

2015

Pomiar kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa – perspektywy badawcze



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Pomiar kapitału ludzkiego
przedsiębiorstwa –
perspektywy badawcze

Redakcja naukowa:

dr Łukasz Sienkiewicz

Recenzenci:

dr hab. Izabela Warwas

dr Małgorzata Sidor-Rzqdkowska

Autorzy:

dr Anna Bagieńska

dr Katarzyna Bareja

dr hab. Jakub Brdulak

dr Anna Jawor-Joniewicz

prof. zw. dr hab. Marta Juchnowicz

prof. zw. dr hab. Anna Karmańska

dr Beata Mazurek-Kucharska

dr Wioletta Mierzejewska

dr Marek Panfil

dr hab. Waldemar Rogowski, prof. SGH

dr hab. Tomasz Rostkowski, prof. SGH

mgr Barbara Sajkiewicz

dr hab. Roman Sobiecki, prof. SGH

dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH

dr Łukasz Sienkiewicz

prof. zw. dr hab. Tomasz Szapiro

mgr Monika Trojanowska

dr Dariusz Turek

dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH

dr Piotr Wiśniewski

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83

00-834 Warszawa

Tel.: +48 22 432 80 80

www.parp.gov.pl

Skład:

Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzcyk

www.grzeg.com.pl

ISSN 978-83-7633-302-1

© Copyright by: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”

Egzemplarz bezpłatny

Spis treści

Wprowadzenie	5
 CZĘŚĆ 1.	
UWARUNKOWANIA POMIARU KAPITAŁU LUDZKIEGO	7
Roman SOBIECKI	
Wpływ globalizacji na wartość kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie	8
Tomasz SZAPIRO	
Uwarunkowania i przebieg procesów decyzyjnych w obszarze inwestycji w kapitał ludzki w przedsiębiorstwie	24
 CZĘŚĆ 2.	
PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM I WIEDZĄ	32
Agnieszka SOPIŃSKA, Piotr WACHOWIAK, Wioletta MIERZEJEWSKA	
Pomiar i raportowanie kapitału ludzkiego z perspektywy kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa	33
Jakub BRDULAK	
Problem pomiaru kapitału ludzkiego z perspektywy zarządzania wiedzą	59
 CZĘŚĆ 3.	
PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA.....	74
Waldemar ROGOWSKI, Marek PANFIL	
Pomiar wartości aktywów ludzkich z punktu widzenia wartości całego przedsiębiorstwa	75
Piotr WIŚNIEWSKI	
Kapitał ludzki jako element wartości podmiotów zbiorowego inwestowania.....	110
 CZĘŚĆ 4.	
PERSPEKTYWA RACHUNKOWOŚCI	124
Anna KARMAŃSKA, Katarzyna BAREJA	
Pomiar i raportowanie kapitału ludzkiego z perspektywy rachunkowości – analiza potencjału dotychczas stosowanych rozwiązań, ich barier i ograniczeń oraz możliwości wprowadzania nowych narzędzi.....	125
Anna BAGIEŃSKA	
Pomiar rentowności inwestycji w kapitał ludzki oraz jego proponowane ujęcie w sprawozdawczości finansowej i ewidencji	154
 CZĘŚĆ 5.	
PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM	170
Tomasz ROSTKOWSKI	
Wskaźniki biznesowe w pomiarze kapitału ludzkiego i efektywności zarządzania kapitałem ludzkim wraz z rekomendacjami na potrzeby tworzonego narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego	171
Marta JUCHNOWICZ, Beata MAZUREK-KUCHARSKA, Dariusz TUREK	
Pomiar wybranych jakościowych cech kapitału ludzkiego.....	183

CZĘŚĆ 6.	
WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH.....	238
Anna JAWOR-JONIEWICZ, Barbara SAJKIEWICZ	
Przegląd oraz analiza badań i publikacji krajowych i zagranicznych dotyczących pomiaru i raportowania kapitału ludzkiego	239
Łukasz SIENKIEWICZ, Monika TROJANOWSKA	
Potrzeby informacyjne i stosowane obecnie w przedsiębiorstwach narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego – wyniki badań empirycznych.....	263
 Podsumowanie	 290
 Literatura.....	 294

Wprowadzenie

Projekt *Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa*¹ to projekt systemowy innowacyjny realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (Lider projektu) oraz Szkołę Główną Handlową w Warszawie (Partner), współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – Priorytet II Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących, Poddziałanie 2.1.3 Wsparcie systemowe na rzecz zwiększenia zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw.

W ostatnich latach powstały różne rozwiązania dotyczące pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. Niemniej jednak, jak dotąd nie znalazły one szerokiego zastosowania w praktyce przedsiębiorstw, budząc szereg wątpliwości w zakresie trafności pomiaru, jego wiarygodności i możliwości wykorzystania wyników do podejmowania decyzji menedżerskich. Są to ponadto instrumenty złożone, wymagające nie tylko prowadzenia rozbudowanej sprawozdawczości finansowej, ale także posiadania specjalistycznej wiedzy. Żadne z tych rozwiązań nie było dopasowane ani do polskich realiów, ani do specyfiki MSP. W związku z tym przedsiębiorstwa nie decydują się na ich stosowanie.

W związku z tym założono, że w ramach projektu powstanie produkt, który bazując na istniejących rozwiązaniach dopasowany będzie do możliwości przedsiębiorstw, uwzględniając przy tym ich wielkość. W swoim założeniu produkt będzie na tyle „prosty w obsłudze”, aby przedsiębiorstwa mogły i chciały z niego korzystać. Dodatkowo, produkt będzie dostosowany do polskich realiów, czyli zakresu działań w obszarze rozwoju zasobów ludzkich stosowanych i będących w zasięgu polskich przedsiębiorstw. Jednocześnie w odróżnieniu od innych metod pomiaru będzie narzędziem tanim w obsłudze. Tak więc, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, koszt związany z jego stosowaniem nie będzie przewyższać korzyści.

Przyjęto więc, że **celem głównym projektu** jest zmiana świadomości przedsiębiorców w zakresie korzyści wynikających z inwestowania w kapitał ludzki przedsiębiorstwa przez stworzenie Narzędzia do Pomiaru Kapitału Ludzkiego (NKL), jego przetestowanie oraz upowszechnienie i wdrożenie do końca okresu realizacji projektu. W związku z tym do celów szczegółowych projektu zaliczyć można:

- zmianę postrzegania inwestycji w kapitał ludzki jako kosztu i zbudowanie przekonania, że wydatki ponoszone na pracowników wpływają na wzrost wartości rynkowej firmy i zwiększenie jej konkurencyjności;
- stworzenie kompleksowego narzędzia służącego do wyceny kapitału ludzkiego, dopasowanego do potrzeb polskiego rynku o różnych poziomach złożoności i formalizacji procesu pomiaru (głównie biorąc pod uwagę podział na mikro, małe, średnie oraz duże przedsiębiorstwa);
- ocenę jakości i efektywności działania narzędzia przez jego testowe wdrożenie w wybranych przedsiębiorstwach, a następnie stworzenie finalnego produktu – narzędzia na podstawie wniosków po procesie testowania.

Realizacja tak postawionego celu wymagała przygotowania szeregu opracowań o charakterze naukowym dotyczących przeglądu i analizy podejść do pomiaru kapitału ludzkiego oraz stosowanych obecnie rozwiązań w tym zakresie, zarówno w Polsce, jak również w wymiarze międzynarodowym. Problematyka pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie podejmowana jest przez badaczy reprezentujących różnorodne dziedziny, w tym także studia o charakterze interdyscyplinarnym. W związku z tym przyjęto założenia szerokiej analizy problemu, obejmującej perspektywy:

- zarządzania kapitałem intelektualnym i wiedzą,
- zarządzania wartością przedsiębiorstwa,
- rachunkowości,
- zarządzania kapitałem ludzkim.

W ramach powyższych obszarów przygotowano ekspertyzy obejmujące systematyczne przeglądy dotychczasowych badań i rozwiązań w ramach danej dyscypliny, dotyczących pomiaru kapitału ludzkiego. Efektem tych opracowań jest, zaprezentowana w niniejszej publikacji, wieloaspektowa analiza podejść do pomiaru i wyceny tego ważnego aktywa organizacyjnego. W związku z tym, większa część tej pracy poświęcona jest przedstawieniu problematyki pomiaru w czterech wyżej wymienionych perspektywach.

¹ Nr PO KL.02.01.03-00-036/11-00.

Ważnym uzupełnieniem perspektyw badawczych jest analiza uwarunkowań pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. Pozwala ona zrozumieć szersze trendy rynkowe warunkujące znaczenie kapitału ludzkiego we współczesnych przedsiębiorstwach, a także uwzględnić ograniczenia i wyzwania procesu podejmowania decyzji w odniesieniu do tego zasobu organizacyjnego.

Opracowanie obejmuje również część empiryczną – zarówno o charakterze wtórnym, jak i pierwotnym. W części tej przedstawiono analizę badań krajowych i zagranicznych dotyczących związku wybranych wskaźników kapitału ludzkiego z wartością przedsiębiorstwa. Ważną częścią opracowania są również wyniki przeprowadzonego w ramach projektu badania empirycznego dotyczącego potrzeb informacyjnych i stosowanych obecnie w przedsiębiorstwach narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego. Wiedza o stosowanych obecnie narzędziach i potrzebach firm – szczególnie w podziale na przedsiębiorstwa mikro i małe, średnie oraz duże – była niezbędna dla osiągnięcia rezultatów projektu, szczególnie w zakresie opracowania dopasowanego do tych potrzeb narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego.

Jestem przekonany, że niniejszy zbiór ekspertyz stanowi wszechstronną i dogłębną analizę problematyki pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie – interesującą z punktu widzenia teorii i praktyki gospodarczej. Mam również nadzieję, że opracowanie to stanowiło będzie inspirację do dalszych naukowych dociekań w tym zakresie.

dr Łukasz Sienkiewicz

Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Koordynator merytoryczny projektu „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”

CZĘŚĆ 1.

UWARUNKOWANIA POMIARU KAPITAŁU LUDZKIEGO

Wpływ globalizacji na wartość kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie

1. Mechanizm procesu globalizacji

Rozumienie globalizacji

Globalizacja jest procesem, który można rozpatrywać z różnych punktów widzenia: ekonomicznego, społecznego, politycznego, kulturowego i innych. Można nawet powiedzieć, że proces ten ma charakter totalny. O rozległości i stopniu skomplikowania tego procesu świadczy chociażby fakt, że po wpisaniu w wyszukiwarce google.com słowa „globalizacja” w ciągu zaledwie 0,06 sek. otrzymuje się ponad 400 tys. zapytań. Kiedy słowo to zostanie wpisane do tej samej wyszukiwarki, ale w języku angielskim zwrotów jest już ponad 23 mln. Powyższe przykłady potwierdzają tezę nie tylko trudnej definiowalności tego pojęcia, ale również jego złożoności i wielopłaszczyznowości.

Ze względu na cele tej ekspertyzy globalizacja będzie rozpatrywana przede wszystkim z punktu widzenia ekonomicznego. W tej kwestii są różne podejścia do globalizacji. Jan Aart Scholte globalizację definiuje jako:

- *internacjonalizacja produkcji i wymiany* – która opisuje wzrost międzynarodowej wymiany i współzależności; wraz z rosnącymi strumieniami handlu i inwestycji kapitałowych jest możliwość działania ponad granicami państw,
- *liberalizacja* – która oznacza znoszenie barier w handlu i kontroli kapitału, stworzonych przez państwa, prowadzące do otwarcia, bezgranicznej światowej gospodarki,
- *uniwersalizacja* – która oznacza rozprzestrzenianie się różnych podmiotów i doświadczeń wśród ludzi ze wszystkich zakątków świata,
- *„uzachodnienie” lub modernizacja (zwłaszcza w formie zamerykanizowanej)* – która oznacza rozpowszechnianie na całym świecie społecznych struktur „nowoczesności” (kapitalizm, racjonalizm, industrializm, biurokracyzm itd.), jednocześnie niszcząc wcześniej istniejące kultury i lokalne samookreślenie,
- *deterioryzacja*, która powoduje regulację geografii tak, że dla przestrzeni społecznej nie ma już pełnej mapy w sensie miejsc terytorialnych, terytorialnych odległości i granic². Inaczej można powiedzieć, że globalizacja polega na intensyfikacji światowych relacji społecznych, które łączą odległe lokalizacje w taki sposób, że lokalne wydarzenia są kształtowane przez wydarzenia występujące wiele kilometrów dalej i vice versa. Jeszcze inaczej, globalizacja jest procesem transformacji organizacji przestrzennej społecznych relacji i transakcji, ocenianych w sensie ich ekstensywności, intensywności, prędkości i wpływu na – generujące transkontynentalne – przepływy i sieci aktywności.

Najbardziej trafne podejście do rozumienia globalizacji w sensie ekonomicznym prezentuje prof. W. Szymański, który uważa, że **globalizacja jest fazą rozwoju rynku, w której następuje jego uwalnianie od barier granicznych wraz ze wszystkimi z tego wynikającymi konsekwencjami**³. Podobnie globalizację definiują P. Bożyk i J. Misala. Według nich *W rozumieniu ekonomicznym przez pojęcie globalizacji będziemy rozumieli proces tworzenia się jednolitego rynku towarów, usług i czynników produkcji, obejmującego wszystkie kraje i regiony geograficzne. W jedną całość łączą się przy tym rynki zarówno krajowe, jak i międzynarodowe. Globalizacja w tym przypadku oznacza nieograniczony dostęp do tych rynków dla wszystkich zainteresowanych podmiotów gospodarczych, bez względu na kraj i region geograficzny, z którego pochodzą. Oznacza to również wzrost powiązań ekonomicznych między tymi rynkami*⁴.

² M. K. Smith, *Definitions of globalization*, http://infed.org/biblio/defining_globalizations.htm

³ W. Szymański, *Interesy i sprzeczności globalizacji. Wprowadzenie do ekonomii ery globalizacji*, Difin, Warszawa 2004.

⁴ P. Bożyk, J. Misala, *Integracja ekonomiczna*, PWE, Warszawa 2003, s. 239.

Do przedstawionych ujęć globalizacji, w pewnym zakresie, nawiązuje definicja sformułowana przez H. Chołaję. Według tego autora *globalizacja gospodarki światowej stanowi nową szczególną, historycznie zdeterminowaną formę umiędzynarodowienia życia gospodarczego, która pojawiła się pod koniec XX stulecia, wykazując następujące osobliwości, albo cechy definicyjne: wiedza–komputer–Internet jako parametry techniczne; kompensacja czasu i przestrzeni, liberalizacja, deregulacja i prywatyzacja gospodarki, finansjeryzacja gospodarki, korporacje transnarodowe jako lokomotywy ekspansji gospodarczej; obniżony status państwa w gospodarce, globalne miasta, pojawienie się nowej współzależności międzynarodowej o charakterze ekologicznym, przekształcenie gospodarki światowej w globalną, nowy poziom powiązań i współzależności we współczesnym świecie. Osobliwości te umożliwiają identyfikację globalizacji gospodarki światowej jako nowego fenomenu historycznego*⁵.

Nieco szerzej globalizację pojmuje G.W. Kołodko. Jego zdaniem łączy ona dwa poziomy: mikro- i makroekonomiczny. Globalizacja to inaczej „uświatowienie” gospodarki. Aby zrozumieć złożoność procesu globalizacji potrzebna jest wszechstronna analiza interdyscyplinarna, w tym z punktu widzenia antropologicznego, socjologicznego, filozoficznego. Najważniejszy jest jednak punkt widzenia ekonomiczny, zarówno makroekonomia współczesnej gospodarki, jak i ekonomia polityczna globalizacji⁶.

Niektórzy autorzy traktują ten proces jako integrowanie się krajowych gospodarek ponad granicami państw. Np. według A. Zorskiej *Globalizacją działalności gospodarczej jest dokonujący się na świecie długofalowy proces integrowania się coraz większej liczby krajowych gospodarek ponad granicami państw, dzięki rozszerzaniu wzajemnych powiązań (handlowych, inwestycyjnych, produkcyjnych, kooperacyjnych), w wyniku czego powstaje ogólnoswiatowy system ekonomiczny, o dużej współzależności i znaczących reperkusjach działań podejmowanych lub toczących się nawet w odległych krajach*⁷.

Jednak takie, integracyjne rozumienie globalizacji nie odnosi się do jej **istoty**, lecz do **skutków**. Integrowanie się gospodarek ponad granicami państw, czego przejawem jest m.in. rozwój korporacji transnarodowych, stanowi formę obrony przed negatywnymi skutkami globalizacji. Podobnie jak monopolizacja rynku w granicach poszczególnych państw jest skutkiem wolnej konkurencji, czyli wolnego rynku, a nie jego istotą. Więcej, prowadzi do ograniczenia jego działania, czyli osłabia jego istotę. Możemy nawet powiedzieć, że globalizacja (w „czystej” postaci) prowadzi do... likwidacji globalizacji. Tego typu sprzeczność została zauważona już w XIX wieku przez P.J. Proudhona, który twierdził, że konkurencja zabija konkurencję. Rynek zostawiony samemu sobie zabija swoją istotę, prowadzi bowiem do monopolizacji⁸. Globalizacja, stanowiąca współczesną fazę rynku, pogłębia te sprzeczności. Prowadzi nie tylko **do monopolizacji**, ale i do **monopsonizacji**, czyli monopolu po stronie odbiorcy. Silniejszy odbiorca, którym jest zazwyczaj producent produktów wysokich technologii, narzuca swoje warunki **podwykonawcy** elementów produktu finalnego.

Analizując różne poglądy na temat procesu globalizacji, daje się zauważyć brak precyzji w definiowaniu tego procesu, mylenie skutków z istotą zjawiska oraz jego przejawami i czynnikami. Istnieje natomiast zgodność autorów co do tego, że globalizacja jest procesem mikroekonomicznym. Wydaje mi się, że nie ma też kontrowersji w sprawie traktowania tego procesu jako obiektywnego, czyli niezależnego od woli człowieka⁹.

Właściwe rozpoznanie procesu globalizacji jest możliwe wówczas, jeśli będzie on rozpatrywany w sposób uporządkowany, przez kilka pryzmatów: **istotę zjawiska, przejawy, przyczyny, skutki, czynniki wpływające na przyspieszenie procesu, czynniki wpływające na hamowanie procesu**. Przekształcenie charakteru rynku i wyniesienie jego podstaw – wolności gospodarczej oraz bezpieczeństwa własności – ponad granice państw wymagało spełnienia warunków technicznych i prawno-ekonomicznych. Warunki techniczne stworzyła rewolucja w informatyce i telekomunikacji. Dzięki temu przesyłanie informacji stało się łatwe i tanie, co umożliwiło szybkie rozpoznawanie rynku globalnego oraz sprawne zarządzanie filiami firm rozmieszczonymi na rynku globalnym. Warunki prawno-ekonomiczne stworzyła liberalizacja międzynarodowych stosunków gospodarczych, przez likwidację barier celnych, prowadząca do swobody wymiany walut i wolności w przepływie kapitału. To rozumienie globalizacji potwierdzają słowa L.S. Thurowa, który stwierdził, że *Po raz pierwszy w dziejach ludzkości wszystko może być produkowane i sprzedawane wszędzie*¹⁰.

⁵ H. Chołaj, *Ekonomia polityczna globalizacji*, Fundacja Innowacja, WSSE, Warszawa, 2003, s. 294.

⁶ *Globalizacja. Marginalizacja. Rozwój*, red. G. W. Kołodko, Wyd. WSzPiZ im L. Koźmińskiego, Warszawa, 2003, s. 9.

⁷ A. Zorska – *Integracja Europejska w kontekście globalizacji* – Zeszyty naukowe KGŚ SGH, Nr 9/2000 ss. 6-7.

⁸ Szerzej na ten temat: W. Szymański, *Interesy i sprzeczności globalizacji* oraz W. Szymański, *Globalizacja wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa, 2001.

⁹ Na temat obiektywnego charakteru procesu globalizacji pisze m.in. H. Chołaj, op.cit., ss. 340-342.

¹⁰ L.C.Thurow, *Przyszłość kapitalizmu*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław, 1999, s. 157.

Globalizacji, rozumianej jako proces likwidowania barier granicznych, nie można traktować jako zupełnie czegoś nowego. Tak na dobrą sprawę Krzysztof Kolumb (1492) płynął nie po to, aby poszukiwać nowych kontynentów, ale w celach handlowych¹¹. Dzisiejszy proces globalizacji jest kolejną jego fazą, charakteryzującą się znaczną rozległością przedmiotowo-podmiotową, jak i skalą. Moim zdaniem dotychczas można wyróżnić trzy wyraźne fazy globalizacji:

- **pierwsza faza** – od wyprawy Krzysztofa Kolumba (1492 rok). Zapoczątkowała ona wymianę handlową między Starym a Nowym Światem i trwała do początku XIX wieku. Dzięki tej epoce świat skurczył się z dużego do średniego. Globalizacja w pierwszej epoce dotyczyła poszczególnych krajów i siły fizycznej, głównym czynnikiem przemian, napędzających globalną integrację był dostęp kraju do naturalnej siły – ludzkich i końskich mięśni, wiatru a później pary,
- **druga faza** miała miejsce na przełomie XIX i XX wieku (1870–1914). W tym okresie wartość międzynarodowej wymiany handlowej wzrosła ok. 5-krotnie. Był to okres znacznego zwiększenia swobody przepływu towarów (era wolnego handlu), ogromnym wzrostem przepływu ludzi i kapitału, rozwojem działalności przedsiębiorstw na wielką skalę¹²,
- **trzecia faza** rozpoczęła się w II połowie XX wieku, i trwa nadal. Wojny (I i II wojna światowa) oraz okres międzywojenny nie sprzyjały otwieraniu się gospodarek krajowych, wręcz przeciwnie, nastąpił ich powrót do polityki protekcjonistycznej, która ograniczała swobodę wymiany, przepływu czynników produkcji a tym samym współpracę międzynarodową. Poszczególne kraje odgrodziły się od siebie barierami taryfowymi i pozataryfowymi. Po II wojnie światowej nastąpiła zmiana uwarunkowań politycznych i ekonomicznych, które sprzyjały stopniowemu ograniczaniu barier granicznych dla wymiany międzynarodowej. Początkowo była ona jednak asymetryczna, z wyraźną dominacją na rynkach międzynarodowych przedsiębiorstw amerykańskich. Dopiero w latach 60. i 70. zaczęły dołączać do nich przedsiębiorstwa z Japonii i Europy Zachodniej. Zdynamizowanie procesu globalizacji nastąpiło w latach 90. Czynnikiem sprzyjającymi tej dynamice były głębokie przemiany polityczno-gospodarcze (transformacja systemowa w krajach postsocjalistycznych), społeczne i technologiczne. W rezultacie, w skali całego świata, nastąpił szybki wzrost wartości bezpośrednich inwestycji zagranicznych z 1,7 bln USD w 1990 r. do 6,6 bln USD w 2001 r. (prawie 4-krotnie w okresie 11 lat). Cechą wyróżniającą obecną falę globalizacji jest ogromna skala przepływów kapitałowych, a zwłaszcza kapitału spekulacyjnego. Wartość czysto spekulacyjnych transakcji jest ok. 50 razy większa od wartości transakcji handlowych¹³. Sprzyja temu rozwój nowoczesnych technologii (ICT).

Istota globalizacji

Jeśli przyjąć, że pojęcie „globalizacja” ma sens, nawet, jeśli stanowi nową fazę wcześniej zapoczątkowanych procesów, to moim zdaniem, globalizację ekonomiczną najprościej, ale zarazem najtrafniejszej zdefiniował **W. Szymański**. Uważa on, że **globalizacja ekonomiczna jest procesem, polegającym na uwalnianiu rynku od barier granicznych wraz ze wszystkimi z tego wynikającymi konsekwencjami**¹⁴. Paradygmatem globalizacji, w tym rozumieniu, jest **otwartość** gospodarek krajowych, czyli zanik granic dla alokacji czynników produkcji, w tym zwłaszcza kapitału, zrywanie pęt dla kapitału wiedzy i sprzężonego z nim kapitału fizycznego¹⁵. Przedstawiona definicja globalizacji nie precyzuje jednak konsekwencji tego otwierania się. Uważam, że najogólniejszą konsekwencją tego otwierania się jest tworzenie **nowego ładu ekonomicznego opartego na dominacji rynku w skali całego globu**. A co z tego wynika i może wynikać dla gospodarki światowej jako całości, każdej gospodarki krajowej z osobna, a także dla podmiotów gospodarczych, społeczeństw i konkretnych ludzi, to jest inny problem. To co wynika z globalizacji, w tym pogłębianie współpracy i integracji gospodarczej jest skutkiem, a nie istotą globalizacji.

Uwalnianie rynku ponad granicami państw oznacza jego wkraczanie w nową fazę, a funkcje: alokacyjna, selekcyjna i równowagi są wypełniane ponad granicami państw, w skali globalnej. Trzeba przy tym zaznaczyć, że **uwalnianie** nie jest równoznaczne z **wolnym** rynkiem. Cechą wolnego rynku jest m.in. swoboda wejścia i wyjścia, a takiej cechy na pewno nie posiada rynek otwierający się ponad granicami państw. Ze względu na dominującą pozycję wielkich korporacji transnarodowych, cechą rynku globalnego jest jego monopolizacja i monopsonizacja. Swoboda, czyli wolność rynkowa powinna dotyczyć każdego podmiotu gospodarczego, ale tak naprawdę tylko wielkich korporacji transnarodowych, bo inne podmioty prak-

¹¹ Handel międzynarodowy występował już w starożytności i średniowieczu. Nie miał on jednak w większości przypadków znaczącego wpływu na gospodarkę poszczególnych krajów. Handlowano przede wszystkim towarami luksusowymi (według ówczesnych kryteriów luksusu). Więcej na ten temat: A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa, 2003, ss. 15-17.

¹² R. Cameron, *Historia gospodarcza świata*, KiW, Warszawa, 1999, s. 331.

¹³ Z. Bauman, *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika?* PWE, Warszawa, 2004.

¹⁴ Szerzej na ten temat: W. Szymański, *Globalizacja wyzwania i zagrożenia*, op.cit.

¹⁵ Analogicznie globalizację rozumieją St. Flejterski i P.T. Wahl. Uważają, że z procesem tym wiąże się zanik barier w światowych przepływach towarów, usług, kapitału, ludzi i informacji. Coraz większą rolę zaczyna odgrywać gospodarka oparta na wiedzy, a nie wartościach materialnych.. Patrz: St. Flejterski i P.T. Wahl. *Ekonomia globalna – synteza*, Difin, Warszawa, 2003.

tycznie nie mają szans¹⁶. Taka sytuacja niewiele ma wspólnego z demokracją rynkową. Dlatego właściwszą nazwą na określenie współczesnego rynku jest: **globalny rynek korporacyjny**¹⁷.

Przejawy globalizacji

Przejawami globalizacji jest m.in.: liberalizacja przepływów kapitału w różnej formie (pieniężnej, technologicznej, inwestycyjnej), pracy (w tym kapitału ludzkiego), towarów i usług. Szczególnym przejawem współczesnej fali globalizacji jest swobodny przepływ kapitału portfelowego ponad granicami państw, czemu sprzyja rozwój ICT. Przed wkroczeniem rynku w fazę globalizacji handel towarami był w pewnym sensie substytutem braku wolności kapitału i braku swobody wyboru miejsca produkcji¹⁸; przekształcanie gospodarki światowej z układu współdziałających i konkurujących państwa w system, którego wiodącą rolę odgrywają przedsiębiorstwa, zwłaszcza transnarodowe.

Podstawę mechanizmu alokacyjnego rynku ponad granicami państw, stanowi ruch kapitału a nie handel towarami, wymuszając dostosowywanie innych czynników do tego procesu. Dotychczasowe kluczowe pytania stawiane w ekonomii: co? jak? dla kogo wytwarzać? zostały uzupełnione pytaniem: gdzie wytwarzać? To ostatnie pytanie nabiera wymiaru globalnego. Alokacyjna funkcja rynku oznacza poszukiwanie najlepszej z możliwości inwestowania kapitału¹⁹. Kapitał poszukuje najlepszej lokaty, a w warunkach otwierania się rynku ma on pełną swobodę wyboru. Otrzymuje oferty z całego świata i w takiej sytuacji to on dokonuje wyboru. W ten sposób staje się „Panem” sytuacji, zaczyna rządzić gospodarką, dyktując jej swoje warunki. Należy przy tym pamiętać, że efektywność inwestycji kapitałowych, w przypadku inwestycji bezpośrednich musi być mierzona z jednoczesnym uwzględnieniem efektywności wykorzystania innych czynników produkcji, w tym czynnika ludzkiego.. Kapitał, sam przez się nic nie tworzy. Jego aktywność ujawnia się dopiero po wykorzystaniu przez człowieka. Zatem drugim, ważnym czynnikiem dynamizującym globalizację jest czynnik ludzki – w tym tzw. zwykła siła robocza (słabo i średnio wykwalifikowana) oraz kapitał ludzki (najwyżej wykwalifikowana kadra zarządzająca i specjalistyczna, która w największym stopniu przyczynia się do pomnażania kapitału²⁰). To ten czynnik często daje impuls do alokacji kapitału. Znakomitym przykładem alokacji kapitału z tego powodu, były inwestycje w Chinach, lokowane głównie z powodu taniej siły roboczej.

Przyczyny globalizacji

Wyjściową przyczyną globalizacji jest nieustanne **dążenie człowieka do wolności**, czyli znoszenia wszelkich barier ograniczających swobodę jego zachowań, w tym przemieszczania się, obszarów i miejsc aktywności, poznawania świata, innych ludzi i ich kultur, własnego rozwoju. I są to dążenia uzasadnione. Człowiek rodząc się, nie wybiera sobie ani rodziców, ani miejsca urodzenia. O konkretnym miejscu mogą zdecydować jego rodzice. Jedno jest pewne, człowiek rodzi się na Ziemi (temu stwierdzeniu nie przeczy urodzenie w samolocie, samolot bowiem leci w przestrzeni okołoziemskiej i przebywa tam czasowo). Dlatego z ogólnego punktu widzenia (filozoficznego) każdy człowiek ma prawo do każdego miejsca na świecie. Zatem znoszenie barier ponad granicami państw ma swoje obiektywne uzasadnienie.

Jednak należy pamiętać, że wolność to nie swawola. Wolność ma swoje granice, a są nimi wolności drugiego człowieka (podmiotu). Wolność bez granic może przynieść więcej szkody niż korzyści. Stąd też groźba przekraczania tych granic przez

¹⁶ Zdecydowanie mniejsze szanse nie oznaczają ich braku. Znane są przykłady polskich firm, które nie są korporacjami transnarodowymi, a bardzo dobrze radzą sobie z konkurencją na rynku globalnym. Wśród nich należy wymienić choćby firmę rodzinną Fakro, producenta okien dachowych, posiadającą kilkunastoprocentowy udział w rynku globalnym tych okien. Drugim takim podmiotem jest firma rodzinna Konspol z branży przetwórstwa rolno-spożywczego.

¹⁷ Patrz: R. Sobiecki *Global corporate market*, ref. na konferencję COPE, Pekin 14-22.07.2006. Podobne poglądy wyraża J. M. Galbraith, który podważa termin „system rynkowy”, jeden z podstawowych kanonów współczesnej ekonomii, uważając, że powinien on zostać zastąpiony terminem „**system korporacyjny**”. Patrz, J.M. Galbraith, *Gospodarka niewinnego oszustwa*, MT Biznes, Warszawa, 2005.

¹⁸ W. Szymański, *Mechanizm globalizacji w: Ekonomiczne...* op.cit. s. 16.

¹⁹ Wolności przepływu kapitału nie było nie tyle z powodu barier administracyjnych, lecz jest wynikiem utrzymywania stałych, a następnie stabilnych kursów walutowych największych państw świata. Takie warunki określono w umowie z Bretton Woods, w ramach powstałego w 1944 r. Międzynarodowego Funduszu Walutowego. Zasada ta została zniesiona po roku 1970, kiedy to wprowadzono kurs płynny. Wprowadzenie kursu płynnego sprzyjało różnicowaniu warunków opłacalności inwestycji w różnych krajach.

²⁰ Kapitał, najogólniej można zdefiniować jako „samopomnażającą się wartość”. Rzeczowo-pięniężna forma kapitału sama przez się nie pomnaża się, ale stwarza warunki techniczno-technologiczne do tego pomnażania, często są to warunki konieczne. Te formy kapitału można nazwać kapitałem martwym (w przeszłości definiowano to jako pracę uprzedmiotowioną). W odróżnieniu od kapitału martwego występuje kapitał żywy, jest to inaczej kapitał ludzki. Jest to kluczowy czynnik produkcji, do którego zaliczymy kreatywną część siły roboczej (czynnika pracy), posiadającą wysokie kompetencje (osobowościowe i zawodowe), które w decydującym stopniu wpływają na pomnażanie wartości w procesie gospodarowania. Kapitałem ludzkim są wysokokwalifikowani specjaliści działający w podmiotach gospodarczych, niezależnie od pełnionej funkcji.

innych stanowi przesłankę do organizowania się społeczeństw (narodów) w celu ochrony swoich interesów i wolności. Tworzenie pewnych ograniczeń dla wolności ma również swoje uzasadnienie. Chroni bowiem przed chaosem, którego negatywne skutki byłyby nieobliczalne ale nadmierna ochrona przez tworzenie barier, nakazów i zakazów, może prowadzić do ograniczania wolności, a nawet zniewolenia zarówno wewnątrz danego społeczeństwa, jak i ograniczać możliwości współpracy ze światem zewnętrznym. Taki proces jest wynaturzeniem wolności i nie służy społeczeństwu, ograniczając im możliwości swobodnego działania i rozwoju. Tworzenie niepotrzebnych barier jest przesłanką do ich eliminowania. W długim okresie mamy do czynienia z przeciwnymi procesami: znoszeniem ograniczeń dla wolności (globalizacja) i tworzeniem barier dla wolności (deglobalizacja). W zależności od tego, który proces jest silniejszy, globalizacja przyspiesza, albo jest hamowana, będąc momentami w odwrocie. Ta druga sytuacja występuje w okresach kryzysów.

Rozpatrując przyczyny globalizacji od strony praktycznej należy wskazać przede wszystkim na następujące **przyczyny pierwotne**: nasilenie się wewnętrznych (wewnątrz krajów wysokorozwiniętych) barier rozwoju gospodarczego, w tym bariery popytu wewnętrznego oraz różnicowanie warunków efektywności produkcji i inwestowania kapitału, w tym różnice w stopach procentowych. Do **przyczyn wtórnych** należy zaliczyć m.in.: rozwój nowych technologii teleinformatycznych, liberalizację wymiany handlowej, kompatybilną infrastrukturę biznesu, powstawanie nowych krajów, realizujących równoległe procesy transformacji systemowej w kierunku gospodarek rynkowych. Nowoczesne technologie, stanowiące wartość niematerialną mogą być stosowane na zasadzie „powielacza”. Im więcej się powieli, tym niższe są koszty jednostkowe zastosowania technologii. Wymogi rozwoju gospodarczego tworzyły silną presję na niszczenie barier, które pod dużym ciśnieniem „pękały”, umożliwiając „rozlewanie” się czynników produkcji na rynek globalny.

W największym stopniu „rozlewa się” czynnik najbardziej mobilny, którym jest kapitał. Nowoczesne technologie teleinformatyczne powodują, że przemieszczanie kapitału następuje w czasie rzeczywistym. Dla kapitału, a ściślej dla jego właścicieli, ważne jest to, aby nic i nikt w tym nie przeszkadzał. Takie warunki zapewnia globalizacja. Kołem zamachowym gospodarki stała się giełda. To właśnie ta instytucja rynkowa pociągnęła za sobą szybki wzrost wymiany i „rozlanie się” kapitału z państw o najwyżej rozwiniętych gospodarkach na świecie. Otworzyły się bramy dla niespotykanej wcześniej koncentracji kapitału, zaczęły się tworzyć i rozwijać korporacje transnarodowe, które systematycznie odbierają władzę państwom narodowym. To właśnie one stały się motorem, a zarazem głównym beneficjentem ekspansji kapitału. Pojawiły się nowe możliwości generowania zysków, zysków z obrotu kapitałem finansowym.

Otwarcie przestrzeni dla funkcjonowania rynku otworzyło nowe możliwości generowania zysku. Powiększająca się przestrzeń jest dla kapitału finansowego bezpieczna, bo w takich warunkach, w razie niesprzyjającej koniunktury można szybko uciec w miejsce o lepszej koniunkturze. Zostawiając jednocześnie wszystkie negatywne skutki tej ucieczki za sobą. Takie przemieszczanie nie byłoby możliwe na małej przestrzeni, albo w warunkach ściśle określonych przez państwo, które każeby się dzielić ze sobą zyskami.

W przeszłości, w okresie feudalizmu istniały również bariery utrudniające dalszy rozwój gospodarczy. Znoszenie ograniczeń cechowych i uwolnienie siły roboczej dało ważny impuls dla rozwoju kapitalizmu. Współczesne bariery są porównywalne do ówczesnych tylko w ograniczonym zakresie. Zniesienie dzisiejszych barier nie stanowi tak znaczącego impulsu dla rozwoju całej gospodarki światowej jak to miało miejsce wówczas. Obecnie dużą rolę w przepływach ponad granicami państw stanowi kapitał spekulacyjny, którego brak, albo niedostateczna kontrola była najważniejszą przyczyną ostatniego kryzysu (finansowego, który przerodził się w kryzys gospodarczy, a następnie w kryzys fiskalny).

Skutki globalizacji

Proces globalizacji prowadzi do powstania zarówno pozytywnych jak i negatywnych skutków. Przy czym większość skutków pozytywnych dotyczy krajów wysokorozwiniętych, w tym zwłaszcza USA, ale uwidaczniają się też pozytywne skutki krajów rozwijających się. Za jednego z największych beneficjentów globalizacji uważa się Chiny. To dzięki otwarciu się rynku ponad granicami państw, Chiny, transformując swój ustrój społeczno-ekonomiczny w kierunku wzrostu znaczenia rynku, stały się największym eksporterem na świecie. Dynamiczny wzrost eksportu Chin był czynnikiem dynamizującym rozwój całej gospodarki. Globalizacja bowiem zwiększa rynek zbytu towarów, usług i czynników produkcji, ułatwia dostęp do kapitału, taniej siły roboczej, deficytowych bogactw naturalnych, technologii i informacji, przynosi korzyści wielkiej skali i długich serii produkcji. Krajom wysoko rozwiniętym pozwala wykorzystać przewagę z tytułu wyższej produktywności kapitału i wydajności pracy ludzkiej, wpływa na przyspieszenie postępu technicznego i prowadzi do jego upowszechniania w skali świata. Krajom rozwijającym się, globalizacja umożliwia wykorzystanie przewagi wynikającej z niskich płac, przyciąga kapitał produkcyjny zainteresowany tą przewagą, stwarza warunki do eksportu i czerpania korzyści z tytułu różnic w kosztach. W tym kontekście, zwolennicy globalizacji uważają, że sprzyja ona wyrównywaniu poziomów rozwoju między krajami zacofanymi

i uprzemysłowionymi, zapobiegając bezrobociu, sprzyjając lepszemu wykorzystaniu bogactw naturalnych i ułatwiając dostęp do nowoczesnych technologii. Nie jest to jedyny pogląd na temat skutków globalizacji²¹. Jak uważają A. Czyżewski i A. Grzelak, nie jest to gra o sumie zerowej, globalizacja prowadzi do przyrostu bogactwa w skali światowej. Jednak wzrost gospodarczy jest głęboko nie równoważony. Na świecie wzrastają różnice majątkowe, dochodowe i cywilizacyjne między krajami, regionami, mimo wzrostu ogólnego poziomu dobrobytu²². W. Januszkiewicz słusznie sądzi, że globalizacja jest dobra dla silnych i silny zazwyczaj wygrywa, a słaby może mieć co najwyżej szansę. Niestety, nie każdy producent skorzysta na globalizacji i część zostanie wyeliminowana z rynku²³. Skutkiem globalizacji jest też rozwój korporacji transnarodowych, które przejmą władzę od państw narodowych. W konsekwencji prowadzi to do neoliberalnej polityki gospodarczej, deregulacji, prywatyzacji i demontażu „państwa dobrobytu”.

Pozytywnym skutkiem globalizacji jest natomiast przepływ myśli i technologii oraz transfer oszczędności między krajami, dzięki czemu możliwości inwestycyjne krajów zależą nie tylko od krajowych oszczędności, korzystania z doświadczenia innych. Ale globalizacja wprowadza zasadę równania w dół w zakresie podatków, świadczeń socjalnych i regulacji państwowych²⁴. W konsekwencji następuje transfer dochodów za granicę, co poprawia warunki rozwoju krajów, do których dochód ten jest transferowany. W ten sposób tworzy się **kapitalizm zależny**. Oznacza to, że światowa gospodarka może rozwijać się dwubiegunowo. Na jednym biegunie kraje wysokorozwinięte („spijające śmietankę”), a na drugim kraje pozostałe (muszą zadowolić się „chudym” mlekiem)²⁵. Oceny podziału korzyści płynących z globalizacji dokonał J. Stiglitz. Uważa on, że „Globalizacja to słodkie rodzyunki dla 20% mieszkańców ziemi i gorzkie migdały dla 80%”²⁶. Uważa dalej, że globalizacja nie tylko nie wykorzystwała dotychczas swego pozytywnego potencjału, lecz przyczyniła się do społecznych bolączek. Powodem tego stanu jest sposób, w jaki zarządza się globalizacją, zarówno na poziomie krajów, jak i przede wszystkim na poziomie społeczności międzynarodowej, w tym przez Bank Światowy, Światową Organizację Handlu i Międzynarodowy Fundusz Walutowy, które narzucają obowiązujące „reguły gry”. Wielopłaszczyznowy kryzys zapoczątkowany w 2008 roku (bankowy, finansowy, gospodarczy, fiskalny), a także wcześniejszy kryzys w Azji Wschodniej i recesje w Ameryce Łacińskiej świadczą o tym, że przedwczesna liberalizacja rynku kapitałowego i jego niekontrolowane funkcjonowanie może spowodować poważny brak stabilności, wzrost nędzy i destrukcję klasy średniej. Nawet Międzynarodowy Fundusz Walutowy przyznaje, że liberalizacja rynków kapitałowych nie przyczyniła się ani do wzrostu, ani do stabilności w krajach rozwijających się²⁷.

Druga kwestia to nierówne przepisy o własności intelektualnej uzgodnione w czasie urugwajskiej rundy rozmów handlowych, dyktowane przez amerykański przemysł farmaceutyczny i rozrywkowy. Przepisy te nie pozwalały na produkcję tańszych leków z powodu ochrony patentowej, co sprawiło, że państw rozwijających się nie było stać na wiele leków o fundamentalnym znaczeniu²⁸.

Czynniki przyspieszające globalizację

Proces globalizacji rozwija się dzięki wielu czynnikom. Wiele z nich można uznać zarówno za przyczyny globalizacji, a zarazem jej skutki. Do czynników przyspieszających globalizację należy zaliczyć: rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT), rozwój kapitału intelektualnego, neoliberalna polityka gospodarcza państw narodowych, która często narzucana jest im przez międzynarodowe organizacje gospodarcze i instytucje finansowe. Na początku lat

²¹ Patrz: P. Bożyk, J. Misala, *Integracja...* op.cit., s. 247.

²² A. Czyżewski, A. Grzelak, *Implikacje teoretyczne procesu globalizacji w: Ekonomiczne i społeczne aspekty globalizacji*, red. K. Kuciński, IFGN SGH, Warszawa, 2004.

²³ W. Januszkiewicz, *Globalizacja a terminologia ekonomiczna w: Ekonomiczne i społeczne aspekty globalizacji*, red. K. Kuciński, IFGN SGH, Warszawa 2004.

²⁴ Zgodnie z szacunkami, w krajach o korzystniejszych systemach podatkowych lokuje się ok. 5 bln USD, wiąże się to ze stratami krajowych dochodów budżetowych Patrz: A. Michalski, *Business na Bahamach*, „Rzeczpospolita nr 301/1999. Obecnie (2013 r.) tę wartość szacuje się na ok. 20–25 bln USD.

²⁵ Zb. Brzeziński uważał, że jeśli przez najbliższe 30 lat utrzymają się podstawowe trendy polityczno-ekonomiczno-militarne, to najprawdopodobniej świat będzie zorganizowany w następującej hierarchii pięciu światowych potęg: 1. Stany Zjednoczone (NAFTA), 2. Unia Europejska (z Turcją i Ukrainą), 3. Chiny, 4. Japonia, 5. Indie; Patrz: Zb. Brzeziński, *Globalna wspólnota odpowiedzialności*, „Rzeczpospolita” nr 108/2004. Obecnie dominacja USA nie jest tak oczywista, Stany Zjednoczone tracą swoją pozycję w stosunku do Chin (dokładniej dystans między tymi krajami wyraźnie zmniejsza się. Chiny doganiają USA pod względem PKB liczonego wg siły nabywczej pieniądza. Ponadto USA są bardzo zadłużone w Chinach.

²⁶ J.E. Stiglitz, *Globalizacja*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 2004.

²⁷ Na zagrożenia wynikające z niekontrolowanych transakcji spekulacyjnych zwracano uwagę przed wybuchem kryzysu. *Może to doprowadzić do globalnej katastrofy finansowej, (...) świat finansów wyemancypował się ze świata rzeczywistego* Patrz: R. Sobiecki, *Globalizacja a funkcje polskiego rolnictwa*, SGH, Warszawa, 2007, s. 61.

²⁸ J.E. Stiglitz, *Społeczne aspekty globalizacji*, Projekt Syndicate, 2004.

90. XX wieku była to polityka tzw. konsensusu waszyngtońskiego²⁹. Wychodząc z założenia, że globalizacja jest procesem obiektywnym, a więc spontanicznym, nie można zapominać, że globalizacja jest także procesem konstruktywistycznym. Można więc nią zarządzać. Pytanie: jak zarządzać globalizacją, aby wszyscy odnosili korzyści? stawia J. Stiglitz. W podtekście tego pytania zawiera się negatywna ocena dotychczasowego zarządzania. Zwraca on uwagę na społeczne aspekty, w tym sprawiedliwy podział korzyści płynących z globalizacji³⁰.

Kto zatem zarządza procesem globalizacji? Jaką rolę w tym procesie odgrywa Światowa Organizacja Handlu (WTO), a jaką integracyjne ugrupowania regionalne (wśród nich: Unia Europejska, NAFTA), państwa narodowe, w tym Stany Zjednoczone, Chiny, szczyt G-20.

Kryzys zapoczątkowany w 2008 roku zahamował proces globalizacji. Stawiane były nawet tezy o procesie deglobalizacji, Kraje, jak to ma miejsce zawsze w okresach kryzysowych zmniejszają otwarcie na świat. Zmniejsza się poziom wymiany handlowej, przepływu siły roboczej. Państwa starają się chronić swój rynek i rodzimą działalność. Uważam jednak, że taka sytuacja ma charakter koniunkturalny. Wraz z poprawą koniunktury na świecie, proces globalizacji ponownie przyspieszy.

Czynniki hamujące globalizację

Każdy proces, w tym globalizacja, poza czynnikami sprzyjającymi jego rozwojowi posiada czynniki hamujące jego rozwój. Głównym czynnikiem hamującym rozwój globalizacji – moim zdaniem – jest chęć szybkiego i nadmiernego bogacenia się już i tak bogatych, kosztem biednych. Powoduje to konieczność działań ochronnych ze strony państw narodowych. Dążenie krajów wysokorozwiniętych do szybkiego dyskontowania wszelkich korzyści, jakie można odnieść dzięki globalizacji i usuwanie wszelkich barier, jakie w tym dążeniu przeszkadzają powoduje, ze strony krajów, które nie odczuwają żadnych korzyści z globalizacji, a może i ponoszących straty, negację i dążenie do zahamowania tego procesu. Tak radykalne podejście do procesu globalizacji jest charakterystyczne dla antyglobalistów. Globalizacji jednak nie da się zatrzymać, podobnie jak nie dało się zatrzymać rewolucji przemysłowej. Jak sądzą H. R. Martin i H. Schumann *Kto stanie na jej drodze, ten w końcu zginie, tak jak angielscy robotnicy atakujący w XIX wieku maszyny*³¹.

Realistyczne podejście do globalizacji reprezentują alterglobaliści. Ich dążeniem jest nie zatrzymanie procesu, lecz zlikwidowanie jej asymetrycznego charakteru, tak aby podział korzyści płynących z globalizacji był bardziej sprawiedliwy³². Alterglobalizm ma sens, gdy będzie zmierzał do rozwiązywania dylematów wynikających z globalizacji. Ma również sens wówczas, gdy protestując przeciw nieprawidłowościom ładu gospodarki zglobalizowanej, a zwłaszcza przeciw brakowi bezpieczeństwa socjalnego, wzrostowi przemocy na świecie, chroni świat i globalizującą się gospodarkę przed samounicestwieniem³³.

Wraz z wkraczaniem rynku w fazę globalizacji następuje uruchomienie nowych, silnych mechanizmów. Jedne prowadzą do wyrównywania, a drugie do różnicowania. W uproszczeniu można powiedzieć, że mechanizmy te wyrównują warunki i różnicują sytuację. Na skutek uruchamiania wolnorynkowego mechanizmu swobodnej alokacji czynników produkcji następuje wyrównywanie warunków dla alokacji tych czynników, czego przejawem jest wyrównywanie się cen i reguł polityki gospodarczej państw. Z drugiej strony, likwidacja instrumentów ochronnych przez konkurencją zewnętrzną prowadzi do jej nasilenia. Otwarta, frontalna konkurencja dokonuje bezlitosnej selekcji podmiotów gospodarczych, dzieląc je na zdolne i niezdolne do sprostania konkurencji. Zdolne wygrywają i poszerzają udział w rynku, niezdolne przegrywają i zmniejszają ten udział, zwalniając miejsce dla wygrywających.

W granicach poszczególnych krajów, negatywne skutki różnicowania stara się łagodzić państwo. Niestety, sytuacja komplikuje się w warunkach globalizacji. Nie ma „państwa” ponad granicami państw, które pełniłoby funkcję koordynacyjną. W konsekwencji działania mechanizmów wyrównywania i różnicowania świat rozwija się nierównomiernie i jest to jedna z najtrwalszych jego cech strukturalnych. Konsekwencją tej nierównomierności jest pogłębianie się dysproporcji między krajami bogatymi i biednymi. Na jednym biegunie koncentruje się postęp i bogactwo a na drugim zacołanie i bieda. Kraje

²⁹ TINA – **T**here **I**s **N**o **A**lternative, czyli „nie ma innego wyjścia”. Taką politykę narzucały Stany Zjednoczone, które w zarządzaniu globalizacją pełniły rolę hegemonu.

³⁰ O czynnikach globalizacji z punktu widzenia historycznego pisze m.in. J. Kaliński, *Globalizacja w perspektywie historycznej*, Bank i Kredyt 11-12/2003.

³¹ H. R. Martin, H. Schumann, *Pułapka globalizacji – atak na demokrację i dobrobyt*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław, 1999, ss. 271-272.

³² K. Kuciński, *Społeczny kontekst globalizacyjnych uwarunkowań konkurencyjności w: Ekonomiczne i społeczne aspekty globalizacji*, red. K. Kuciński, IFGN SGH, Warszawa 2004.

³³ J. Stiglitz, *Globalizacja...* op.cit.

o niskich dochodach zamieszkuje ok. 2,8 mld osób, ich dochód wynosi mniej niż 2 dolary dziennie na osobę, a ok. 1,2 mld osób żyje za mniej niż 1 dolara dziennie³⁴.

Reasumując możemy powiedzieć, że globalizacja mikroekonomiczna jest mechanizmem proefektywnościowym, czyli wymuszającym wzrost efektywności podmiotów gospodarczych. Nie jest jednak zdolna wykształcić mechanizmu zmiany niesprawiedliwego podziału wartości dodanej. Podmioty konkurencyjne, najczęściej są to monopole transnarodowe, dzięki swojej sile rynkowej bogacą się. Podmioty słabsze giną lub spychane są na margines życia gospodarczego lub podporządkowane działalności podmiotów dużych. Siła rynkowa umożliwia przechwytywanie części wartości dodanej wytworzonej przez podmioty o mniejszej sile rynkowej. Zjawisko przechwytywania części wartości dodanej odnosi się także do rolnictwa, z którego przez sam mechanizm rynkowy jej część przejmują podmioty z innych sektorów. W konsekwencji prowadzi to do polaryzacji dochodowej tak w układzie podmiotowym jak i krajowym. Bogaci stają się bogatszymi, a biedni biedniejszymi. W wyniku otwarcia rynku, a tym samym konkurencji ponad granicami następuje uprzywilejowanie podmiotów silniejszych, efektywniejszych. Do tej grupy zaś należą podmioty wykorzystujące nowoczesne technologie. Wzrost zastosowania nowoczesnych technologii wpływa na spadek popytu na pracę. Spadek popytu na pracę i w konsekwencji spadek popytu na dobra i usługi staje się hamulcem rozwoju społeczno-gospodarczego.

Samoczynny i niekontrolowany proces globalizacji prowadzi do zaostrzenia sprzeczności między mikro- i makroekonomią. Jak twierdzi W. Szymański: *Globalizacja w połączeniu z automatyzacją, robotyzacją i informatyzacją coraz bardziej unaocznia jeden z największych paradoksów współczesności. Rośnie mianowicie rozpiętość pomiędzy możliwościami jakie niesie obecny etap rewolucji naukowo-technicznej dla wzrostu efektów i jakościowego skoku w konkretnych rozwiązaniach w skali mikro, a brakiem efektów w skali ogólnego przyrostu produkcji i przyrostu dochodu narodowego*³⁵. Potwierdzeniem tej tezy jest spadek średniorocznego tempa rozwoju gospodarki światowej w II połowie XX wieku. W latach 60. gospodarka światowa rosła w tempie 5% rocznie. W latach 70. wzrost ten wyniósł 3,8% rocznie. W latach 80. nastąpiło dalsze osłabienie tempa, które wyniosło 2,8% rocznie. Natomiast w I połowie lat 90. tempo to wyniosło zaledwie 2% rocznie³⁶.

Nierozwiązane problemy procesu globalizacji

Szybki wzrost gospodarczy jest zjawiskiem, które w szerszej skali pojawiło się stosunkowo niedawno w dziejach ludzkości. A. Maddison podaje, że w pierwszym tysiącleciu naszej ery gospodarka światowa znajdowała się w stanie stagnacji. W drugim tysiącleciu, aż do 1820 r., wzrost gospodarczy był bardzo niewielki i wynosił średnio 0,5% rocznie. Dopiero rewolucja przemysłowa oraz związane z nią zmiany strukturalne i instytucjonalne spowodowały przyspieszenie wzrostu produktu narodowego do ok. 1,5% średnio rocznie w latach 1820–1998. Przyspieszenie wzrostu szło też w parze z jego silnym różnicowaniem się między regionami świata i poszczególnymi państwami. W roku 1000 PKB per capita był podobny w Europie Zachodniej i w Azji czy Ameryce Łacińskiej (w ocenie Maddisona wskaźnik ten w tamtym okresie był nawet nieco wyższy w Afryce niż w Europie Zachodniej); w roku 1820 PKB per capita w Ameryce Północnej i w Europie Zachodniej był już dwukrotnie wyższy niż średnio w Azji (bez Japonii), Afryce i Ameryce Łacińskiej, zaś w 1998 roku był on już wyższy siedmiokrotnie. W Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej PKB per capita był w 1998 roku dwudziestokrotnie wyższy niż średnio w Afryce. Jeszcze większe różnice i dystanse rozwojowe pojawiły się między mniejszymi jednostkami terytorialnymi (państwami i regionami) oraz grupami społecznymi³⁷.

Dotychczasowy proces globalizacji ma charakter mikroekonomiczny, rozwija się przede wszystkim na poziomie podmiotów gospodarczych i relacji między nimi. Rynek, uwalniany od granicznych barier ograniczających swobodę jego działania, pełni trzy podstawowe funkcje: selekcji podmiotów gospodarczych, alokacji czynników produkcji, równowagi popytu i podaży. Niedostateczne wypełnianie którejkolwiek z wymienionych funkcji oznacza, że rynek działa w ograniczonym zakresie. Jednak w ocenie skuteczności działania rynku nie można pomijać skutków społecznych. Rynek jest mechanizmem mikroekonomicznym. Może dobrze wypełniać swoje funkcje, a pomimo tego powodować negatywne skutki społeczne. Np. równowaga rynkowa oznacza zrównanie podaży z popytem. W warunkach równowagi rynkowej niektórzy ludzie mogą umierać z głodu. Podobnie rzecz się ma z rynkiem pracy. Na rynku może być równowaga, to znaczy liczba chętnych do pracy (podaż pracy) za ustaloną stawkę (przyjmijmy, że będzie to stawka rynkowa) będzie równała się liczbie chętnych do ich zatrudnienia za tę stawkę (popyt na pracę). A mimo tego część ludzi zdolnych i chętnych do pracy tej pracy nie będzie miały. Fakt rezygnacji z ubiegania się o pracę (co jest równoznaczne z rezygnacji z oferty podaży pracy tj. gotowości, ale na

³⁴ Global Economic Prospects and the Developing Countries 2000, World Bank, Waszyngton, 2000, s. 29.

³⁵ W. Szymański, *Globalizacja...* op.cit., s. 236,

³⁶ L.C. Thurow, *Przyszłość kapitalizmu*, op.cit., s. 9.

³⁷ A. Maddison: *The World Economy: A Millennial Perspective*, OECD, Paryż, 2001, s. 28.

konkretnych warunkach płacowych) nie jest równoznaczny z tym, że wszyscy pracują. A to pociąga za sobą określone skutki społeczne i ekonomiczne.

Niezależnie od braku możliwości rozwiązywania społecznych skutków, współczesny proces globalizacji nie obejmuje w pełni wszystkich wymienionych jego funkcji, zarówno w układzie funkcjonalnym, podmiotowo-sektorowym, jaki i poszczególnych czynników produkcji. Na szeroką skalę globalizacja jedynie umożliwiła swobodne przepływy kapitałowe, gdyż ten

czynnik produkcji jest najbardziej mobilny i dlatego najłatwiej korzysta z „wolności rynkowej”. W związku z tym możemy stwierdzić, że globalizacja ekonomiczna, na obecnym etapie rozwoju tego procesu, jest niekompletna. Potwierdzają to następujące fakty:

- swoboda przepływu ponad granicami w zasadzie nie dotyczy czynnika pracy,
- swoboda przepływu towarów nie dotyczy artykułów rolnych.

Powszechnie uważa się, że na globalizacji rolnictwa najbardziej powinny skorzystać kraje słabo rozwinięte, o taniej sile roboczej i lepszych warunkach naturalnych do produkcji rolnej. Najprawdopodobniej w wyniku globalizacji powstałyby korzyści dla tych państw. Mogłyby one zwiększyć eksport, poprawiając w ten sposób własną sytuację w bilansie płatniczym. Dlatego też rządy krajów słabo rozwiniętych są zainteresowane liberalizacją wymiany handlowej artykułami rolno-spożywczymi. Ale, czy te korzyści byłyby udziałem producentów rolnych, jeśli tak to jakich? Czy poprawiłaby się ich sytuacja dochodowa? Co do tego nie ma jednak pewności, jak rozkładałyby się korzyści, kto przechwyciłby te korzyści, producenci rolni, czy globalne koncerny spożywcze, występujące w roli monopsonistów? Ponadto, w przypadku rolnictwa, warto pamiętać, że wypełnia ono nie tylko produkcyjne funkcje, w tym zapewnia bezpieczeństwo żywnościowe.

Niekompletność procesu globalizacji ekonomicznej przejawia się także w występowaniu barier dla przepływu czynnika pracy. Z punktu widzenia sprawności funkcjonowania rynku i jego pozytywnej roli w rozwijaniu gospodarki, znoszenie ograniczeń dla przepływu czynnika pracy ponad granicami niezmiernie ważne. W przeszłości uwolnienie przepływu czynnika pracy, poprzez zniesienie pańszczyzny, ograniczającej mobilność siły roboczej w ramach państwa, otworzyła drogę dla szybkiego rozwoju gospodarki kapitalistycznej. Dzięki swobodzie przepływu siły roboczej, tworzyła się klasa robotnicza dla powstającego przemysłu, a także nastąpił rozwój rzemiosła, kupiectwa i drobnych farmerów³⁸.

Brak swobody przepływu czynnika pracy uniemożliwia powstanie globalnego rynku pracy i tym samym szybkie wyrównywanie poziomu wynagrodzeń w poszczególnych zawodach wykonywanych w różnych krajach. Sprawnie działający rynek prowadzi, dzięki swobodnym przepływom czynnika produkcji z miejsc o niższym jego wynagrodzeniu do miejsc o wyższym wynagrodzeniu, do wyrównywania się ceny czynnika produkcji i tym samym do ukształtowania się ceny rynkowej. W takich warunkach cena czynnika produkcji jest parametrem określonym poza przedsiębiorstwem (na rynku), czyli jest dla niego parametrem zewnętrznym. Brak swobody przepływu czynnika produkcji powoduje, że jego cena kształtowana jest w decydującym stopniu przez przedsiębiorstwo, czyli cena ta jest parametrem wewnętrznym. Blokowanie swobody przepływu czynnika pracy ponad granicami, utrudnia wyrównywanie poziomu wynagrodzeń między państwami.

Analizując przyczyny hamowania swobody przepływu czynnika pracy, co czynią przede wszystkim kraje wysoko rozwinięte, dochodzimy do wniosku, że jest to związane z obroną przed spadkiem dochodów pracowników w krajach wysoko rozwiniętych. Wyrównywanie różnic następuje z dwóch stron, z jednej, przez wzrost poziomu niższego, a z drugiej, przez obniżenie poziomu wyższego. Wzrost wynagrodzeń jest zjawiskiem pozytywnym (oczywiście jeśli ma związek z wydajnością pracy, bo w przeciwnym wypadku byłby przyczyną inflacji). Swobodny przepływ czynnika pracy stwarza taką możliwość tym, którzy mieli wcześniej niskie wynagrodzenia, czyli wcześniej pracującym w krajach słabo rozwiniętych. Różnica poziomu wynagrodzeń między krajami wysoko i słabo rozwiniętymi jest szansą na podwyższenie dochodów przez pracowników pochodzących z krajów słabo rozwiniętych. Jednak równocześnie jest to zagrożeniem prowadzącym do spadku dochodu przez pracujących w krajach wysoko rozwiniętych. Niżej zarabiający stanowią konkurencję cenową dla wyżej zarabiających. Zadowolą się bowiem poziomem wynagrodzenia, co prawda wyższym od otrzymywanego w swoim kraju, które może być niższe od poziomu wynagrodzenia w kraju, do którego przybyli. Sytuacja ta tworzy presję na obniżenie poziomu wynagrodzeń, czemu sprzeciwiają się związki zawodowe.

Innym, nierozwiązanym problemem jest niekompletność polityczna globalizacji. Dominacja procesu globalizacji ekonomicznej nad innymi wymiarami (m.in. politycznym, społecznym) również świadczy o jej niekompletności. Globalizacja ekonomiczna wyprzedza globalizację polityczną. I choć z punktu widzenia praw rozwoju społecznego jest to prawidłowość, to

³⁸ Zniesienie pańszczyzny, ponad 200 lat temu stanowiło jeden z kluczowych warunków dla rewolucji przemysłowej. Bez tego nie mógłby się rozwinąć kapitalizm. Szerzej na ten temat: W. Szymański, *Czy globalizacja...* op.cit., ss. 65-100.

nienadążanie globalizacji politycznej za ekonomiczną rodzi szereg bardzo poważnych, negatywnych konsekwencji. Niekompletność całego procesu globalizacji, nie tylko ekonomicznej, prowadzi do zaostrzenia sprzeczności interesów, o których mowa wyżej. Powstaje luka i niespójność procesów rozwojowych w skali świata. Brak procesu globalizacji politycznej powoduje brak koordynacji żywiołowych procesów globalizacji ekonomicznej. Gospodarka rynkowa, zarówno na szczeblu krajowym, a tym bardziej na szczeblu globalnym, wymaga koordynacji z zewnątrz. Nie wszystkie problemy i sprzeczności może rozwiązać rynek.

W takich warunkach mamy do czynienia z chaotycznym, nieskoordynowanym systemem zarządzania globalizacją. Co prawda istnieje wiele instytucji i porozumień o charakterze międzynarodowym, wielostronnym, które podejmują i traktują różne problemy – globalne ocieplenie atmosfery, handel międzynarodowy, ale brak jest kompleksowej koordynacji gospodarki w skali całego Globu. Gospodarka jest globalna, otwarta, a regulacje „zamknięte”, narodowe, brak jest więc spójności dwóch paralelnych procesów: mikro i makro, ale w wymiarze globalnym. Proces globalizacji musi być „kompletowany”.

Konieczność zewnętrznej, w stosunku do rynku ingerencji, a czasami i sprawowania nadzoru, potwierdzają fakty z historii gospodarczej, przede wszystkim Wielki Kryzys Gospodarczy z przełomu lat 20. i 30. XX wieku i ostatni kryzys globalny zapoczątkowany w 2008 roku. Rozwiązanie ówczesnych problemów wymagało podejścia makroekonomicznego. Była to jednak makroekonomia państwowa, w granicach poszczególnych państw. Zrodzony interwencjonizm państwowy przyszedł z pomocą rynkowi niepotrafiącemu uporać się z wielkim kryzysem. Natomiast kryzys zapoczątkowany w 2008 roku, ze względu na swój zasięg wymaga koordynacji wykraczającej poza granice pojedynczego kraju. Próbę takiej koordynacji podjęto w ramach Szczytu G-20, największych i najbogatszych krajów świata. Niestety, w miarę jak łagodniały negatywne skutki kryzysu, zapal tych krajów do wspólnego rozwiązywania problemów i koordynacji łagodzącej podobne kryzysy w przyszłości również osłabł. Problem negatywnych skutków braku pozarynkowej koordynacji gospodarki światowej ponownie zaczął dawać o sobie znać.

Próby globalnej koordynacji gospodarki i tworzenia międzynarodowego ładu ekonomicznego mają już swoją historię. Uważa się, że myślenie i działanie o problemach ludzkości kategoriami globalnymi zapoczątkował U Thant, ówczesny Sekretarz Generalny Organizacji Narodów Zjednoczonych³⁹. Jego Raport został sformułowany w kontekście niekorzystnych uwarunkowań rozwoju cywilizacji ludzkiej. Zwrócił on uwagę na konieczność zainicjowania globalnego partnerstwa w celu ograniczenia wyścigu zbrojeń, ulepszenia środowiska ludzkiego, zahamowania eksplozji ludnościowej i przyspieszenia rozwoju. Jednocześnie ostrzegał przed niewyobrażalnymi, negatywnymi skutkami niewykształcenia globalnego partnerstwa⁴⁰.

Innym przykładem myśli globalnej jest, powstały w 1968 roku, Klub Rzymski. W ramach jego prac zostały opracowane raporty. Treść tych raportów jednoznacznie wskazywała na konieczność pozarynkowej koordynacji gospodarki światowej. Można więc powiedzieć, że była to konsekwencja dostrzegania niekompletności globalizacji, na ówczesnym etapie, w aspekcie politycznym.

I Raport, zatytułowany *Granice wzrostu*, został opublikowany w 1972 roku⁴¹. Raport ten nazwano, globalną prognozą ostrzegawczą. Utrzymywanie się głębokich różnic i dysproporcji w poziomie i dynamice rozwoju społeczno-gospodarczego poszczególnych regionów świata, doprowadziłoby – zdaniem autorów – do załamania się rozwoju ludności i gospodarki światowej ok. 2050 roku. Zaproponowano zastąpienie rozwoju ślepego, rozwojem zrównoważonym. Regionom rozwiniętym sugerowano wzrost „0”, a regionom krajów rozwijających się wzrost dynamiczny. Jednak realizacja propozycji wymagała pozarynkowej koordynacji gospodarki w skali światowej, a tej niestety nie było.

W II Raporcie dla Klubu Rzymskiego sformułowano postulaty: wprowadzenia długookresowego planowania rozwoju w skali świata, systematyczne koordynowanie kierunku, tempa i struktury wzrostu oraz ograniczanie źródeł konfliktów i napięć w drodze porozumień międzynarodowych (zastępowanie metod konfrontacji metodami kooperacji)⁴². Generalną ideą tego raportu było przejście od katastroficznej wizji rozwoju ludzkości i gospodarki światowej do kształtowania pozytywnego programu rozwoju gospodarczego, wskazującego na możliwości i konieczność dalszego rozwoju całej gospodarki światowej i poszczególnych regionów.

Kontynuacją myśli zawartej w II Raporcie była koncepcja *Nowego Międzynarodowego Ładu Ekonomicznego*. Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych, na VI specjalnej sesji w 1974 r. uchwaliło Deklarację o ustanowieniu Nowego Międzynarodowego Ładu Ekonomicznego oraz Kartę Ekonomicznych Praw i Obowiązków Państw. Uchwalenie Deklaracji było sukcesem krajów biednych, które wykorzystały kryzys energetyczny, wywołany akcją krajów OPEC, do zwartego i efektywnego

³⁹ *Gospodarka światowa*, praca zbiorowa pod redakcją naukową P. Bożyka, PWE, Warszawa 1991, ss. 308-309.

⁴⁰ *Problems of the Human Environment*, Raport of the Secretary General, Nowy Jork 1969, cyt. za: *Gospodarka...* op.cit., s. 309.

⁴¹ D. H. Meadows i inni, *Granice wzrostu*, Warszawa 1973.

⁴² M. Mesarović, E. Pestel, *Ludzkość w punkcie zwrotnym*, Warszawa 1977.

wzmocnienia siły politycznej krajów rozwijających się. Postanowienia ONZ miały istotny wpływ na założenia III Raportu dla Klubu Rzymskiego. III Raport stanowił próbę stworzenia strategii międzynarodowego rozwoju, ustalenia jej celów oraz metod i środków realizacji⁴³. Rozwinięta koncepcja nowego ładu międzynarodowego⁴⁴ była rezultatem oceny ówczesnej gospodarki światowej. Stan tej gospodarki wskazywał na dalsze zaostrzenie się nierówności rozwoju i pogłębianie się przepaści między szybciej rosnącym poziomem rozwoju gospodarczego krajów rozwiniętych i znacznie wolniejszym poziomem krajów rozwijających się. Rozwinięcie koncepcji nowego ładu międzynarodowego polegało na jego uzupełnieniu o problemy **sprawiedliwego ładu społecznego**. Zdaniem autorów tego Raportu kraje rozwijające się powinny zmierzać do jak najszerzego wykorzystania tych czynników rozwoju, które znajdują się w największej obfitości. Dotyczy to przede wszystkim wielkich zasobów pracy oraz stosunkowo znacznych zasobów naturalnych (m.in. ropa naftowa). Zastanawiano się też nad sposobami **przewycięcia barier rozwoju, zwłaszcza wynikających z luki: technologicznej, organizacyjnej, menedżerskiej**.

Warunkiem realizacji postępu społeczno-gospodarczego świata musi być troska o „ludzkie oblicze globalizacji”. Postęp w tym zakresie jest uzależniony od przebudowy światowego ładu instytucjonalnego. Obecny ład instytucjonalny, który w dużej mierze jest spuścizną II wojny światowej i okresu „zimnej wojny” jest coraz bardziej niewydolny z punktu widzenia wyzwań współczesnej globalizacji. Rekonstrukcja tego ładu, to jedno z najważniejszych zadań jakie stoją przed ludzkością w XXI wieku⁴⁵.

Analizując proces globalizacji należy pamiętać, że problemem nie jest globalizacja jako taka, ale sposób w jaki nią się zarządza. Nauki ekonomiczne, poszukując sposobów na obniżanie kosztów transportu i komunikacji, wykorzystania doświadczeń innych sprzyjają rozwojowi procesu globalizacji. Ale kształt jej nadaje polityka. Zatem w skoordynowanej globalnej polityce tkwi klucz do rozwiązywania problemów globalizacji.

2. Globalizacja a dostęp przedsiębiorstw do zasobów czynników produkcji. Kształtowanie się globalnego rynku czynników produkcji

Współczesny rozwój gospodarki charakteryzuje się zmniejszeniem zapotrzebowania na pracę. Praca przestaje być powszechna, a ludzie mają coraz większy problem ze znalezieniem pożytecznego zajęcia. W dłuższym okresie powoduje to, u znacznej grupy osób, zniechęcenie i zaniechanie poszukiwania pracy. Godząc się na pozostawanie bez zajęcia, ta część ludzi, „wyklucza się” z normalnego życia społecznego. Nienormalne staje się normalnym. Brak zajęcia dla ludzi staje się większym problemem niż samo bezrobocie, i jest to problem nie tylko w wymiarze ekonomicznym, lecz w coraz większym stopniu problemem społecznym, psychologicznym i etycznym. Na tej podstawie została nawet sformułowana teza, że wiek XXI będzie wiekiem poszukiwania zajęcia dla ludzi. Współcześnie, do już istniejących przyczyn występowania tego problemu, dochodzi kolejna przyczyna – proces ekonomicznej globalizacji. Gospodarka wkracza w nowy etap internacjonalizacji produkcji i wymiany. Do pytań stawianych przez mikroekonomię – co? jak? dla kogo? produkować, dochodzi nowe pytanie: **gdzie produkować?** Globalizacja tworzy możliwość przenoszenia produkcji ponad granicami państw i korzystania z globalnych zasobów czynników produkcji.

Rola globalizacji w międzynarodowym podziale pracy (wzajemne oddziaływanie dwóch procesów)

Handel międzynarodowy istniał już w Starożytności i Średniowieczu. Jednakże w zdecydowanej większości przypadków, nie miał on większego wpływu na procesy gospodarcze zachodzące w poszczególnych krajach. Handlowano przede wszystkim towarami luksusowymi, o czym świadczą m.in. nazwy dróg handlowych, jak Szlak Bursztynowy czy Droga Jedwabna. Więzi handlowe między krajami miały nietrwały charakter. Ale już w tamtym okresie, w przypadku niektórych towarów handel osiągał znaczne wielkości i był na tyle trwały, że prowadził do zmian struktury wytwórczej niektórych krajów. Dotyczyło to przede wszystkim handlu zbożem i drewnem. Były to towary, które z jednej strony miały wpływ na wyżywienie, a z drugiej, umożliwiały rozwój budownictwa – statków, domów, maszyn obłączniczych. W Starożytności handel zbożem i drewnem był kontrolowany przez ośrodki władzy. Było to wynikiem strategicznego i społecznego znaczenia importu towarów do ówczesnych centrów politycznych („Chleba i igrzysk”). Ponadto, decyzje dotyczące specjalizacji eksportowej w praktyce zapadały poza krajem (np. Egiptu w zbożu, czy Cypru lub Libanu w drewnie). Bardzo duże obroty zbożem i drewnem miały miejsce także w obrębie Morza Bałtyckiego i Morza Północnego. Jednak przełom ilościowy i jakościowy w handlu międzynarodo-

⁴³ *O nowy ład międzynarodowy*, pod kierownictwem naukowym Jana Tinbergena, PWE, Warszawa 1978.

⁴⁴ Ład międzynarodowy, według autorów III Raportu, definiowany jest jako obejmujący wszystkie stosunki i instytucje, formalne i nieformalne, które wiążą osoby żyjące w różnych krajach. Patrz: jw. s. 27.

⁴⁵ G. W. Kołodko, *Tygrys z ludzką twarzą*, Dom Organizatora, Toruń, 2002, s. 14.

wym nastąpił dopiero wraz z rewolucją przemysłową. Wynalezienie maszyny parowej i telegrafu ułatwiło ale jednocześnie wymusiło rozszerzenie handlu międzynarodowego. Rewolucja przemysłowa prowadziła do intensyfikacji podziału pracy, tak w ramach pojedynczych krajów, jak i w skali międzynarodowej. W rezultacie doprowadziło to do ukształtowania się, w II połowie XIX wieku, gospodarki światowej, czyli systemu trwałych powiązań gospodarczych między krajami, obejmujących swym zasięgiem cały świat⁴⁶.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na rozwój procesu podziału pracy. W historii wystąpiły trzy wielkie społeczne podziały pracy. Społeczny podział pracy przejawia się w istnieniu wielu działów gospodarki, gałęzi, zawodów, jest skutkiem postępującej specjalizacji.

Pierwszy wielki społeczny podział pracy polegał na oddzieleniu uprawy od pasterstwa (miało to miejsce u schyłku wspólnoty pierwotnej), **drugi, polegał na wyodrębnieniu się rzemiosła z rolnictwa** (miało to miejsce we wczesnym niewolnictwie), a **trzeci polegał na wyodrębnieniu kupców** (miało to miejsce u schyłku niewolnictwa).

Poza społecznymi podziałami pracy następował rozwój technicznego podziału pracy, który był następstwem postępu technicznego i technologicznego. Polegał na podziale procesu produkcyjnego dóbr i usług na fazy, czyli zespoły czynności lub pojedyncze czynności. Wykonywane są przez wąsko wyspecjalizowanych, wyposażonych w coraz bardziej skomplikowane narzędzia i maszyny, pracowników. Dzięki technicznemu podziałowi pracy następowało przejście od pojedynczej produkcji rzemieślniczej do masowej produkcji przemysłowej. Wraz z kształtowaniem się gospodarki światowej następował podział pracy w ujęciu międzynarodowym (mpp). Przejawem mpp jest handel zagraniczny. Początkowo był on etapem społecznego podziału pracy. Obecnie, wraz z dzieleniem faz produkcji jednego produktu i przenoszeniem niektórych z nich do krajów o niższych kosztach wytwarzania, możemy mówić, że międzynarodowy podział pracy jest zarówno szczególną formą ewolucji społecznego a zarazem technicznego podziału pracy.

Klasyczną teorią handlu międzynarodowego i międzynarodowego podziału pracy jest teoria kosztów komparatywnych⁴⁷, którą sformułował D. Ricardo, a rozwinęli: J.S. Mill, A. Marshall, F.W. Taussig, G. Haberler⁴⁸.

Wśród ważnych współczesnych teorii stanowiących podstawę otwierania się gospodarek ponad granicami państw są teorie: luki menedżerskiej (chodzi o różnice w umiejętności zarządzania firmami) i luki organizacyjno-doświadczeniowej (chodzi o różnice w organizacji pracy i doświadczeniu w działalności firm – M. Porter).

Globalizacja w sposób zasadniczy zmieniała możliwości dostępu do czynników produkcji, w tym pracy. W zasadzie wszystkie podmioty potencjalnie mają dostęp do wszystkich zasobów, z których najłatwiej może przemieszczać się kapitał, a względnie łatwo – praca. Nie można jedynie przemieszczać ziemi, tak wewnątrz kraju jak i między krajami i dotyczy to zarówno ziemi jako przestrzeni dla prowadzenia działalności gospodarczej, jak i ziemi rolniczej oraz ziemi jako źródła surowców naturalnych. Może natomiast przemieszczać się praca, wspomagana kapitałem m.in. w celu „połączenia się” z czynnikiem ziemi w innych krajach (zakup złóż bogactw naturalnych, zakup gospodarstwa rolnego w innym kraju itp.).

Rynek czynników produkcji, otwierając się ponad granicami państw prowadzi do powstania globalnego rynku czynników produkcji: globalnego rynku kapitału, globalnego rynku surowców i globalnego rynku pracy. Najbardziej mobilny jest globalny rynek kapitału, w tym zwłaszcza kapitału portfelowego, który może przemieszczać się z miejsca na miejsce na całym globie w ułamku sekundy. Jest to możliwe dzięki najnowszym technologiom teleinformatycznym. Na większe bariery pod tym względem napotyka czynnik pracy. Praca jest zdecydowanie mniej mobilna od kapitału, ale i w przypadku tego czynnika produkcji najnowsze technologie teleinformatyczne ułatwiają wirtualne przemieszczanie pracy. Mam tu na uwadze telepracę, która może być wykonywana na rzecz podmiotów na całym świecie (tudzież klientów) bez konieczności zmiany fizycznego położenia osoby wykonującej pracę. Dzięki tym technologiom zaczynają się rozwijać globalne usługi, które dotychczas wymaga-

⁴⁶ Szerzej na ten temat, patrz: A. Budnikowski, *Międzynarodowe...* op.cit., PWE, Warszawa, 2003, ss. 15-17.

⁴⁷ Inną klasyczną teorią handlu międzynarodowego jest teoria obfitości zasobów szwedzkich uczonych E. Heckschera i B. Ohlina, którzy wykazywali, że źródłem przewag komparatywnych są różnice w zasobności krajów w kapitał i pracę. Należy zauważyć, że W. Leontieff, na podstawie badań empirycznych próbował udowodnić, że dane zaprzeczają twierdzeniu Heckschera-Ohlina, według którego kraj będzie eksportował te towary, do których wytworzenia zużywa się relatywnie dużo obfitego w danym kraju czynnika produkcji, a importuje te towary, do wytworzenia których zużywa się rzadkiego w danym kraju czynnika produkcji. Okazuje się jednak, że choć eksport amerykański jest o 1/3 bardziej pracochłonny niż produkcja w branżach konkurujących z eksportem (co miałyby świadczyć o zasobności USA w siłę roboczą, to jeśli dokładniej przeanalizuje się strukturę zasobów ludzkich, wyodrębniając wysokokwalifikowaną siłę roboczą (kapitał ludzki), to dane potwierdzą słuszność twierdzenia Heckschera-Ohlina. USA są zasobne w kapitał ludzki. Szerzej na ten temat: A. Budnikowski, *Międzynarodowe...*, op.cit., ss. 92-94

⁴⁸ Zasadniczą wadą tej teorii było oparcie jej na założeniu doskonałej konkurencji, która w praktyce nie występuje oraz na założeniu niezmienności nakładów pracy, doskonałej podzielności i przemieszczania czynnika pracy wewnątrz kraju i braku mobilności w przemieszczaniu tego czynnika między krajami. Teoria ta nie uwzględnia również korzyści skali, kosztów transportu i pieniądza. Zniekształca zatem wyniki porównań kosztów absolutnych i wydajności pracy między krajami.

ły osobistego kontaktu usługodawcy z usługobiorcą. Chodzi o usługi telemedyczne. Pacjent może być leczony na odległość na podstawie diagnozy dostępnej w systemie bazy danych o kliencie. Pacjent, który znajduje się np. w Łomży, może być leczony przez specjalistę z Bostonu. Mało tego, niektóre badania pacjenta mogą być prowadzone na odległość.

Podobnie można działać w biznesie. Np. prowadzenie rozliczeń finansowych firmy transnarodowej zlokalizowanej w wielu krajach świata może odbywać się w jednym, najkorzystniejszym z punktu widzenia ekonomicznego, miejscu na świecie.

Jest sprawą oczywistą, że choć globalny rynek pracy wyodrębnia swoje specyficzne cechy, na które wskazałem wyżej (wykonywanie pracy bez potrzeby przemieszczania się), to jednak wiele rodzajów działalności musi być wykonywane osobiście, z koniecznością przemieszczania się osób. Np. zarządzanie korporacją transnarodową, jeśli nawet w pewnym zakresie jest możliwe zdalnie (telekonferencje i odprawy z kadrą kierowniczą, wirtualne spotkania biznesowe), to jednak konieczna jest też osobista obecność w miejscu prowadzenia działalności gospodarczej. Innym przykładem jest sport. Zawodnik, który został „zakupiony” do Manchester United musi przenieść się do tego klubu i przemieszczać się wraz z nim tam gdzie będzie on rozgrywał swoje mecze. Tak samo osobistej obecności wymaga praca wykonywana manualnie (budowa autostrady, remont budynku, instalowanie urządzeń i wyposażenia mieszkania itp.).

Zmiana podejścia do czynników lokalizacji przedsiębiorstw (rozwój korporacji transnarodowych)

Proces globalizacji przyczynił się do zmiany podejścia do czynników lokalizacji przedsiębiorstw. Jak już wcześniej zaznaczyłem, proces ten przyczynił się do postawienia kolejnego pytania w ekonomii: **gdzie produkować?** Odpowiedzią na to pytanie jest rozwój korporacji transnarodowych⁴⁹. Ich cechami nadrzędnymi są: *suwerenność (w stosunku do państw narodowych) i globalna efektywność*. Natomiast do cech szczególnych należą:

- cztery cechy strukturalne: **złożoność, rozproszenie, sieciowość i arbitraż**,
- cztery cechy procesowe: **wiedza, specjalizacja, integracja i elastyczność**.

Korporacje transnarodowe posiadają przewagi monopolistyczne w stosunku do firm lokalnych. Występują one w następujących obszarach:

- **finansowym**, dysponowanie ogromnym własnym kapitałem (nieporównywalnie większym niż firmy lokalne) oraz korzystają z wielu zewnętrznych źródeł finansowania swej działalności.
- **technologicznym**, sprowadza się ona do prowadzenia własnych prac badawczo-rozwojowych, znajomości unikatowych (chronionych patentami) metod i procesów produkcji, dysponowania nowoczesnymi maszynami i urządzeniami technicznymi, wytwarzania produktów o znanych markach itp..
- **menedżerskim**, ten atut polega na posiadaniu bogatej wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem i organizacji pracy w skali międzynarodowej (ponadkrajowej), a zwłaszcza koordynacji działalności (od mikro- do megaskali), planowania strategicznego, finansów (budżetowania) i księgowości firmy, gromadzenia i wykorzystywania informacji, wykorzystania zasobów ludzkich, systemów wynagrodzeń, pobudzania wydajności pracy i poprawy efektywności itp.
- **marketingowym**, strategię działalności marketingowej KTN obejmują produkcję, politykę cen i dystrybucji, a także sferę komunikowania się z otoczeniem (nie tylko docieranie do klientów).

Drugą teorią wyjaśniającą motywy działalności korporacji transnarodowych, ich rozprzestrzeniania się ponad granicami państw narodowych i ich bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) jest eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej, której autorem jest J.H. Dunning⁵⁰. Pierwszą jej wersję przedstawił on w 1973 r. Jego teoria zwana jest **paradygmatem OLI**, od pierwszych liter 3 angielskich słów: **ownership** (O), **location** (L) oraz **internalization** (I), które określają źródła 3 grup podstawowych przewag korporacji transnarodowych:

- 1) **przewagi o charakterze oligopolistycznym**, jakimi odznaczają się poszczególne korporacje z racji posiadanego przez nie prawa własności szeroko pojętych aktywów. Dlatego też nazywane są one specyficznymi **przewagami własnościowymi** (*ownership specific advantages*),

⁴⁹ Eksperti OECD w 2000 r. zaproponowali następującą definicję firm transnarodowych (nazwali je multinarodowymi): „Pod terminem tym rozumie się zwykle przedsiębiorstwa, **mające siedzibę na terytorium więcej niż jednego państwa i powiązane ze sobą tak, że umożliwiają to koordynowanie ich działań w różnoraki sposób**”. Podkreślali oni zarazem, iż „stopień autonomii poszczególnych podmiotów w obrębie przedsiębiorstwa wielonarodowego może być różny” (podobnie jak różnorodny bywa charakter własności takich podmiotów gospodarczych).

⁵⁰ J.H. Dunning, *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extension*, Journal of International Business Studies, Nr 1, 1988.

- 2) **specyfika lokalizacji** działalności korporacji transnarodowych (*location specific advantages*), określa determinanty wpływające na wybór kraju goszczącego bezpośrednio inwestycje zagraniczne (BIZ),
- 3) **internalizacja korporacji transnarodowych** (*internalization incentive advantages*). zakłada, że zewnętrzny rynek nie stanowi najbardziej efektywnej formy realizacji transakcji dokonywanych przez firmę, dlatego też należy go zastąpić rynkiem utworzonym w ramach międzynarodowej struktury organizacyjnej korporacji.

Przewagi własnościowe wynikają z posiadania przez daną korporację specyficznych zasobów i umiejętności, w tym:

- aktywów materialnych (w postaci finansowej i materialnej),
- aktywów niematerialnych (**wiedzy**, innowacji i technologii, **kwalifikacji i doświadczeń zawodowych pracowników, metod organizacji, zarządzania** i marketingu, marek produktów, systemów informatycznych oraz baz danych itp.),
- zdolności do skutecznego obniżania wewnętrznych kosztów produkcji oraz kosztów współpracy z kontrahentami zewnętrznymi.

Ponadto, korporacje te posiadają przewagę będącą efektem **wspólnego zarządzania przez kierownictwo macierzystej korporacji wszystkimi filiami lub firmami zależnymi** wchodzącymi w skład danej korporacji transnarodowej. W szczególności przewagi te są konsekwencją:

- przewagi filii KTN nad nowo powstającymi lokalnymi przedsiębiorstwami, wynikające z dostępu do zasobów i zdolności macierzystej firmy,
- przewagi jednych KTN nad innymi (tj. ich rywalami), będące efektem wyższego stopnia umiędzynarodowienia działalności (większej elastyczności operacyjnej), bogatszych doświadczeń w dziedzinie realizacji międzynarodowych transakcji biznesowych, lepszej umiejętności minimalizacji ryzyka ekonomicznego i adaptacji do zróżnicowanych warunków działania w poszczególnych krajach).

W warunkach globalizacji, czyli otwartości rynku ponad granicami państw, o wyborze miejsca lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) decydują następujące determinanty:

- **sprzyjające czynniki rynkowe** (posiadanie przez dany kraj bogatych zasobów i zdolności wytwórczych, wielkość i chłonność rynku), jak też brak lub występowanie barier w zakresie dostępu do rynku (wskutek polityki protekcjonizmu lub nadmiernej biurokratyzacji i korupcji),
- **relacje między cenami, kosztami i wydajnością** pracy, kapitału oraz technologii w kraju i miejscu przewidywanej lokalizacji,
- **stopień rozwoju infrastruktury** ekonomiczno-społecznej i instytucji rynkowych oraz inne okoliczności działania w kraju goszczącym KTN,
- **klimat inwestycyjny**, panujący w poszczególnych krajach przyjmujących, w tym kompetencje administracji, klarowne i przyjazne prawo, przejrzyste procedury.

Powstanie i rozwój korporacji transnarodowych wiąże się z bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi. I jest to proces już ponad 100-letni. Dunning szacuje, że według stanu na **1914 r.** globalne BIZ, tj. skumulowana ich kwota wynosiła ok. **14,6 mld USD**, pochodząc niemal w całości z kilku krajów wysokorozwiniętych. Największymi eksporterami kapitału w formie BIZ były: Wielka Brytania (44,6%), USA (18,6%), Francja (12%), Niemcy (10,3%) i Niderlandy (9,6%). Na wymienioną piątkę przypadało ponad 95% ogółu skumulowanego odpływu BIZ.

Jak widać skala BIZ nie była zbyt duża, a ponadto obejmowała tylko kilka krajów. Szybki rozwój BIZ i w ślad za tym korporacji transnarodowych nastąpił pod koniec lat 70. XX wieku. **W 1977 r.** liczba macierzystych korporacji transnarodowych wyniosła 10,7 tys., zaś w 1980 r. przekroczyła 12,5 tys. W tym samym czasie liczba ich filii zagranicznych wzrosła z 83,3 tys. do ok. 98 tys. W kolejnych latach nastąpiło przyspieszenie alokacji BIZ i w konsekwencji rozwoju korporacji transnarodowych. Po kolejnych kilkunastu latach, w 1994 r. – jak szacował UNCTAD – działało już ok. 40 tys. korporacji, które posiadały ok. 265 tys. zagranicznych filii. Przed wybuchem kryzysu globalnego (2008 rok), według danych UNCTAD (*WIR 2008*), w świecie działało ok. 80 tys. korporacji transnarodowych z 800 tys. filii zagranicznych. Przychody filii w okresie 1982–2007 wzrosły ok. 12-krotnie, do poziomu ok. 32 bln USD.

3. Znaczenie swobody przepływu czynnika pracy dla wzrostu kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie

Współczesna dyskusja na temat wpływu kapitału ludzkiego na kreowanie wartości przedsiębiorstwa ma związek z dyskusją na temat źródeł postępu technicznego. Zastanawiano się nad wyjaśnieniem tzw. reszty (współczynnika „U” w formule M. Kaleckiego – czynnika usprawnień w modelach wzrostu gospodarczego, czyli pozainwestycyjnego czynnika wzrostu dochodu

narodowego). Wśród czynników pozainwestycyjnych należy wymienić postęp organizacyjny i wzrost kwalifikacji pracowników, co prowadzi do rozwoju kapitału ludzkiego, czyli kreatywnej części czynnika pracy. Kapitał ludzki zajmuje istotną pozycję w europejskim myśleniu o rozwoju i wzroście gospodarczym. W ślad za konstatacją, że to właśnie inwestowanie w kapitał ludzki stanowi istotny czynnik tak wzrostu gospodarczego, jak i postępu technicznego, idzie zmiana poglądów na temat nakładów na kształcenie i badania naukowe. Należy traktować je jako inwestycję, a nie jako konsumpcję.

Za prekursora teorii kapitału ludzkiego należy uznać A. Smitha⁵¹. Opisując model klasyczny doszukiwał się podobieństw między zdolnościami i umiejętnościami pracowników a właściwościami kapitału rzeczowego. Kontynuatorem tej myśli był niemiecki ekonomista Friedrich List, który żył i tworzył w I połowie XIX wieku. Teorię kapitału ludzkiego współcześnie rozwinęli G.S. Becker⁵² i T.W. Schulz⁵³. T. W. Schulz podkreślał, że zamożność narodów jest uzależniona od *zdolności nabytych przez ludzi – od ich wykształcenia, doświadczenia, umiejętności i zdrowia*. Dalej uważa, że niewiele krajów, jeśli w ogóle jakieś, weszło na ścieżkę szybkiego i zrównoważonego wzrostu bez znaczących inwestycji w człowieka. Z kolei G. Becker w książce opublikowanej pod tytułem „Human Capital”⁵⁴ prezentuje w sposób wysoce przekonujący, że edukacja jak i trening zawodowy powinny być traktowane jako inwestycje zarówno z punktu widzenia konkretnego człowieka, jak i społeczeństwa. Autor stara się wykazać, że szerokie podejście do koncepcji „kapitału ludzkiego” umożliwia wyjaśnianie indywidualnego zachowania związanego z podejmowaniem określonych decyzji.

Wpływ globalizacji na mobilność kapitału ludzkiego

Kapitał ludzki jest jednym z rodzajów aktywów przedsiębiorstwa wchodzących w skład kapitału intelektualnego. Poza nim kapitał intelektualny tworzą: kapitał strukturalny i kapitał klienta (inaczej kapitał relacyjny)⁵⁵. Specyfika kapitału ludzkiego polega przede wszystkim na możliwości jego migracji, czyli zmian w układzie przestrzennym, co pociąga za sobą zmianę struktury zatrudnienia. Migracja kapitału, najczęściej pociąga za sobą migrację wartości przedsiębiorstwa.

Migracja kapitału ludzkiego, w warunkach procesu globalizacji oznacza jego przemieszczanie się w skali międzynarodowej. Migracja pracowników wysoko kwalifikowanych jest kosztem ekonomicznym kraju (i przedsiębiorstwa) wysyłającego, a ściślej, z którego ten kapitał odpływa. Zjawisko to zwane jest „**drenażem mózgów**”⁵⁶. Osoby wysoko kwalifikowane (kapitał ludzki), które migrują z regionów biedniejszych do bogatszych osłabiają potencjał regionów biedniejszych. Emigracja w tym kierunku ma bowiem trwały charakter, czyli emigranci nie wracają do krajów macierzystych. Innym zjawiskiem stanowiącym skutek emigracji wysokokwalifikowanych pracowników jest „**utrata mózgu**”. Zjawisko to polega na utracie kwalifikacji przez emigrantów z powodu podejmowania i wykonywania pracy poniżej swoich kwalifikacji. W wyniku emigracji może wystąpić też zjawisko odwrotne tj. „**pozyskiwanie mózgów**” lub „**cyrkulacja mózgów**”. „**Pozyskiwanie mózgów**” ma miejsce wówczas, gdy duża liczba emigrantów pracujących za granicą zgodnie ze swoimi kwalifikacjami lub podnoszących swoje kwalifikacje za granicą, powraca do kraju macierzystego w celu spożytkowania swojej wiedzy i umiejętności. Natomiast „**cyrkulacja mózgów**” polega na ciągłej mobilności osób wysoko kwalifikowanych, przemieszczających się z miejsca na miejsce, z kraju do kraju. To zjawisko wiąże się przede wszystkim z funkcjonowaniem korporacji transnarodowych, które wymagają od części swoich menedżerów mobilności przestrzennej, w celu zarządzania lub nadzoru nad filiami.

Globalizacja, w pewnym zakresie jest jedną z przyczyn migracji zasobów pracy, w tym kapitału ludzkiego. Przede wszystkim jest czynnikiem ułatwiającym tę migrację. Zgodnie z teorią *dualnego rynku*⁵⁷ pracy determinantą migracji są nie tylko różnice w stawkach płac między krajami, ale i różnice strukturalne na rynkach pracy, polegające na różnym popycie na kapitał ludzki, różnych praktykach rekrutacyjnych oraz różnicy w prestiżu firm w różnych krajach. Należy zwrócić uwagę na fakt, że różnice strukturalne są determinantą migracji przede wszystkim kapitału ludzkiego. Jest to konsekwencją wysokich dochodów osiąganych przez ten kapitał, a co za tym idzie zmniejszaniu znaczenia różnicy w stawkach wynagrodzeń.

W odniesieniu do zasobów ludzkich o niskich kwalifikacjach, nadal główną przyczyną migracji jest różnica w dochodach netto pomiędzy miejscem pobytu a krajem docelowym⁵⁸.

⁵¹ Brytyjski myśliciel i filozof pochodzenia szkockiego, żył w II połowie XVIII wieku. Autor *Badań nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, dzieła, które było jedną z pierwszych prób usystematyzowania wiedzy na temat historii rozwoju przemysłu i handlu w Europie.

⁵² Ekonomista amerykański, laureat Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii w 1992 roku. Wprowadził do ekonomii pojęcie inwestycji w człowieka i wykazał opłacalność pomocy państwa w kształceniu bezrobotnych.

⁵³ Ekonomista amerykański, laureat Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii w 1979 roku.

⁵⁴ G. Becker *Human Capital*, Columbia University Press, 1964, kolejne wydania: 1975 i 1993, tłumaczenie na japoński – 1975, hiszpański – 1984).

⁵⁵ A. Herman, *Kapitał intelektualny i jego liczenie*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie (nr 1, SGH, Warszawa 2008).

⁵⁶ M.P. Todaro, *Economic Development in the Third World*, Longman, Nowy Jork, 1985.

⁵⁷ P.B. Doeringer, M. Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Health, 1971.

⁵⁸ Więcej na ten temat: M. Grotte, *Kapitał polskich migrantów w rozwoju mikroprzedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa, 2012, s. 16.

Odnosząc analizę kapitału ludzkiego, determinant jego migracji w warunkach globalizacji (otwierania się rynku ponad granicami państw) do poziomu przedsiębiorstwa można zauważyć zmianę zachowań korporacji transnarodowych. Zmiana ta dotyczy zainteresowania czynnikami produkcji, przesuwając się w kierunku – od podstawowych do zaawansowanych. Chodzi tu o **kapitał ludzki**, nowoczesną infrastrukturę, nowoczesne technologie, a zwłaszcza chodzi o specyficzne i niepowtarzalne czynniki – patenty, *know-how*⁵⁹. Twórcami i zarazem nośnikami tych niepowtarzalnych czynników są ludzie zaliczeni do kapitału ludzkiego.

Korporacje transnarodowe, których ekspansja jest jednym ze skutków globalizacji, wymagają zarządzania międzynarodowego⁶⁰. To właśnie te korporacje są główną determinantą migracji kapitału ludzkiego. Z globalnym pozyskiwaniem kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa także wiąże lepszą dostępność do zasobów wiedzy, która z kolei stanowi ważny czynnik wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Dostępność do zasobów wiedzy są jednym z najważniejszych kryteriów lokalizacji działalności badawczo-rozwojowej. I choć działalność B+R skoncentrowana jest przede wszystkim w krajach wysokorozwiniętych, korporacje transnarodowe coraz częściej lokują ją w krajach rozwijających się i słabo rozwiniętych⁶¹. Takie możliwości daje globalizacja i rozwój ICT. Nowoczesne środki komunikacji, które zapewniają integrację sieci ośrodków prowadzących prace badawczo-rozwojowe oraz łatwiejsze pozyskiwanie wysoko kwalifikowanej kadry (kapitału ludzkiego)⁶², rozproszenie geograficzne prac B+R przynosi coraz większe korzyści dla korporacji.

Reasumując, na podstawie obserwacji można sformułować następujące wnioski:

Kierunek przepływu siły roboczej (niewykwalifikowanej lub nisko kwalifikowanej) jest odwrotny w stosunku do kierunku przepływu kapitału. Najczęściej kapitał przepływa z krajów wysokorozwiniętych do krajów rozwijających się lub nawet słabo rozwiniętych, gdyż tam wyższa jest jego rentowność (w krajach wysokorozwiniętych jest relatywnie duże nasylenie kapitału, przez co jest niższa rentowność). Natomiast siła robocza (niewykwalifikowana lub nisko kwalifikowana) przepływa w kierunku krajów wysokorozwiniętych, gdyż tam są wyższe stawki wynagradzania (kraje bogatsze mogą zaoferować wyższe stawki, co jest konsekwencją dochodu per capita oraz mniejsza liczba chętnych, ze strony ludzi w kraju bogatszym, do pracy w zawodach o niskich kwalifikacjach. Kryterium przepływu jest wyższa efektywność danego czynnika.

Jednak kapitał ludzki zachowuje się tak jak kapitał, przepływa w tym samym kierunku co kapitał i to może również następować z krajów rozwijających się do wysokorozwiniętych, ale równoległe z kapitałem. Można to wyjaśnić kompatybilnym charakterem kapitału ludzkiego względem kapitału (rzeczowego, technologicznego, w tym zawartego w patentach, *know-how*). Wynika to ponadto z faktu, że w konsekwencji przepływu kapitału (w tym BIŻ) rozwijają się korporacje transnarodowe, które wymagają profesjonalnego zarządzania na różnych obszarach i wysoko kwalifikowanej kadry. Do tego potrzebni są wysoko kwalifikowani specjaliści.

Proces globalizacji, polegający na uwalnianiu rynku ponad granicami państw narodowych, czyli znoszeniu granicznych barier dla przepływu nie tylko towarów i kapitału, ale i kapitału ludzkiego, prowadzi w konsekwencji do wzrostu dostępu do wiedzy i doświadczeń w układzie przestrzennym. Mamy do czynienia z procesem, w trakcie którego następuje stopniowe uwalnianie dostępu „wszystkich do wszystkiego”, w tym do wiedzy. Korporacje transnarodowe, po części, przez rozprzestrzenianie się ponad granicami państw i wiążąc ze sobą kapitał ludzki, rozprzestrzeniają (choć w ograniczonym zakresie) myśl. Wiedza w coraz większym stopniu staje się dobrem publicznym w ujęciu globalnym. Tworzenie kolejnych filii i lokując je za granicą, korporacje przenoszą część swoich doświadczeń, z których mogą skorzystać nie tylko one same. Kultura organizacji, poprzez rynek lokalny, przenosi się na inne przedsiębiorstwa w kraju goszczącym. Sprzyja to wyrównywaniu warunków rozwoju społeczno-gospodarczego krajów goszczących. Należy jednak zaznaczyć, że dotychczasowe tempo tego procesu nie jest zadowalające.

⁵⁹ T. Pakulska, *Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa jako impuls rozwoju gospodarki kreatywnej* w: R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.) *Przedsiębiorstwo a narastająca niestabilność otoczenia*, SGH, Warszawa, 2012, s. 67.

⁶⁰ Więcej na temat zarządzania międzynarodowego w: M.K. Nowakowski (red.) *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Wyd. Key Text, Warszawa, 2000.

⁶¹ Korporacje transnarodowe posiadające pochodzące z krajów wysokorozwiniętych większość nakładów na B+R ponoszą w kraju macierzystym lub w innych krajach wysokorozwiniętych, a w szczególności zaliczanych do gospodarek innowacyjnych. Jednak skala tej koncentracji ulega zmianie. Np. korporacje wywodzące się z USA w 1994 roku 92% nakładów na B+R ponosiły w macierzystym kraju, natomiast w 2002 roku już 87%. W tym samym okresie udział Azji w zagranicznych nakładach na B+R amerykańskich korporacji wzrósł z 3% do 10%. Więcej na ten temat: T. Pakulska, M. Poniatowska-Jaksch, *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*, SGH, Warszawa, 2009.

⁶² Następuje szybki wzrost podaży wysoko kwalifikowanej kadry w krajach rozwijających się. Np. 1/3 studentów uczelni technicznych na świecie przypada na Chiny, Indie i Rosję, co przy niższych kosztach prowadzenia działalności B+R, w tym niższych kosztach pracy (roczny koszt zatrudnienia projektanta chipów wynosi: w USA – 300 tys. USD, a w Azji – 25 tys. USD oraz wzrostie doświadczenia (dzięki globalizacji) ośrodków i ludzi z krajów mniej rozwiniętych, czyni te kraje atrakcyjnymi dla korporacji transnarodowych w celu lokowania działalności B+R. Patrz: T. Pakulska, M. Poniatowska-Jaksch, *Korporacje ...* op.cit., s. 141.

Uwarunkowania i przebieg procesów decyzyjnych w obszarze inwestycji w kapitał ludzki w przedsiębiorstwie

1. Wprowadzenie

W projekcie zmierza się do zwiększenia świadomości przedsiębiorców w sferze zarządzania kapitałem ludzkim. Drogą do tego celu jest dostarczenie takich metod pomiaru tego kapitału, które pozwolą badać wpływ decyzji dotyczących kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. Wprowadzenie stosownych mierników umożliwia porównywanie efektów decyzji. Analiza wpływu decyzji pozwala docelowo optymalizować działania, a ponadto uzasadnić podejmowane decyzje, a także lepiej je komunikować i wdrażać. Konsekwencją stosowania takiego podejścia jest zmiana postaw decydentów, a w szczególności – wzrost skłonności do tworzenia i stosowania metodologii opartych na wykorzystaniu mierników kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie.

Analiza wpływu decyzji dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim powinna wykorzystywać ogólne pojęcia i stwierdzenia ogólnej teorii decyzji i następnie – rozwijać podejście dzięki dodatkowym założeniom wynikającym z uwzględnienia charakterystyk działań w tym obszarze. Jednakowoż analiza sytuacji specyficznej dla decyzji dotyczących kapitału ludzkiego wskazuje, że nie wszystkie sytuacje w tym obszarze spełniają założenia ogólnej teorii. W takiej sytuacji powiadamy, że mamy do czynienia z decyzjami *źle ustrukturyzowanymi*. To oznacza, że uwarunkowania procesu decyzyjnego w omawianej sytuacji są niezmiernie złożone. Niniejsze opracowanie jest próbą przedstawienia uporządkowanego przeglądu tych uwarunkowań.

2. Elementy teorii decyzji

Decyzje zarządcze podobnie jak inne decyzje należy rozpatrywać w kontekście zaspokojenia potrzeb. W teoriach zarządzania rozważamy decyzje, które są skutkiem wyboru spośród tych działań, które prowadzą do zaspokojenia potrzeb.

Hierarchia potrzeb ludzi jest złożona i wielowymiarowa. Zawężenie tego obszaru do gospodarki, a w rozpatrywanym w tym opracowaniu – do decyzji firm, zmniejsza skalę złożoności problemu, ale nie zmienia jego wielowymiarowego charakteru. Podczas, gdy w decyzjach codziennych człowiek wybiera te działania, które prowadzą do zaspokojenia potrzeb na zadowalającym go poziomie, występując w roli menedżera, decydent realizuje cele firmy. Rozważa działania prowadzące do celów określonych misją firmy i strategią jej rozwoju. Ponieważ strategie wyrażają się w terminach odległych od konkretnego dnia codziennego, menedżer tworzy kryteria mierzące w jakim stopniu dane działania prowadzą do realizacji celu firmy.

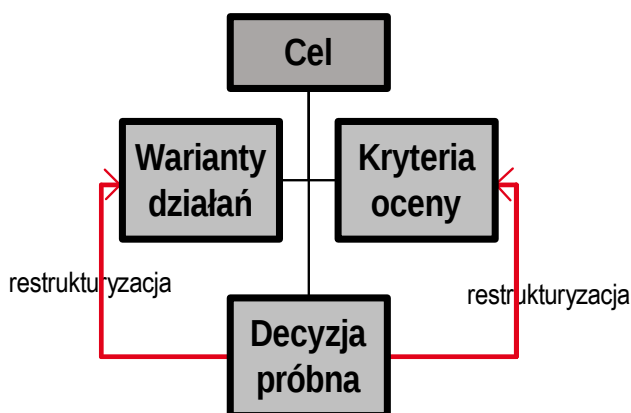
Wyspecyfikowanie kryteriów oceny decyzji pozwala analizować działania, a dokładniej – porównywać między sobą. Lepsze (*preferowane*) jest takie działanie, które w większym stopniu realizuje cele firmy. Specyfikowanie kryteriów oznacza zatem budowę systemu preferencji. Posiadanie systemu preferencji przez decydenta zbudowanego dzięki wyróżnieniu kryteriów nie oznacza jednak automatycznie zdolności skutecznego porównywania ze sobą wszystkich decyzji. Przy wielu kryteriach mogą wystąpić decyzje, które w procesie porównywania nie pozwalają ustalić, która z nich gwarantuje najwyższy stopień realizacji celu podejmowania decyzji.

Konieczność uwzględnienia wielu kryteriów (dalej: wielokryterialność) procesu decyzyjnego wynika z dwóch ważnych obserwacji. Po pierwsze, różni menedżerowie mogą posługiwać się różnymi kryteriami oceny ich działań. Ponieważ w efekcie stosowania różnych ocen różne działania mogą być uznane za najlepsze, więc podobne firmy (i ich kadra) w podobnych sytuacjach mogą podejmować różne działania.

Menedżer może stosować rozmaite kryteria do oceny potencjalnych działań i mieć problem ze sformułowaniem swojej decyzji, gdyż jego potencjalne działania mogą okazać się nieporównywalne. Działanie lepsze od innego ze względu na jedno kryterium, może okazać się gorsze ze względu na inne kryterium. Przykładu dostarcza nierzadka sytuacja, gdy firma bardziej kompetentnym zatrudnianym pracownikom płaci mniej niż swoim pracownikom mniej kompetentnym, ale nie dokonuje wymiany kadry.

Po drugie podejmowanie decyzji przy wielu kryteriach oceny oznacza konieczność rozwiązania konfliktu kryteriów – wyboru między ryzykiem niepowodzenia i ich spodziewanym zyskiem. Konflikt kryteriów uniemożliwia prosty wybór – rekomendacje rozwiązań nie budzą akceptacji decydenta. W tej sytuacji konieczne jest uzyskanie informacji pozwalającej pokonać konflikt kryteriów i zgłaszać dalsze rekomendacje. W różnych teoriach decyzji wielokryterialnych przy zgłaszaniu kolejnych rekomendacji restrukturyzuje się zbiór wariantów działania, a także sposoby oceny wariantów decyzji, w tym – jednostki i skale. Decyzja to skutek procesu, w którym ulega zmianie początkowy opis problemu i jego kolejne wersje dopóki decydent nie uzna kolejnej rekomendacji za satysfakcjonującą.

Rysunek 1. Decyzja to skutek procesu doboru opisów problemu wyboru spośród wielu wariantów ocenianych przy pomocy kryteriów mierzących stopień realizacji celów



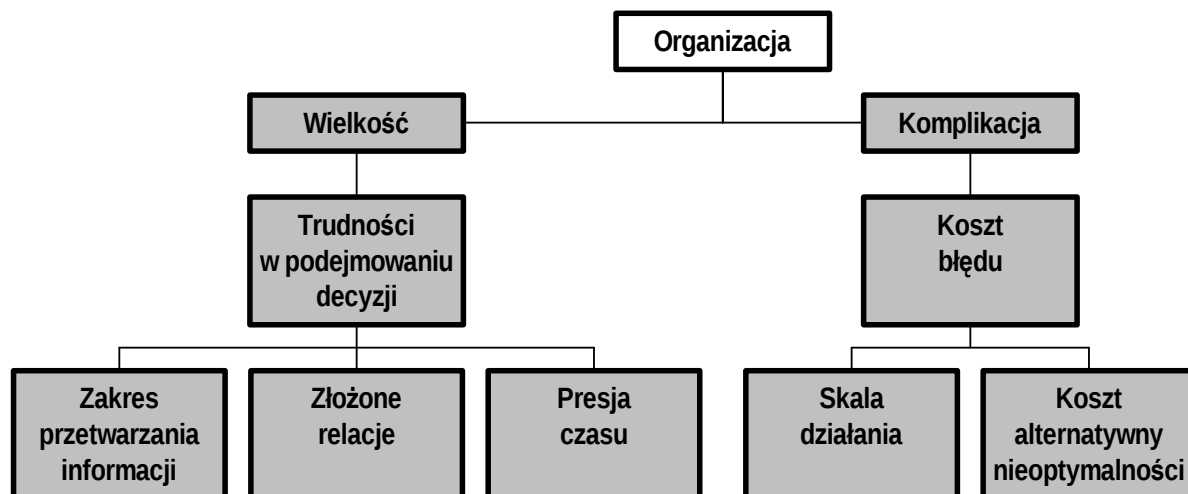
Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowym elementem wpływającym na decyzje menedżerskie jest zmienność stanów otoczenia firmy. Stany otoczenia zmieniają opłacalność przedsięwzięć. Menedżer musi uzupełnić swój opis o model niepewności stanu środowiska, w którym realizowana jest decyzja. W sytuacjach złożonych teoria decyzji korzysta z twierdzeń rachunku prawdopodobieństwa i metod statystyki.

Warto w tym kontekście odnieść się do problemu złożoności. Dotyczy on nie tylko dużych organizacji gospodarczych, które stają się coraz większe i coraz bardziej skomplikowane. Również mniejsze firmy natykają się na problem złożoności. Może on być rozpatrywany różnie w zależności od tego, czy jako miary wielkości organizacji korzysta się z wielkości zatrudnienia, produkcji czy zakresu działania, a złożoność odnosi się do procesu tworzenia produktu lub jego sprzedaży, czy też do struktury funkcjonalnej bądź administracyjnej.

Komplikacja otoczenia decyduje o menedżerskim (osobowym) kontekście podejmowania decyzji. Ze wzrostem komplikacji rosną: trudność w podejmowaniu decyzji oraz koszt błędu. Trudność w podejmowaniu decyzji wynika z zakresu przetwarzania informacji, komplikacji relacji między elementami organizacji oraz ograniczonego czasu na proces decydowania i konieczności szybkiej reakcji w warunkach konkurencji. Wzrost kosztu błędów wynika ze skali działania organizacji gospodarczych i zwielokrotnienia negatywnych skutków błędu oraz kosztu utraconej możliwości w przypadku stosowania nieoptymalnych rozwiązań.

Rysunek 2. Efektywność decyzji w wielkich organizacjach wymaga szybkości przetwarzania znacznych zasobów informacji, co umożliwia modele ilościowe



Źródło: opracowanie własne.

Źródłem błędów jest myślenie heurystyczne wynikające z konieczności stosowania metod uproszczonych i intuicji w sytuacjach złożonych. Zawodzą wtedy metody oparte na intuicji a wpływ oddziaływań interpersonalnych o podłożu subiektywnym i psychologicznym narasta. Rośnie też wpływ czynników niekontrolowanych – tzw. deformacji poznawczych (np. zaniżania i zawyżania prawdopodobieństw) oraz subiektywizmów ocen. W efekcie uproszczeń stosowane są oszacowania, które mogą być obciążone błędami różnej skali. Z liczbą wariantów skala błędu narasta. Narasta wtedy także czas analizy.

Istotą teorii decyzji jest modelowanie w trzech obszarach. Obszar pierwszy to psychologia i mechanizmy decyzyjne odpowiedzialne za podejmowania decyzji z punktu widzenia podmiotu, który je podejmuje. Obszar drugi to proces podejmowania decyzji, a obszar trzeci to środowisko, w którym ten proces się toczy i który zmienia efekt działania podjętego w efekcie podjętej decyzji. Każdy z tych obszarów wykorzystuje modele z innej dziedziny nauki – praktyka dopiero decyduje o sposobie ich integracji.

W niniejszym opracowaniu przez model rozumiemy opis rzeczywistości – stanów, zdarzeń, zjawisk, celów itp., który jest uproszczony – zawiera tylko szczegóły istotne z punktu widzenia celu, dla którego został zbudowany. W efekcie własności obiektów rzeczywistych i własności ich reprezentacji w modelu mogą być różne.

W modelach ilościowych (matematycznych) opis sprowadzony jest do wyrażeń zbudowanych z symboli, które mogą reprezentować wartości zmienne lub wartości stałe. Istnieje prosta terminologia pozwalająca wskazać jak posługiwać się zmiennymi. Zmienne *niezależne*, w przeciwieństwie od zmiennych *zależnych*, mogą przyjmować dowolne wartości i nie zależą od niczego. Zmienne *kontrolne* opisują wartości, które pozostają w gestii osoby podejmującej decyzję. Zmienne *zewnętrzne* to wartości, które pozostają poza kontrolą osoby podejmującej decyzję.

Model pozwala przetwarzać dane i budować rekomendacje dla decydenta. Pozwala także symulować przebieg zjawiska, bez zakłócania dynamiki rzeczywistości. Symulacja eliminuje ryzyko eksperymentu na rzeczywistej organizacji, redukuje koszty, i nie prowadzi do skutków nieodwracalnych.

Model powstaje w wyniku eliminacji cech uznanych za nieistotne. Proces eliminacji ma źródła obiektywne oraz subiektywne. Obiektywizm modelu wynika z opisu rzeczywistości poznanej naukowo. Elementy subiektywne występują, wtedy gdy opis dotyczy np. celów podejmującego decyzję, które formułowane są subiektywnie. Przy identycznych celach otrzymujemy te same modele. Cele odmienne sprawiają, że eliminowane są odmienne elementy opisu.

Budowa modelu wynika z analizy wiedzy w obszarze modelowanego zjawiska oraz obserwacji – zebraniu danych, ustaleniu i zapisaniu fundamentalnych elementów i relacji między nimi. Niemniej istotne jest testowanie modelu i jego wdrożenie. Wyznacza się rozwiązania (rekomendacje) i przeprowadza testy ustalające ich zależność od parametrów, stopień spełnienia wstępnych oczekiwań i potencjalne skutki ich zmian.

Tradycyjnie proces decydowania obejmuje pięć faz. Są to: identyfikacja problemu decyzyjnego⁶³, konstrukcja modelu⁶⁴, test modelu⁶⁵, wyznaczenia rozwiązania i analizę wrażliwości rozwiązania⁶⁶. Jeśli można przeprowadzić fazę konstrukcji modelu, to powiadamy, że problem decyzyjny dopuszcza *strukturyzację*. Strukturyzacja to formalny zapis problemu decyzyjnego wyrażonego w języku potocznym lub specjalistycznym. Zapis formalny umożliwia operacjonalizację rozwiązywania problemu – budowę procedur dla analityków i algorytmów opisanych w literaturze lub tworzonych przez specjalistów z zakresu metod przetwarzania danych.

W kolejnej części zajmiemy się przyczynami dla których problemy mogą być trudne do opisu formalnego, a taka jest charakterystyką sytuacji decyzyjnych omawianych w całym tekście.

3. Problemy decyzyjne źle ustrukturyzowane

Wskazuje się na dwa najważniejsze wyzwania w konstrukcjach modeli decyzyjnych w omawianym kontekście tj. w obszarze inwestycji w kapitał ludzki w przedsiębiorstwie. Są to *wielowarstwowość* sytuacji decyzyjnych i ich *trudność*.

O wielowarstwowości sytuacji decyzyjnych przesądza występowanie czterech obszarów zadań.

Pierwszy obszar zadań to uwzględnienie *kwestii technicznych*. Ponieważ kreacja, alokacja oraz transakcje dotyczące kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie są silnie związane z przedmiotem wykonywanej pracy, więc ich kompetencje – charakterystyki kapitału ludzkiego – muszą włączać zagadnienia specyficznie związane z wiedzą wymaganą do wykonywania ich pracy, w tym – wymóg docierania do wiedzy eksperckiej mimo że nie jest się ekspertem. Obszarami takiej wiedzy współcześnie wymaganej w globalnej gospodarce są zasady rachunkowości, rynki finansowe, prawo gospodarcze, ubezpieczenia, technologie produkcyjne i organizacyjne, tematyka badań i rozwoju itp.

Drugi obszar zadań to uwzględnienie *kwestii behawioralnych*. Decyzje dotyczące kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie muszą brać pod uwagę skutki ludzkiego zachowania ujawnianego w relacjach między pracownikami bezpośrednio, między pracownikami i przełożonymi, pracownikami i klientami, kooperantami i konkurentami. Analiza winna obejmować zarówno cele wszystkich stron, ich wartości i przekonania z jednej strony, zaś z drugiej – umiejętności takie jak zdolność do perswadowania, kierowania, szkolenia i motywowania w formie aktywnej i bierniej.

Trzeci obszar zadań to uwzględnienie *kwestii organizacyjnych*. Decyzje dotyczące kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie muszą brać pod uwagę strukturę i funkcjonalności w organizacji oraz role organizacyjne w jakich występują pracownicy. Obszar ten obejmuje procedury i metody organizacji i koordynacji przedsięwzięć, obiegi informacji, system władzy i delegacji uprawnień, politykę wewnętrzną, wreszcie – planowanie.

Ostatni obszar zadań w konstrukcji opisu problemu decyzyjnego to uwzględnienie *kwestii ponadorganizacyjnych*. Decyzje dotyczące kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie muszą brać pod uwagę podmioty zewnętrzne, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w interakcje, w tym – rynki, regulatorów i społeczeństwo. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa ważne są tu szczególnie perspektywy wpływu tych kwestii na strategię konkurowania, trendy rynkowe i społeczne, ryzyka regulacyjne, a konkretniej: potencjał pracowników do dobierania rynków docelowych, reagowania na działania konkurencji i ich zdolność do adaptowania się do warunków otoczenia społecznego (zespół kwestii obejmowanych łącznie terminem CSR – *Corporate Social Responsibility*).

O trudności sytuacji decyzyjnych przesądza występowanie zestawu pięciu charakterystyk.

Pierwszą charakterystyką sytuacji decyzyjnych w sferze kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie jest ich *zróżnicowanie*. Nawet bardzo podobne problemy mogą się różnić w szczegółach, które mogą okazać się krytyczne – każdą sytuację decyzyjną trzeba traktować indywidualnie.

Drugą charakterystyką sytuacji decyzyjnych w sferze kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie jest *brak naturalnej struktury*. Wspomniane zadanie – określenie, kto jest decydentem, ustalenie celów, opis wariantów decyzji przy pomocy zmiennych

⁶³ Określenie, kto jest decydentem, ustaleniu celów, ustaleniu opisu wariantów decyzji przy pomocy zmiennych decyzyjnych oraz ustaleniu kryteriów.

⁶⁴ Znalezieniu liczbowych charakterystyk wariantów i (funkcyjnych) zależności między wariantami i ocenami.

⁶⁵ Ustalenie matematycznej metody wyznaczenia rozwiązania i doskonalenia otrzymanego wyniku przez operowanie strukturą problemu i parametrami modelu, aby wyeliminować zmienne niepotrzebne, utrudniające interpretację i dołączyć do modelu elementy nowe (zmiennych lub kryteriów), w przypadku gdy wnioskowanie prowadzi do wniosków sprzecznych z doświadczeniem decydenta.

⁶⁶ Analiza skutków korekty parametrów liczbowych (tzw. kalibrowania) modelu z punktu widzenia otrzymywanego rozwiązania.

decyzyjnych oraz ustalenie kryteriów jest trudne gdyż nie przenosi się automatycznie ze znanych przypadków. Co więcej, można na wiele sposobów rozumieć problem i formalizować swoje rozumienie. W dodatku, zwykle nie można wskazać oczywistej i wiarygodnej procedury prowadzącej do rekomendacji (rozwiązania problemu) – do ewentualnych rekomendacji trzeba dochodzić procesowo.

Trzecią charakterystyką sytuacji decyzyjnych w sferze kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie jest *trudność w stosowaniu istniejących modeli decyzyjnych*.

Czwartą charakterystyką sytuacji decyzyjnych w sferze kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie jest ich *złożoność i współzależność* – zwykle są one siecią powiązanych ze sobą podproblemów i rozwiązania częściowe nie muszą składać się na optymalne rozwiązanie całości.

Piątą charakterystyką sytuacji decyzyjnych w sferze kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie jest ich *zależność od znacznego obszaru wiedzy* – ogólnej i specjalistycznej, często z wiedzy nieusystematyzowanej bazującej na intuicji i doświadczeniu.

4. Model – zarządzanie kapitałem ludzkim w firmie

4.1. Założenia (postulaty) – procedura decyzyjna

Przedstawione w punkcie 3. trudności wpływają na wszystkie fazy procesu decydowania. Uważa się, że szczególnie faza pierwsza i druga – identyfikacja problemu decyzyjnego oraz konstrukcja modelu są podatne na te cechy. Jak wprost wynika z przytoczonych wcześniej rozważań, w przypadku sytuacji decyzyjnych w sferze kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie mamy do czynienia z problemami źle ustrukturyzowanymi – nie jest możliwy formalny opis problemu decyzyjnego specjalistycznym. W konsekwencji nie można zastosować procedur dla analityków i algorytmów opisanych w literaturze lub tworzonych przez specjalistów z zakresu metod przetwarzania danych. Literatura nie dostarcza bowiem gotowych wzorców ani w obszarze decyzji deterministycznych (gdy wszelka niezbędna do ich podjęcia informacja jest dostępna i trzeba ją tylko przetworzyć obliczeniowo), ani w obszarze podejść niedeterministycznych klasycznie związanych z opisami niepewności np. bazującymi na pojęciach statystycznych (klasyczna teoria ryzyka). Omawiane sytuacje decyzyjne wymagają uczenia się z przykładów i uogólnień czyli tzw. rozumowań indukcyjnych, które muszą prowadzić do jednoznacznych rozwiązań.

W tej sytuacji analiza decyzyjna wymaga spełnienia siedmiu postulatów. Są to:

- odejście od scenariusza automatycznego (programowalnego) podejmowania decyzji i traktowania decyzji jako skutku procesu obejmującego rozpoznawanie sytuacji decyzyjnej i jej strukturyzację,
- podporządkowanie analizy pragmatycznym celom decydowania i dopuszczeniem odstępstw od założeń klasycznych modeli teoretycznych,
- wykorzystanie w opisie cech specyficznych dla procesów grupowego podejmowania decyzji,
- rozróżnianie przypadków występowania nieskończonych i skończonych zbiorów charakteryzujących decyzje,
- występowanie wielu kryteriów oceny decyzji,
- zależność skutku decyzji od stanów środowiska i w konsekwencji – od wiedzy decydenta o stanie otoczenia (lub prawdopodobieństwie wystąpienia takiego stanu),
- odrzucenie optymalizacji jako fundamentu modelowania i wykorzystywanie reguł decyzyjnych (racjonalności) opartych na zasadach usatysfakcjonowania decydenta satysfakcjonującym poziomem spełnienia celów (racjonalność ograniczona, *bounded rationality*).

Zgodnie z wcześniejszymi rozważaniami przyjmiemy następującą procedurę decyzyjną klasy problemów dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim.

1. Identyfikacja problemu decyzyjnego i jego opis
 - 1.1. Określenie, kto jest decydentem,
 - 1.2. Ustalenie celów,
 - 1.3. Ustalenie opisu wariantów decyzji przy pomocy zmiennych decyzyjnych,
 - 1.4. Ustalenie kryteriów.

2. Konstrukcja modelu
 - 2.1. Znalezienie liczbowych charakterystyk wariantów,
 - 2.2. Znalezienie (funkcyjnych) zależności między wariantami i ocenami.
3. Test modelu
 - 3.1. Ustalenie matematycznej metody wyznaczenia rozwiązania, wyznaczenie rozwiązań testowych i ich konfrontacja z doświadczeniem decydenta,
 - 3.2. Doskonalenie otrzymanego wyniku przez operowanie strukturą problemu i parametrami modelu – kalibrowanie modelu,
 - 3.3. Eliminacja zmiennych nadmiarowych, utrudniających interpretację wyniku,
 - 3.4. Dołączenie do modelu zmiennych lub kryteriów, w przypadku gdy wnioskowanie prowadzi do wniosków sprzecznych z doświadczeniem decydenta.
4. Wyznaczenia rozwiązania finalnego
 - 4.1. Analiza wrażliwości rozwiązania – analiza skutków korekty parametrów liczbowych z punktu widzenia stabilności,
 - 4.2. Analiza interpretowalności otrzymywanego rozwiązania.

Przejdziemy obecnie do odniesienia tej ogólnej procedury do kontekstu zarządczego – w najważniejszych wymiarach.

Identyfikacja problemu decyzyjnego i jego opis

Określenie, kto jest decydentem. Zgodnie z podręcznikowym rozumieniem pojęcia zarządzania kapitałem ludzkim dotyczy ono organizacji indywidualnego i organizacyjnego procesu uczenia się, wzbogacania wiedzy, doskonalenia umiejętności oraz kształtowania wartości i postaw ludzi w środowisku pracy. Tradycyjnie mowa tu o decyzjach dotyczących szkoleń, budowy ścieżki kariery zawodowej, a także – zarządzania talentami, procesem uczenia się, zdobywaniem wykształcenia. Decyzje te podejmowane są przez pojedynczych pracowników, zwierzchników jednostki organizacyjnej, całej organizacji, wreszcie – gospodarki narodowej jako całości i w skali międzynarodowej. To szczegółowe i wąskie rozumienie istoty zarządzania zasobami ludzkimi ewoluuje w kierunku podejścia ukierunkowanego na ogólnie pojęty rozwój przez facylitację procesów uczenia się ukierunkowanego na kreatywność i rozwój cechy jaką jest przedsiębiorczość w większej mierze niż doskonalenie podstawowych umiejętności. Współczesna gospodarka (przedsiębiorstwo) oparte na wiedzy widzi w zdolności pracowników i organizacji do uczenia się proces prowadzący do zwiększenia kreatywności w większej mierze niż rutynowych umiejętności. Ten proces prowadzi do istotnego powiększania kapitału ludzkiego, który jest czynnikiem wzrostu gospodarczego i przez to zwiększa potencjał gospodarczy kraju.

Z punktu widzenia analizy procesu zarządzania kapitałem ludzkim mamy zatem do czynienia z jasno określonym celem jakim jest powiększanie kapitału ludzkiego i kilkoma strumieniami aktywności, które do tego prowadzą. Z dopuszczalnym na tym etapie analizy uproszczeniem można powiedzieć, że aktywności te dotyczą z jednej strony – osób i organizacji, z drugiej – zwiększania kapitału przedsiębiorstwa w dwóch podstawowych formach – w formie powiększania kapitału wewnętrznego (zwiększenie wiedzy, umiejętności, potencjału kreatywnego pracownika) oraz pozyskiwania kapitału (zatrudnianie i fuzje). Przykładowe formy decyzji zarządczych w badanym obszarze przedstawia Tabela 1.

Tabela 1. Przykładowe formy decyzji zarządczych w badanym obszarze

	A. Poziom indywidualny	B. Poziom organizacji
1. Środowisko wewnętrzne	Szkolenia	Badania i rozwój
2. Środowisko zewnętrzne	Zatrudnianie	Fuzje

Źródło: opracowanie własne.

Analiza Tabeli 1 dowodzi, że w badanym obszarze występują cztery profile decydenta – profil A1 to typowy menedżer od zarządzania zasobami ludzkimi, profil B1 – decydent na poziomie zarządu firmy, profil A2 – często występuje w unii personalnej z profilem A1, podobnie jak w praktyce profil B2 wiązany jest z profilem B1, ponieważ wspólnym mianownikiem jest konieczność analizy strategicznej działalności firmy i zadania koordynacyjne oraz nadzorcze dotyczące decyzji odnoszących się do pracowników.

Wniosek 1. Badanie wymaga:

- 1.1. określenia strumieni aktywności sygnalizowanych przykładami w Tabeli 1.
- 1.2. przeprowadzenia odrębnych badań dla decydentów o profilu A oraz B.

Ustalenie celów. Typowe cele decydentów typu A to dobór i rozwój pracowników (w procesach selekcji i kształtowania ścieżek karier), kompensacja włożonej pracy (proces wynagradzania materialnego i niematerialnego), zgodność z regulacjami zawartymi w prawie pracy. Przykładowymi celami przedsiębiorstwa, które realizuje politykę zarządzania zasobami ludzkimi są: prawidłowe warunki pracy zespołowej, właściwe kwalifikacje pracowników, tworzenia warunków funkcjonowania kultury organizacyjnej i budowa zgodnego z nią klimatu organizacji, tworzenie warunków wyrównywania szans rozwojowych i zapewnianie równych szans i zasad funkcjonowania w zróżnicowanym środowisku pracowniczym.

Cele decydentów typu B związane są z minimalizacją luki kompetencyjnej, rozumianej jako niedopasowanie do kompetencji wymaganych do przeprowadzenia strategii. Zadania decydentów typu B dotyczą więc m.in. – wynikających z wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa – celów i metod planowania zapotrzebowania na pracowników, ich wynagradzania oraz zasad ich stosowania. W obszarze tych reguł mieszczą się cele decydentów typu A, takie jak przykładowo: budowa planów operacyjnych i optymalizacja kosztów prowadzenia polityki zarządzania zasobami ludzkimi.

Ustalenie opisu wariantów decyzji przy pomocy zmiennych decyzyjnych. Decydenci o profilu B działają w obszarze zarządzania strategicznego. Ich decyzje mogą być opisywane wielkościami liczbowymi (planowany udział w rynku, progi bezpieczeństwa itp.) charakteryzującymi przyjmowane strategie i reguły.

Decydenci o profilu A działają w obszarze rekrutacji i doboru personelu, oceny i sposobu ich wynagradzanie, a także – doskonalenia, zapewnienia właściwych warunków pracy oraz ustanowienia odpowiednich relacji międzyludzkich. Działania te mogą być przedstawiane przy pomocy mierników liczbowych (np. liczba zatrudnionych, wysokość podwyżek, nakłady na działalność integracyjną itp.). Realizacja zadań w tym obszarze wykorzystuje metody zwane modelami służącymi koordynacji celów decydentów o profilach A i B. Orientacja marketingowa przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej powoduje, że nadrzędne są cele strategiczne decydentów o profilu B. Transmisji tych celów na użytek decydentów o profilu A są tzw. modele strategicznego zarządzania kadrami – systemy założeń dotyczących działań wobec zasobów i potencjału kadrowego. W literaturze wyróżnia się między innymi model Harvardzki⁶⁷, model Michigan⁶⁸, model narodowy⁶⁹ oraz model uniwersalny⁷⁰.

Wniosek 2. Badanie wymaga:

- 2.1. zbadania stopnia wykorzystania modeli strategicznego zarządzania kadrami,
- 2.2. rozważenie możliwości konwersji między modelami.

Ustalenie kryteriów. Przedstawione modele w części operują zmiennymi liczbowymi lub podlegają kwantyfikacji, przy której można określić kierunek optymalizacji (związek wzrostu lub spadku zmiennych z realizacją celów decydentów). Zatem można ustalić kryteria oceny działań w sferze zarządzania kapitałem ludzkim i z pomocą tych kryteriów pozwalające oceniać działania i to w części w sposób obiektywny – mierzalny. W pozostałych przypadkach (zwłaszcza w obszarze kultury i klimatu w organizacji) w badaniu muszą być wyodrębnione i rozważane scenariusze.

Konstrukcja modelu

Znalezienie liczbowych charakterystyk wariantów. Po zrealizowaniu pierwszego kroku procedury opisanego powyżej, użytkownik modelu dysponuje pełnym opisem zmiennych i może określić ich zakresy. W ten sposób określona zostaje przestrzeń wariantów decyzji. Nie wszystkie warianty w tej przestrzeni mogą być możliwe do realizacji. Dlatego konieczna jest analiza ich dopuszczalności (określonych zazwyczaj przez tzw. warunki ograniczające np. ograniczone budżety w dyspozycji decydenta) i zidentyfikowanie zbioru wariantów dopuszczalnych.

Znalezieniu (funkcyjnych) zależności między wariantami i ocenami. Działania w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim mogą być opisane np. poziomem nakładów na określone działanie. Ocena tego działania (stopnia racjonalności poniesienia takiego kosztu) wynika z oceny skutku działania. Oznacza to konieczność wprowadzenia skali mierzącej poziom osiągnięcia

⁶⁷ Zmiennymi w modelu Harvardzkim są poziomy partycypacji i ruchliwości pracowników (przemieszczenia), system wynagrodzeń oraz organizacji pracy. Model służy koordynacji działań w tych obszarach i ich włączaniu w strategię przedsiębiorstwa.

⁶⁸ Model Michigan wykorzystuje cztery wymiary funkcjonalne: dobór pracowników, ocena efektów ich pracy, nagradzanie oraz rozwój pracowników, które tworzą w tym modelu tzw. cykl zasobów ludzkich.

⁶⁹ Model narodowy uwzględnia obszerny zestaw zmiennych opisujących długookresowe planowanie zasobów, rekrutację pracowników wśród absolwentów o określonej kulturze organizacyjnej, aktywny rozwój personelu, integrację zadań w warunkach ich grupowej organizacji, ruchliwość wewnątrz organizacji, system ciągłego doskonalenia oraz systemu socjalnego.

⁷⁰ Model uniwersalny wykorzystuje opis cech (w tym – partycypację) pracowników, poziom integracji celów z wizją i misją przedsiębiorstwa, kształtowanie kultury organizacyjnej, stopień decentralizacji władzy oraz indywidualizacji stosunków pracy.

celów decydenta w wyniku wystąpienia konkretnego skutku jego działania. Przykładowym miernikiem oceny w wypadku szkoleń jest wzrost wskaźników biznesowych (np. zysku) w wyniku przeprowadzenia szkolenia.

Wniosek 3. Badanie wymaga:

- 3.1. identyfikacji grup działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi o zbliżonych mechanizmach oceny,
- 3.2. identyfikacji sposobów wprowadzania skali liczbowych w tym obszarze.

Test modelu

Ustalenie matematycznej metody wyznaczenia rozwiązania – i następnie – wyznaczenie rozwiązań testowych wynika z wyboru struktury matematycznej w przestrzeniach, które przyjmują wartości zmiennych. Konfrontacja z doświadczeniem decydenta jest podstawową strategią korzystania z modeli decyzyjnych w sytuacjach, które charakteryzuje niepewność, brak precyzji i subiektywizm. W sytuacjach takich modele matematyczne upraszczają opisy, które przedstawia decydent i dlatego ostateczna rekomendacja może nie odpowiadać jego percepcji modelowanych zjawisk. W razie negatywnej opinii decydenta o rekomendacji fazę konstrukcji modelu powtarza się korygując pierwotne założenia.

Doskonalenie otrzymanego wyniku przez operowanie strukturą problemu i parametrami modelu – kalibrowanie modelu. Korekty modelu polegają na zmianie jego parametrów strukturalnych, takich jak liczba zmiennych decyzyjnych, kryteriów i parametrów technicznych – wartości liczbowych występujących w opisie warunków definiujących dopuszczalność wariantów lub przyporządkowanie ocen poszczególnym wariantom.

W zależności od uzyskanych wyników należy również podjąć dalsze analizy w następujących obszarach:

- Eliminacja zmiennych nadmiarowych, utrudniających interpretację wyniku pozwala zmniejszyć stopień komplikacji i łatwość komunikowania jego rezultatów oraz rekomendowanie rozwiązania.
- Dołączenie do modelu zmiennych lub kryteriów, w przypadku gdy wnioskowanie prowadzi do wniosków sprzecznych z doświadczeniem decydenta.
- Analiza wrażliwości rozwiązania – analiza skutków korekty parametrów liczbowych z punktu widzenia stabilności.
- Analiza interpretowalności otrzymywanego rozwiązania.

Określenie szczegółowych rozwiązań dla powyższych punktów na obecnym etapie projektu jest jednak niemożliwe.

CZĘŚĆ 2.

PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM I WIEDZĄ

Pomiar i raportowanie kapitału ludzkiego z perspektywy kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

1. Wstęp

Przedsiębiorstwo chcąc odnieść sukces rynkowy powinno posiadać zasoby intelektualne trudne do skopiowania oraz dające możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej. Wartość rynkowa przedsiębiorstwa w dużej mierze jest zależna od jego kapitału intelektualnego, który powinien być umiejętnie wykorzystywany. Można stwierdzić, że kapitał intelektualny stanowi system korzeniowy przedsiębiorstwa, który jest podstawą jego działania oraz rozwoju. Kapitał intelektualny to „ukryte” aktywa przedsiębiorstwa, które nie są w pełni ujęte w sprawozdawczości bilansowej przedsiębiorstwa. Jedną z podstawowych składowych kapitału intelektualnego jest kapitał ludzki, na który składają się pracownicy przedsiębiorstwa wraz ze swoimi kompetencjami.

Pojawienie się nowego czynnika decydującego o wartości rynkowej przedsiębiorstwa, jakim jest kapitał intelektualny, wymusza konieczność jego pomiaru. Dotychczas nie powstał jednolity, uznany przez wszystkich sposób jego pomiaru. Znaczący przedmiot próbują określić wskaźniki syntetyczne oparte na pomiarze poszczególnych składowych kapitału intelektualnego. Ze względu na niewymierność niektórych elementów jest to zadanie trudne. Najprostszym stosowanym w praktyce sposobem wyceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa jest związanie wyceny z jego wartością rynkową. Wartość kapitału intelektualnego to wartość rynkowa przedsiębiorstwa pomniejszona o jej wartość księgową. Mimo że jest to metoda bardzo przydatna do wyceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, to jednak przy jej użyciu nie można określić jego struktury, co ma duże znaczenie przy określaniu przewag konkurencyjnych i możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa.

Podstawową kwestią staje się zatem sposób pomiaru kapitału ludzkiego, który jest ujęty w kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa. Celem niniejszej ekspertyzy jest dokonanie analizy dotychczasowych sposobów pomiaru kapitału ludzkiego występujących w pomiarze kapitału intelektualnego oraz zaproponowanie autorskiej metody pomiaru kapitału ludzkiego, która będzie przydatna w praktyce gospodarczej. Metoda ta będzie oparta na dotychczasowych metodach jego pomiaru, które występują w literaturze przedmiotu. Zaproponowana przez autorów metoda to wielowskaźnikowy model pomiaru kapitału ludzkiego z punktu widzenia kapitału intelektualnego. W modelu tym zawarto wskaźniki za pomocą, których w sposób obiektywny i nieskomplikowany można dokonać pomiaru kapitału ludzkiego.

Ekspertyza składa się z czterech części. W pierwszej części omówiono istotę kapitału intelektualnego. W drugiej części scharakteryzowano kapitał ludzki jako jedną ze składowych kapitału intelektualnego. W trzeciej części oceniono dotychczasowe metody identyfikacji i pomiaru kapitału ludzkiego stosowane w pomiarze kapitału intelektualnego opisane w literaturze przedmiotu. Czwartą część stanowi autorski wielowskaźnikowy model pomiaru kapitału ludzkiego z punktu kapitału intelektualnego.

2. Istota kapitału intelektualnego (KI) przedsiębiorstwa

Według jednych źródeł, termin „kapitał intelektualny” po raz pierwszy został użyty w 1958 r. przez dwóch analityków finansowych komentujących notowania giełdowe małych przedsiębiorstw z branży informatycznej⁷¹. Według innego źródła, pojęciem „kapitał intelektualny” jako pierwszy posłużył się J.K. Galbraitha w liście do polskiego ekonomisty, M. Kaleckiego⁷² w 1969 r. Pierwsza oficjalna publikacja, w której pojawia się pojęcie „kapitał intelektualny”, została wydana w Stanach Zjednoczonych w 1975 r.⁷³

Mimo że pewne elementy koncepcji kapitału intelektualnego można odnaleźć już w XIX w., prawdziwy rozkwit zainteresowań tą problematyką nastąpił dopiero na początku lat 80. XX w.⁷⁴. Zapoczątkował je W. Wriston, prezes największego banku w USA – Citicorp, który stwierdził, że jego bank oraz inne przedsiębiorstwa dysponują kapitałem intelektualnym tworzącym wartość tych organizacji, a nie mierzonym przez księgowych⁷⁵. W tym samym czasie H. Itami, badając różnice w wynikach finansowych firm japońskich, uznał, że są one efektem świadomego wykorzystania aktywów niematerialnych przez część tych podmiotów. Rezultatem jego prac była książka *Mobilising Invisible Assets*, wydana w Japonii w 1980 r.

Kilka lat później, bo w roku 1986, Szwed K.E. Sveiby opublikował pracę na temat zarządzania aktywami niematerialnymi, a 12 listopada 1987 r., wraz z sześcioma innymi czołowymi postaciami szwedzkiego życia gospodarczego, stworzył tzw. Grupę Konrada, której celem było opracowanie uniwersalnej metody pomiaru i zarządzania aktywami niematerialnymi przedsiębiorstw i organizacji. Równolegle do badań przeprowadzanych w Szwecji, w Stanach Zjednoczonych R.S. Kaplan i D.P. Norton stworzyli model zrównoważonej karty wyników⁷⁶. W latach 1991–1992 T. Stewart opublikował dwa artykuły, w których przedstawił tezę, że kapitał intelektualny firmy musi być związany z poziomem zyskowności organizacji i jej sukcesem rynkowym. Model zrównoważonej karty wyników oraz artykuły T. Stewarta spopularyzowały koncepcję kapitału intelektualnego na kontynencie amerykańskim. Z kolei, w 1989 r. szwedzka firma WM-Data jako pierwsza organizacja na świecie opublikowała dodatek do raportu rocznego poświęcony kapitałowi intelektualnemu. Natomiast Skandia ASF stworzyła pierwsze w historii stanowisko dyrektora ds. kapitału intelektualnego, które objął w 1991 r. L. Edvinsson. Jego celem stało się wyodrębnienie i rozwój kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa jako istotnej i trwałej wartości oraz wprowadzenie go do bilansu przedsiębiorstwa⁷⁷.

Zabiegi dotyczące wyjaśnienia roli kapitału intelektualnego w funkcjonowaniu organizacji początkowo sprowadzały się do wykorzystania pewnej metafory, przyrównującej przedsiębiorstwo do drzewa, w którym kapitał intelektualny pełni rolę systemu korzeniowego⁷⁸.

Generalnie, można stwierdzić, iż koncepcja kapitału intelektualnego ma swoje źródła w dwóch nurtach badawczych. Pierwszy odnosi się do kreacji i wykorzystania wiedzy i relacji między wiedzą, a tworzeniem wartości. Nurt drugi, związany z pomiarem, podkreśla potrzebę rozwoju nowego systemu informacji, pomiaru danych niefinansowych i ich relacji do tradycyjnych danych finansowych. Polskie doświadczenia w zakresie badań nad kapitałem intelektualnym obejmują oba nurty, często próbując je łączyć. Trudno wymienić wszystkich badaczy zajmujących się tą problematyką, niemniej warto wskazać przynajmniej kilku, którzy w ostatnim okresie byli autorami publikacji z tego zakresu⁷⁹. Na przykład perspektywę czysto rachunkowościową w badaniach nad kapitałem intelektualnym reprezentują: D. Dobija⁸⁰ oraz A. Jarugowa i J. Fijałkowska⁸¹. Z kolei nurt czysto pomiarowy można odnaleźć u G. Urbanka⁸². Natomiast szeroko rozumiany nurt strategiczny z elementa-

⁷¹ A. Pietruszka-Ortyl, *Kapitał intelektualny wyznacznikiem poziomu zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa*, w: *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, red. W. Cieśliński, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002, t. 2, s. 79.

⁷² M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy Jakości” 1999, nr 12, s. 17.

⁷³ M. Strojny, *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa: materiały na konferencję*, red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr i Zarządzania, Warszawa 2003, s. 100.

⁷⁴ Elementy koncepcji kapitału intelektualnego można znaleźć m.in. w pracy: J. Rae, *The Sociological Theory of Capital*, Macmillan, Londyn 1834.

⁷⁵ T.A. Stewart, *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, Londyn 2001, s. 14.

⁷⁶ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, WN PWN, Warszawa 2007.

⁷⁷ L. Edvinsson, S.M. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWE, Warszawa 2005, s. 39.

⁷⁸ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 16-17.

⁷⁹ Pominięta została świadomie grupa badaczy, którzy zajmując się jedynie kapitałem ludzkim, niesłusznie zdaniem autorki, określają go mianem kapitału intelektualnego.

⁸⁰ D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSPiZ, Warszawa 2003.

⁸¹ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.

⁸² G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, UŁ, Łódź 2007.

mi pomiaru kapitału intelektualnego reprezentowany jest m.in. przez: M. Bratnickiego i J. Strużyńską⁸³, B. Mikułę⁸⁴, B. Grudzewskiego i I. Hejduk⁸⁵, E. Gluszek⁸⁶, A. Potockiego, A. Pietruszkę-Ortyl⁸⁷; M.J. Stankiewicza, B. Godziszewskiego i R. Haffera⁸⁸, A. Glińską-Newes⁸⁹, J.J. Brdulaka⁹⁰, A. Sopińską i P. Wachowiaka⁹¹, E. Stańczyk-Hugiet⁹².

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji kapitału intelektualnego, ale żadna z nich nie została dotychczas uznana za właściwą i tym samym nie została powszechnie przyjęta. Prezentacja wszystkich definicji jest niemożliwa i raczej niecelowa. Wymienione poniżej definicje są najczęściej cytowane, a przez to wyznaczają współczesne ramy pojęcia kapitału intelektualnego:

- T. Stewart definiuje kapitał intelektualny jako materiał intelektualny – wiedzę, informacje, własność intelektualną i doświadczenie, które mogą być wykorzystane do tworzenia bogactwa. Podstawowymi składnikami kapitału intelektualnego są: patenty, procesy, umiejętności menedżerów, technologie, informacje o konsumentach i dostawcach oraz doświadczenie. Innymi słowy, kapitał intelektualny to suma wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej na rynku⁹³.
- L. Edvinsson określa kapitał intelektualny jako wiedzę, która może być zamieniona na wartość⁹⁴.
- Wspólna definicja L. Edvinssona i M.S. Malone'a podkreśla, że kapitał intelektualny to wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientami oraz umiejętności zawodowe, które pozwalają firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną. Autorzy twierdzą, że kapitał intelektualny ma charakter zobowiązań, a nie aktywów (jak sądzi większość badaczy); jest to kapitał pożyczony od różnych grup interesów, m.in. klientów i pracowników⁹⁵.
- Według definicji G. Roosa i J. Roosa kapitał intelektualny to suma ukrytych aktywów przedsiębiorstwa nieuwzględnionych w jego sprawozdaniu bilansowym, obejmująca zarówno to, co zostaje w głowach pracowników, jak i to, co zostaje po ich odejściu⁹⁶.
- K. Wiing twierdzi, że kapitał intelektualny składa się z aktywów powstałych na skutek czynności intelektualnych – od nabywania nowej wiedzy (uczenia się), przez inwencję, do tworzenia cennych relacji z innymi⁹⁷.
- Dla T. Johnsona, profesora Uniwersytetu Stanowego w Portland, kapitał intelektualny zawiera się w składniku aktywów *goodwill*. Różnicę widzi w tym, że tradycyjnie *goodwill* kładzie nacisk na nietypowe, ale realne aktywa, takie jak marki. Natomiast kapitał intelektualny jest rozumiany szerzej – jako bardziej niewysłowione aktywa, np. zdolność podmiotu do uczenia się i adaptacji⁹⁸.
- R. Booth jest zdania, że kapitał intelektualny to zdolności do przekształcania nowych pomysłów w produkty lub usługi⁹⁹.
- Z kolei A. Brooking uważa, że kapitał intelektualny to wynik realizacji i synergicznego współdziałania kilku subprocessów, tzn. formułowania strategii rynkowej, zarządzania wiedzą, doboru odpowiednich instrumentów kształtowania organizacji oraz zarządzania własnością intelektualną¹⁰⁰.
- L. Prusak, rzecznik prasowy firmy Ernst & Young, definiuje kapitał intelektualny jako materię intelektualną, która została zmaterializowana, uchwycona i wykorzystana do stworzenia wysokowartościowych aktywów¹⁰¹.

⁸³ *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyńska, AE, Katowice 2001.

⁸⁴ B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, AE, Kraków 2006.

⁸⁵ *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2004.

⁸⁶ E. Gluszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004.

⁸⁷ A. Potocki, A. Pietruszka-Ortyl, B. Mikuła, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

⁸⁸ *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006.

⁸⁹ A. Glińska-Newes, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007.

⁹⁰ J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, SGH, Warszawa 2005.

⁹¹ *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2005; A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wyd. SGH, Wyd. II, Warszawa 2010.

⁹² E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, AE, Wrocław, 2007.

⁹³ B. Nogalski, J. Rybnicki, *Zarządzanie portfelem kapitału intelektualnego*, w: *Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania*, red. A. Pocztowski, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2001, s. 83.

⁹⁴ S. Zambon, *Accounting, Intangibles and Intellectual Capital: an Overview of the Issues and Some Considerations*.

⁹⁵ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, op.cit., s. 39–40.

⁹⁶ G. Roos, J. Ross, *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning”, June 1997, za: M. Strojny, *Metody i narzędzia ...*, op.cit., s. 103.

⁹⁷ K.M. Wiking, *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, „Long Range Planning”, June 1997, za: M. Strojny, *Metody i narzędzia ...*, op.cit., s. 103.

⁹⁸ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, op.cit., s. 11.

⁹⁹ R. Booth, *The measurement of intellectual capital*, „Management Accounting” 1998, listopad, s. 27–28.

¹⁰⁰ A. Brooking, *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, Londyn 1996, s. 154–155.

¹⁰¹ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem ...*, op.cit., s. 59.

- K. Sveiby określając kapitał intelektualny wiąże go ściśle z pojęciem zarządzania wiedzą. Twierdzi, że kapitał intelektualny i zarządzanie wiedzą to pojęcia bliźniacze – dwa konary tego samego drzewa. Jediną różnicą jest to, że kapitał intelektualny jest pojęciem statycznym i konieczne jest użycie czasownika dla działań związanych z kapitałem intelektualnym. Natomiast zarządzanie wiedzą jest terminem aktywnym i można go definiować jako sztukę kreowania wartości z niematerialnych aktywów, którymi dysponuje organizacja¹⁰².
- Ward uważa, że kapitał intelektualny to suma istniejących w firmie „wysp wiedzy”¹⁰³.
- Według M. Bratnickiego i J. Strużyny kapitał intelektualny to suma wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktyczne przekształcenie tej wiedzy w składniki wartości przedsiębiorstwa¹⁰⁴.
- Zdaniem A. Sopińskiej, kapitał intelektualny to wiedza mająca możliwość przekształcenia się w wartość¹⁰⁵.
- Natomiast, OECD opisuje kapitał intelektualny jako ekonomiczną wartość dwóch kategorii nienamacalnych aktywów przedsiębiorstwa: kapitału organizacyjnego (strukturalnego) i kapitału ludzkiego¹⁰⁶.

Nie rozstrzygając, która z definicji jest wiążąca, można się pokusić o sformułowanie na ich podstawie wspólnych cech charakteryzujących istotę kapitału intelektualnego. Oto one:

- jest on oparty na wiedzy;
- wypełnia lukę między postrzeganiem wartości rynkowej firmy a jej wartością prezentowaną w tradycyjnej sprawozdawczości finansowej;
- obejmuje wszystkie niewymierne elementy kształtujące różnicę między całkowitą wartością przedsiębiorstwa a jego wartością finansową;
- nie pasuje do tradycyjnego modelu rachunkowości, gdyż próbuje wycenić takie elementy, które mogą ujawnić efekty dopiero po wielu latach (np. kompetencje pracowników, lojalność klientów), a nie są widoczne w bieżącej sprawozdawczości, ponieważ nie powodują przyrostu zysku w krótkim czasie;
- właściwe jego wykorzystanie zapewnia przedsiębiorstwu podstawę uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku;
- odpowiednie nim zarządzanie gwarantuje wzrost wartości firmy;
- składają się na niego różne kategorie, często o odmiennym charakterze i naturze¹⁰⁷.

Należy wyraźnie podkreślić, pojęcie kapitału intelektualnego nie powinno być utożsamiane z pojęciem „kapitału wiedzy” czy pojęciem „własności intelektualnych”. Oba te pojęcia są jedynie elementami kapitału intelektualnego. Pojęcie własności intelektualnej obejmuje prawa własności do patentów, znaków towarowych, praw autorskich, jest więc rezultatem (efektem) przekształcania zasobów wiedzy w firmie. Natomiast, pojęcie kapitału wiedzy obejmuje posiadane przez organizację zasoby wiedzy bez efektów ich transformacji, podczas, gdy kapitał intelektualny to zarówno posiadana wiedza jako zasób, jak i wynik przekształcania (transformacji) tej wiedzy w postaci własności intelektualnej¹⁰⁸.

W niniejszym opracowaniu przyjęto następującą definicję kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa: **kapitał intelektualny jest to wiedza mająca możliwość przekształcenia się w wartość.**

3. Kapitał ludzki (KL) jako jedna ze składowych KI

Brak uniwersalnej definicji pojęcia kapitału intelektualnego powoduje niejednoznaczność kategoryzacji jego składników. Wśród wielu ich typologii przeważają dwa nurty. Według pierwszego nurtu kapitał intelektualny obejmuje dwie podstawowe kategorie składników, które podlegają dalszemu podziałowi na składniki i elementy. Drugi nurt reprezentowany jest przez zwolenników podziału kapitału intelektualnego na trzy lub więcej podstawowych kategorii. W ramach każdego z nurtów można wymienić wiele szczegółowych podejść i koncepcji. Znaczącym jest jednak fakt, iż **niezależnie od zastosowanej typologii i kategoryzacji kapitału intelektualnego, kapitał ludzki jest zawsze jedną ze składowych kapitału intelektualnego.** Poniżej zaprezentowano najważniejsze z kategoryzacji składowych kapitału intelektualnego.

¹⁰² K. Sveiby, *Intellectual Capital and Knowledge Management*, www.sveiby.com.

¹⁰³ Ibidem.

¹⁰⁴ *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, op.cit., s. 69.

¹⁰⁵ A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa*, op.cit.

¹⁰⁶ W. Skoczylas, *Problem pomiaru i oceny tworzenia wartości w erze informacji*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa: teoria i praktyka*, red. E. Urbańczyk, Kreos, Szczecin 2002, t. 1, s. 240.

¹⁰⁷ A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 103.

¹⁰⁸ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem ...*, op.cit., s. 59.

Zwolennikiem dwuskładnikowego podziału kapitału intelektualnego są m.in.: L. Edvinsson¹⁰⁹ oraz z polskich badaczy A. Pietruszka-Ortyl¹¹⁰. Według pierwszego, kapitał intelektualny jest sumą dwóch składników: kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego, przy czym kapitał strukturalny podlega dalszemu podziałowi na: kapitał w postaci klientów i kapitał organizacyjny (obejmujący kapitał innowacyjny oraz kapitał procesowy).

Zdaniem A. Pietruszki-Ortyl, w kapitale intelektualnym można wyróżnić dwa elementy: kapitał społeczny (tworzony przez kapitał ludzki oraz stosunki międzyludzkie) i kapitał organizacyjny (na który składa się: kapitał relacyjny, kapitał innowacyjny, kultura organizacyjna oraz infrastruktura).

Podział kapitału intelektualnego na dwie kategorie był charakterystyczny przede wszystkim dla początkowego okresu rozwoju omawianej koncepcji. W miarę prowadzonych w tym zakresie badań coraz lepiej identyfikowano i poznawano specyfikę poszczególnych składników kapitału intelektualnego, co w konsekwencji prowadziło do innej ich segmentacji. Dziś zdecydowanie przeważają modele oparte na trzech lub większej liczbie ich elementów.

Przykładem trójskładnikowego modelu kapitału intelektualnego może być koncepcja platformy wartości autorstwa H. Saint-Onge'a¹¹¹, przygotowanej we współpracy z L. Edvinssonem, Ch. Amstrongiem i G. Petrashem. Zgodnie z nią kapitał intelektualny składa się z następujących elementów: kapitału ludzkiego – kapitału klientów, zwanego kapitałem relacyjnym oraz kapitału organizacyjnego, zwanego kapitałem strukturalnym. Fakt umiejscowienia kapitału klientów jako odrębnej kategorii obok kapitału ludzkiego i organizacyjnego sugeruje, że stosunki z klientami różnią się od stosunków firmy z pracownikami i partnerami strategicznymi. Uznaje się ponadto, że stosunki te mają podstawowe znaczenie dla wartości przedsiębiorstwa¹¹².

Podobną do H. Saint-Onge'a kategoryzację kapitału intelektualnego proponuje N. Bontis¹¹³. Różnica polega jedynie na tym, że ten ostatni pojęcie kapitału klientów zastąpił pojęciem kapitału relacyjnego. Chciał w ten sposób podkreślić znaczenie relacji z dostawcami i innymi strategicznymi partnerami.

Również K.E. Sveiby wyróżnia trzy główne kategorie kapitału intelektualnego¹¹⁴, nazywając je: strukturą wewnętrzną, strukturą zewnętrzną oraz indywidualnymi kompetencjami pracowników. Powyższe kategorie pierwotnie obejmowały 23 składniki, jednak z czasem ich liczba została ograniczona do 18, a sama nazwa kategorii „indywidualne kompetencje pracowników” zastąpiona nazwą „kapitał ludzki”¹¹⁵.

Trzyściemniowy podział kapitału intelektualnego na: kapitał ludzki, kapitał klientów i kapitał strukturalny obowiązuje także w koncepcjach: T. Stewarta¹¹⁶; C. Molloya¹¹⁷; czy G. Roos i J. Roos¹¹⁸. Ci ostatni badacze, zamiast kapitału strukturalnego proponują wyodrębnienie kapitału organizacyjnego.

Zwolennikami trójdzielnej koncepcji kapitału intelektualnego są również polscy naukowcy. I tak, M. Bratnicki proponuje model kapitału intelektualnego składający się z trzech obszarów: kapitału społecznego (na który składa się: kapitał strukturalny kapitał poznawczy oraz wymiana stosunków międzyludzkich), kapitału ludzkiego (tworzonego przez kompetencje motywację oraz tzw. zręczność intelektualną) i kapitału organizacyjnego (obejmujący strukturę wewnętrzną strukturę zewnętrzną oraz kapitał rozwojowy)¹¹⁹.

A. Sopińska i P. Wachowiak¹²⁰ są zwolennikami podziału kapitału intelektualnego na trzy składowe: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny i kapitał rynkowy, przy czym każda z nich podlega dalszej klasyfikacji: kapitał rynkowy obejmuje: bazy klientów,

¹⁰⁹ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, op.cit., s. 17.

¹¹⁰ A. Pietruszka-Ortyl, *Kapitał intelektualny organizacji*, w: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. M. Miłucha, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 80-83.

¹¹¹ R. Dzinkowski, *The Measurement and Management of Intellectual Capital*, http://ciberconta.unizar.es/ftp/pub/docs/IntellCapital_IFAC.pdf (luty 2006).

¹¹² L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, op.cit., s. 35.

¹¹³ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 88.

¹¹⁴ K.E. Sveiby, *Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard*, <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>

¹¹⁵ J.C. Miller, R.H. Whiting, *Voluntary Disclosure of Intellectual Capital and the „Hidden Value”* (referat wygłoszony na konferencji AFAANZ, Melbourne 3–5 lipca 2005).

¹¹⁶ T.A. Stewart, *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital ...*, op.cit., s. 13.

¹¹⁷ C. Molloy: *From IQ to Ecu, Human Resources Banking and Insurance*, Lafferty Publications, Londyn 1995, s. 59.

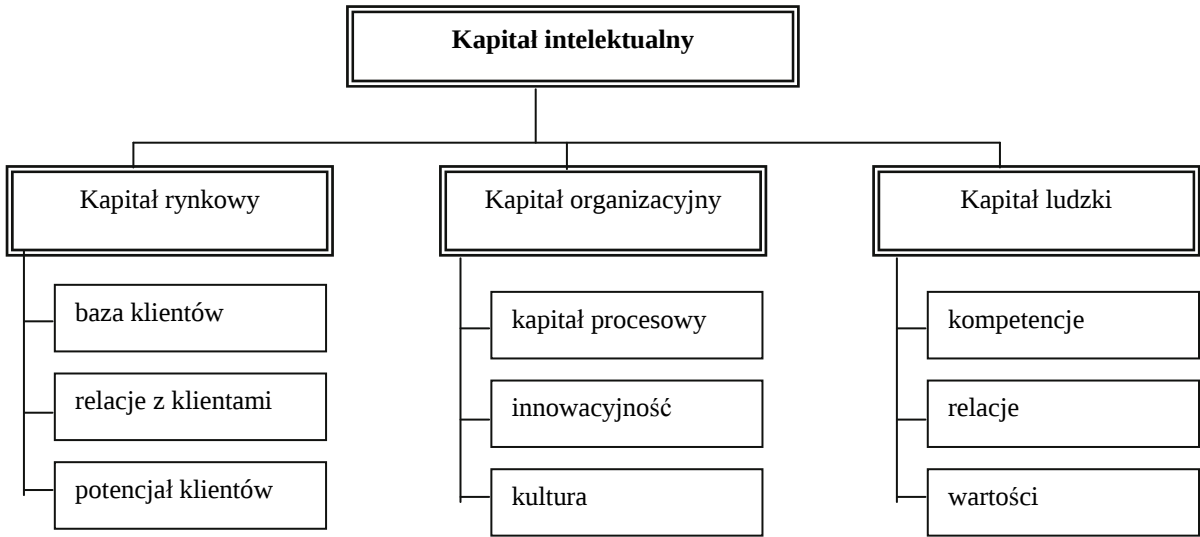
¹¹⁸ G. Roos, J. Roos, *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, op.cit., s. 416.

¹¹⁹ *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, op.cit., s. 70.

¹²⁰ A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 115-117; *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 48.

relacje z klientami oraz potencjał klientów; kapitał organizacyjny zawiera: kapitał procesowy, innowacyjność oraz kulturę organizacyjną; natomiast kapitał ludzki składa się z: kompetencji, relacji i wartości. Graficzną prezentację składników kapitału intelektualnego prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Kapitał organizacyjny, rynkowy i ludzki, jako składowe kapitału intelektualnego



Źródło: A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wyd. SGH, Wyd. II, Warszawa 2010, s. 116.

Z kolei, A. Fazlagić i W. Kurowski dzielą kapitał intelektualny na następujące trzy grupy¹²¹: zasoby ludzkie, aktywa intelektualne oraz własności intelektualne. Zdaniem tych autorów fundamentalne źródło wartości firmy jest tworzone przez proces konwersji zasobów ludzkich na aktywa intelektualne, a następnie na własność intelektualną.

Oprócz zaprezentowanych trójskładnikowych modeli kapitału intelektualnego w literaturze przedmiotu można odnaleźć także typologie czteroskładnikowe. Jako przykład może posłużyć koncepcja A. Brookings¹²². Zdaniem autorki kapitał intelektualny składa się z czterech elementów: aktywów odnoszących się do ludzi, aktywów rynkowych, aktywów infrastruktury oraz aktywów własności intelektualnej.

Zestawienie najczęściej cytowanych koncepcji typologii składników kapitału intelektualnego prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Zestawienie najczęściej cytowanych koncepcji kategoryzacji kapitału intelektualnego

L. Edvinsson	kapitał ludzki	kapitał strukturalny	
A. Pietruszka-Ortyl	kapitał społeczny (kapitał ludzki + stosunki międzyludzkie)	kapitał organizacyjny	
H. Saint-Onge	kapitał ludzki	kapitał klientów (relacyjny)	kapitał organizacyjny (strukturalny)
N. Bontis	kapitał ludzki	kapitał relacyjny	kapitał strukturalny
K.E. Sveiby	indywidualne kompetencje (później nazwane kapitałem ludzkim)	struktura zewnętrzna	struktura wewnętrzna
C. Molloy	kapitał ludzki	kapitał klientów	kapitał strukturalny
T. Stewart	kapitał ludzki	kapitał klientów	kapitał strukturalny
G. Roos, J. Roos	kapitał ludzki	kapitał klientów	kapitał organizacyjny
M. Bratnicki	kapitał ludzki	kapitał społeczny	kapitał organizacyjny
A. Sopińska, P. Wachowiak	kapitał ludzki	kapitał rynkowy	kapitał organizacyjny

¹²¹ Defining Intellectual Capital, <http://www.icmgroup.com/whatis.html>

¹²² M. Jurek, *Kapitał intelektualny jako czynnik wpływający na wartość przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, red. E. Urbańczyk, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2001, s. 306.

A. Fazlagić				
W. Kurowski	zasoby ludzkie	aktywa intelektualne	własności intelektualne	
A. Brooking	aktywa odnoszące się do ludzi	aktywa rynkowe	aktywa infrastruktury	aktywa własności intelektualnej

Źródło: opracowanie rozszerzone na podstawie A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wyd. SGH, Wyd. II, Warszawa 2010, s. 116.

Na podstawie powyższego zestawienia można stwierdzić, iż większość badaczy przychyli się do koncepcji podziału kapitału intelektualnego na trzy odrębne kategorie: kategorię dotyczącą kapitału ludzkiego; kategorię dotyczącą uwarunkowań wewnętrznych, nazywanych bądź kapitałem organizacyjnym, bądź kapitałem strukturalnym oraz kategorię dotyczącą uwarunkowań zewnętrznych firmy, określaną jako kapitał klientów, rynkowy lub relacyjny. Co prawda, pierwotny model Skandii zakładał jedynie dwie formy kapitału intelektualnego: kapitał ludzi i kapitał strukturalny (relacje z klientami były jedynie częścią składową kapitału strukturalnego), jednak w dalszych pracach pogląd ten został zweryfikowany. Obecnie kapitał klientów, określane też jako kapitał rynkowy, przedstawiany jest jako odrębna kategoria kapitału intelektualnego, na równi z kapitałem ludzkim i strukturalnym. Wyodrębnienie kapitału klientów (rynkowego) na równi z kapitałem ludzkim i kapitałem strukturalnym spowodowało dalsze konsekwencje w nazewnictwie składowych kapitału intelektualnego. Część badaczy doszła do wniosku, że skoro dotychczasowy kapitał strukturalny miałby się w nowym układzie ograniczać jedynie do kapitału organizacyjnego, to bezcelowe jest posługiwanie się podwójnym nazewnictwem dla tej samej kategorii kapitału. Stąd wielu badaczy rezygnuje z nazwy „kapitał strukturalny”, posługując się jedynie określeniem „kapitał organizacyjny”.

Niezależnie od przyjętej kategoryzacji, wszyscy badacze uznają kapitał ludzki za istotną składową kapitału intelektualnego. Poniżej prezentujemy **najczęściej spotykane sposoby rozumienia i definiowania kapitału ludzkiego**.

Według L. Edvinssona¹²³ kapitał ludzki to wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. W jego skład autor włącza również kulturę organizacyjną i filozofię firmy. Zdaniem autora kapitał ludzki jest w nieodłączny sposób zintegrowany z człowiekiem (pracownikiem). Odejście pracownika z firmy oznacza utratę pewnych umiejętności, doświadczeń oraz powiązań nieformalnych, które on posiadał. Kapitał ludzki nie jest więc własnością firmy, a może jedynie być dzierżawiony przez przedsiębiorstwo.

Zdaniem A. Pietruszki-Ortyl¹²⁴ kapitał ludzki rozumiany jest jako wiedza, doświadczenie, umiejętności, sprawność intelektualna i talenty pracowników organizacji. Stanowi jedną ze składowych (obok stosunków międzyludzkich) kapitału społecznego, który obejmuje wszelkie zdolności indywidualnych pracowników organizacji do wykorzystywania szans rozwoju.

Z kolei, H. Saint-Onge¹²⁵ 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.

Według N. Bontisa kapitał ludzki 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 wydierżawiony.

Również K. E. Sveiby, uważa, że ludzie są najważniejszym aktywem decydującym o sukcesie rynkowym lub porażce przedsiębiorstwa. 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 bezpowrotnie¹²⁶.

T. Stewart¹²⁷ 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 ulepszanie procesów.

¹²³ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, op.cit., s. 17.

¹²⁴ A. Pietruszka-Ortyl, *Kapitał intelektualny organizacji*, op.cit., s. 80-83.

¹²⁵ R. Dzinkowski, *The Measurement and Management of Intellectual Capital*, op.cit.

¹²⁶ N. Brennan, B. Connel, *Intellectual Capital: Current Issues And Policy Implications*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, s. 3; J.C. Miller, R.H. Whiting, *Voluntary Disclosure of Intellectual Capital and the „Hidden Value”*, op.cit.

¹²⁷ T.A. Stewart, *The Wealth of Knowledge*, op.cit., s. 13.

Według badaczy G. Roosa i J. Roosa¹²⁸ na kapitał ludzki składa się kapitał wiedzy, kapitał umiejętności, kapitał motywacji oraz kapitał zadań. Jest on źródłem powstawania wiedzy w firmie.

Zdaniem M. Bratnickiego¹²⁹, kapitał ludzki tworzony jest przez: kompetencje, wynikające z wiedzy teoretycznej, doświadczenia oraz talentu; motywację, uzależnioną od predyspozycji osobowościowych, władzy, zaangażowania, chęci działania oraz 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, które posiadają pracownicy. Na kompetencje składają się ich kwalifikacje, umiejętności, doświadczenie oraz postawy pracowników. Zatem obejmuje on trzy obszary¹³⁰:

- obszar kompetencji: zawodowych, społecznych i handlowych,
- obszar relacji, decydujących o możliwości przekształcenia się wiedzy w czyny,
- 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. Fazlagić’a i W. Kurowskiego¹³¹, czy pojęcie aktywów odnoszących się do pracowników firmy, zaproponowane przez A. Brooking¹³². 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. 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 firmy, jeśli pracownicy firmy przestaną rozwijać się pod względem swoich kompetencji, ponieważ bardzo szybko produkt stanie się przestarzały technologicznie.

W niniejszym opracowaniu przyjęto następującą definicję kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa: **Kapitał ludzki są to kompetencje, które posiadają pracownicy. Na kompetencje składają się ich kwalifikacje, umiejętności, doświadczenie oraz postawy pracowników.**

Rozwój kapitału ludzkiego wymaga odpowiedniego opomiarowania każdego z jego składników. Poniżej zaprezentowane zostaną dotychczas stosowane metody pomiaru kapitału ludzkiego stosowane w modelach pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

4. Ocena metod identyfikacji i pomiaru KL stosowanych w pomiarze KI

Istnieje wiele metod i modeli pomiaru kapitału intelektualnego, z których jedynie część nastawiona jest na pomiar kapitału ludzkiego. Obecnie można mówić już o kilkudziesięciu metodach pomiaru kapitału intelektualnego. Tak duża liczba metod pomiaru kapitału intelektualnego zachęca do pewnej ich systematyzacji, która pozwoli wyodrębnić metody przydatne z punktu widzenia pomiaru kapitału ludzkiego.

¹²⁸ G. Roos, J. Roos, *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, op.cit., s. 416.

¹²⁹ *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, op.cit., s. 70.

¹³⁰ A. Sopińska, Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa, op.cit., s. 116; *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 47-48.

¹³¹ *Defining Intellectual Capital*, op.cit.

¹³² M. Jurek, *Kapitał intelektualny ...*, op.cit., s. 306.

I tak, D.H. Luthy oraz M. Williams¹³³ proponują podział wszystkich metod pomiaru kapitału intelektualnego na dwie grupy: metody mierzące poszczególne składniki KI, obejmujące wskaźniki właściwe dla każdego z jego elementów oraz metody kompleksowe, odnoszące się do pomiaru kapitału intelektualnego na poziomie całej organizacji. Z punktu widzenia celu opracowania przydatnymi są tylko metody z pierwszej grupy.

Instrumenty wyceny poszczególnych składników kapitału intelektualnego mogą podlegać dalszej systematyzacji na metody¹³⁴: kosztowe (koszt zastąpienia i koszt odtworzenia aktywów niematerialnych); rynkowe (metody transakcji sprzedaży, metody uwolnienia od opłat licencyjnych, metody zastąpienia kosztu rynkowego); dochodowe (metody oparte na bezpośredniej kapitalizacji; metody oparte na zmiennej kapitalizacji); oparte na opcjach realnych (prawa do zakupu oraz sprzedaży danych aktywów po ustalonej cenie w określonym momencie lub w dowolnym czasie do tego momentu).

Z kolei, J.M. Shaikh¹³⁵ zaleca podział wszystkich metod wartościowania kapitału intelektualnego organizacji na: miary zewnętrzne, które mają klasyczną matematyczną formułę, a ich obliczenie jest realne bez wnikliwej wewnętrznej analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz mierniki wewnętrzne, które odnoszą się do instrumentów sprawozdawczości kapitału intelektualnego w postaci konkretnych modeli wykorzystujących specyficzne i drobiazgowo dane z działalności firmy. Metody pierwszej kategorii są instrumentami wywodzącymi się ze sprawozdań finansowych, służącymi do porównania kapitału intelektualnego między firmami, a ich istotnym atutem jest to, że są niezależne od definicji kapitału intelektualnego, jaką przyjęła firma.

Podobny punkt widzenia reprezentują S. Kasiewicz, W. Rogowski i M. Kicińska¹³⁶. Autorzy ci proponują dokonanie podziału modeli i metod pomiaru kapitału intelektualnego na dwie kategorie: metody pomiaru kapitału intelektualnego z perspektywy interesariuszy wewnętrznych, które umożliwiają zrozumienie wpływu aktywów niematerialnych na proces tworzenia wartości w przedsiębiorstwie oraz metody pomiaru kapitału intelektualnego, które pozwalają interesariuszom zewnętrznym oszacować wartość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa nawet przy ograniczonym dostępie do informacji.

Trochę inny sposób kategoryzacji proponują B. Marr i J. Chatzkel¹³⁷, dzieląc je na metody kładące nacisk na pomiar operacyjny oraz metody kładące nacisk na ocenę finansową. Metody kładące nacisk na pomiar operacyjny są bardziej związane ze zrozumieniem procesu tworzenia wartości. W ich przypadku istotą nie jest zapas czy wartość kapitału intelektualnego, lecz jego przepływ, gdyż to właśnie podczas transformacji kapitału intelektualnego z jednej kategorii do drugiej kreowana jest wartość. Pomiar operacyjny kapitału intelektualnego służy przede wszystkim zarządcemu wglądowi, który może być wykorzystany do poprawy funkcjonowania organizacji. Natomiast, metody kładące nacisk na ocenę finansową dotyczą uchwycenia wartości finansowej, jaką w organizacji stanowi kapitał intelektualny. Podejścia te zmierzają przede wszystkim do zewnętrznego spojrzenia na firmę i są zaprojektowane w sposób umożliwiający wyliczenie wartości finansowej kapitału intelektualnego, wykazywanej następnie w aneksach do raportów finansowych.

Interesującą systematyzację metod oceny kapitału intelektualnego proponuje też R. Haffer¹³⁸. Wyróżnia on cztery typy metod oceny stosowanych do zasobów wiedzy: finansowe metody pomiaru wartości, jeśli kryterium oceny jest pieniądź; niefinansowe metody pomiaru wartości, jeśli do czynienia mamy z niefinansowym, ale obserwowalnym kryterium oceny; niefinansowe metody szacowania wartości, jeśli do czynienia mamy z niefinansowym, nieobserwowalnym i subiektywnym (a więc zależnym od osądu oceniającego) kryterium oceny oraz metody pomiaru nieuwzględniające kryterium oceny wartości, lecz wykorzystujące skalę liczbową odnoszącą się do obserwowalnego zjawiska; w tym przypadku użyte skale nie są skalami wartości, lecz uniwersalnymi skalami pomiarowymi.

Jednak za najbardziej rozpowszechnioną i jednocześnie kompleksową systematyzację instrumentów szacowania poziomu kapitału intelektualnego uznawana jest typologia, którą zaproponował K.E. Sveiby¹³⁹. Do kategorii opisanych przez

¹³³ D.H. Luthy, *Intellectual Capital And Its Measurement*, <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf> (luty 2007).

¹³⁴ G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego ...*, op.cit., s. 199-212.

¹³⁵ J.M. Shaikh, *Measuring and Reporting of Intellectual Capital Performance Analysis*, „The Journal of American Academy of Business” (Cambridge), marzec 2004.

¹³⁶ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny ...*, op.cit., s. 115-195.

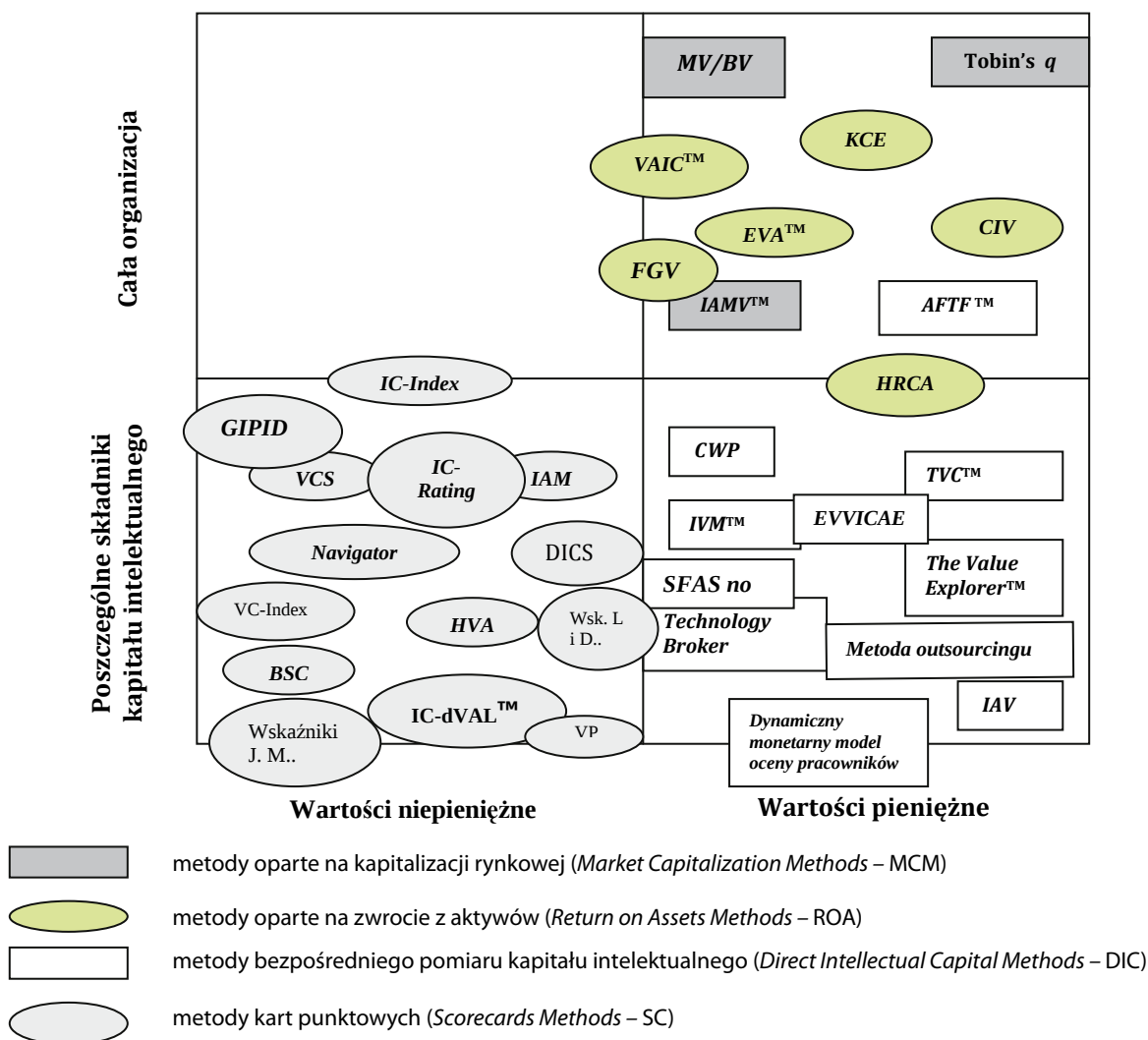
¹³⁷ B. Marr, J. Chatzkel, *Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring, and reporting of IC*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, Vol. 5, No. 2, s. 227.

¹³⁸ R. Haffer, *Metody i narzędzia pomiaru zasobów wiedzy i oceny poziomu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, M.J. Stankiewicz, red. Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 154-155.

¹³⁹ K.E. Sveiby, *Methods for Measuring Intangible Assets*, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.html>

D.H. Luthy'ego i M. Williamsa dołączył on podział metod kapitału intelektualnego na wyrażone w wartości pieniężnej oraz wyrażone w wartości niepieniężnej. Dodatkowo, jako trzecie kryterium zastosował podział ze względu na stosowaną metodologię pomiaru. Graficzną prezentację klasyfikacji metod pomiaru kapitału intelektualnego w postaci macierzowej prezentuje rysunek 2.

Rysunek 2. Najczęściej stosowane metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego



Źródło: A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wyd. SGH, Wyd. II, Warszawa 2010, s. 129; J. Nazari, I. Herremans, *Extended VAIC model: measuring intellectual capital components*, „Journal of Intellectual Capital” 2007, Vol. 8, No. 4, s. 595-609; V. Kavida, N. Sivakoumar, *Intellectual Capital: A Strategic Management Perspective*, „The IUP Journal of Knowledge Management” 2009, Vol. VII, No. 5&6, s.65; G. McCutcheon, *EVVICA, a valuation model for intellectual asset-rich businesses*, „Measuring Business Excellence” 2008, Vol. 12, No. 2, s. 79-96; F. Milos, *A dynamic monetary model for evaluating employees*, „Journal of Intellectual Capital” 2007, Vol. 8, No. 1, s.124-137; J. Holmen, *Intellectual Capital Reporting*, „Management Accounting Quarterly” 2005, Vol. 6, No. 4, s. 1-6; M.C. Morariu, *Perspectives on the Possibilities Companies Hale to Recognize and Measure Intellectual Capital*, Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital 2011 s. 278-284; J. Holmen, *Intellectual Capital Reporting*, „Management Accounting Quarterly” 2005, Vol. 6, No. 4, s. 1-6 oraz *Intellectual Capital Statements – The New Guideline*, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, Denmark 2003; J. Mouritsen, *Driving Growth: Economic Value Addend versus Intellectual Capital*, „Management Accounting Research” 1998, No. 9; J. Guimon, *MERITUM and Danish Guidelines for Reporting on Intangibles: A Comparative Study*, „The Icfai University Journal of Accounting Research” 2009, Vol. VII, No. 2, s.17-29; U. Johanson, Ch. Koga, M. Skoog, J. Henningsson, *The Japanese Government's intellectual capital reporting guideline. What are the challenges for firms and capital market agents?*, „Journal of Intellectual Capital” 2006, Vol. 7 No. 4, s. 474-491; A. Bounfour, *A IC-dVAL approach*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, Vol. 4, No. 3, s. 396-412; O. C. Kalafut, J. Low, *The value creation index: quantifying intangible value*, „Strategy &Leadership” 2001, Vol. 29, No. 5, s. 9-15; L.L.K. Lim, P. Dallimore, *Intellectual Capital: Management Attitudes In Service Industries*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, Vol. 5, No. 1, s. 187-190; S. Jhunjunwala, *Monitoring and measuring intangibles Rusing value maps: some examples*, „Journal of Intellectual Capital” 2009, Vol. 10, No. 2, s. 211-223

Pierwszą grupę metod tworzą metody oparte na kapitalizacji rynkowej (Market Capitalization Methods – MCM), które umożliwiają wskazanie różnic między wartością księgową a rzeczywistą firmy, obrazującą wartość kapitału intelektualnego badanego przedsiębiorstwa; należą do nich następujące metody: wskaźnik wartości rynkowej w stosunku do wartości księgowej (MV/BV – Market-to-Book Value), wskaźnik *q* Tobina (Tobin's *q*) oraz model IAMV™ (Investor Assigned Market Value).

Drugą grupę tworzą metody oparte na zwrocie aktywów (Return on Assets Methods – ROA), które dzielą średnie zyski przed opodatkowaniem dochodów przedsiębiorstwa za dany okres przez średnią wartość aktywów materialnych w danym okre-

sie; otrzymany wynik porównuje się ze średnią w branży, a uzyskaną w ten sposób różnicę mnoży się przez średnią wartość aktywów materialnych i wyznacza się średnie roczne dochody z aktywów niematerialnych; wartość kapitału intelektualnego otrzymuje się poprzez podzielenie tych dochodów przez średni koszt kapitału; obejmują one takie wskaźniki, jak: ekonomiczna wartość dodana (EVATM – *Economic Value Added*), metoda CIV – skalkulowanej wartości niematerialnej (CIV – *Calculated Intangible Value*), metoda KCE – dochodów kapitału wiedzy (KCE – *Knowledge Capital Earnings*); metoda VAICTM – współczynnika intelektualnej wartości dodanej (VAICTM – *Value Added Intellectual Coefficient*) w wersji podstawowej i rozszerzonej; model HRCA (HRCA – *Human Resources Costing and Accounting*), zwany także modelem HRA – rachunkowości zasobów ludzkich (HRA – *Human Resources Costing*), *Future Growth Value* (FGV) – wskaźnik przyszłego wzrostu wartości.

Trzecia grupa metod, to metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego (*Direct Intellectual Capital Methods* – DIC), które pozwalają na identyfikację i późniejsze oszacowanie pieniężnej wartości poszczególnych składników kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa; mogą one zostać ocenione za pomocą kilku wskaźników lub też jednego połączanego miernika; zalicza się do nich m.in.: model brokera technologii (*Technology Broker*), wskaźnik patentów (*Citation-Weighted Patents*), model IVMTM – metodykę całościowego pomiaru wartości (IVMTM – *Inclusive Valuation Methodology*), model „odkrywcy wartości” (*The Value Explorer*TM), model IAV (*Intangible Assets Valuation*); model TVCTM (*Total Value Creation*), model AFTF (*Accounting for the Future*), model EVVICA (*The Estimated Value Via Intellectual Capital Analysis*); Dynamiczny monetarny model do oceny pracowników (*A dynamic monetary model for evaluating employees*), metoda SFAS no 142 (*Statement of Financial Accounting Standards No 142*), metoda outsourcingu, koszt eksternalizacji.

Ostatnią grupą są metody kart punktowych (*Scorecards Methods* – SC), obejmujące konkretne modele szacowania kapitału intelektualnego, odwołujące się przede wszystkim do miar jakościowych poszczególnych składników kapitału intelektualnego; należą do nich m.in.: zrównoważona karta wyników (*Balanced Scorecard* – BSC), navigator Skandii (*Skandia Navigator*TM), monitor aktywów niematerialnych (*Intangible Assets Monitor* – IAM), model VCSTM (*Value Chain Scoreboard*), Indeks kapitału intelektualnego (ICI – *Intellectual Capital – Index, IC-Index*), metoda HVA (*Holistic Value Approach*) – holistyczne podejście do pomiaru wartości, model IC-RatingTM, Danish Intellectual Capital Statement (Duński Raport Kapitału Intelektualnego), Zestaw wskaźników J. Mouritsena, MERITUM Guidelines, The Guideline for Intellectual Property Information Disclosure (GIPID), Metoda IC-dVALTM (Dynamic Value of Intellectual Capital), The Value Creation Index, Wskaźniki L.L.K. Lim i P. Dallimore, Value maps (mapy wartości).

Z punktu widzenia możliwości identyfikacji i pomiaru kapitału ludzkiego, zarówno metody pomiaru kapitału intelektualnego oparte na kapitalizacji rynkowej (pierwsza grupa), jak i metody oparte na zwrocie aktywów (druga grupa) są nieprzydatne, gdyż służą do łącznego pomiaru kapitału intelektualnego na poziomie całego przedsiębiorstwa, bez identyfikacji i wyceny jego składowych. Wyjątek może jedynie stanowić model HRCA (HRCA – *Human Resources Costing and Accounting*), zwany także modelem HRA – rachunkowości zasobów ludzkich (HRA – *Human Resources Costing*), będący co prawda przykładem metody opartej na zwrocie aktywów, ale dotyczący składowych kapitału intelektualnego.

Również nie wszystkie metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego (grupa trzecia) oraz metody kart punktowych (grupa czwarta), mimo że z założenia są nastawione na wartościowanie składowych kapitału intelektualnego umożliwiają identyfikację i pomiar kapitału ludzkiego.

Dalsze rozważania ograniczą się do prezentacji jedynie tych metod pomiaru kapitału intelektualnego, które mogą być zastosowane do identyfikacji lub pomiaru kapitału ludzkiego. W nawiasach podano numer określający przynależność danego narzędzia do danej grupy metod pomiaru kapitału intelektualnego według kategoryzacji zaproponowanej przez K.E. Sveiby’ego.

- **Model HRCA (*Human Resources Costing and Accounting*), zwany też modelem rachunkowości zasobów ludzkich HRA (*Human Resources Accounting*) – (grupa 2)**

Model HRCA ma charakter metody opartej na zwrocie z aktywów, ale mierzy wartość poszczególnych elementów kapitału intelektualnego. Dokonuje się kalkulacji kosztów przypisanych pracownikom, zwracając uwagę na konieczność istnienia w firmie wiedzy na temat kalkulacji kosztów i przychodów oraz pieniężnych i niepieniężnych wskaźników dotyczących zasobów ludzkich¹⁴⁰.

Metoda HRCA pozwala na identyfikację i raportowanie inwestycji poczynionych w kapitał ludzki, które nie są ujawniane przy użyciu tradycyjnych metod rachunkowości. Metoda ta rozwijała się przez lata. Obecnie w ramach modelu rachunkowości zasobów ludzkich można wyróżnić dwa modele¹⁴¹:

¹⁴⁰ S. Sackmann, E. Flamholz, M. Bullen, *Human Resource Accounting. A State of the Art Review*, „Journal of Accounting Literature” 1989, Vol. 8, s. 235–264.

¹⁴¹ What is Human Resource Accounting?, <http://www.charteredclub.com/what-is-human-resource-accounting/>, kwiecień 2013.

- Model oparty na kosztach (*cost based model*),
- Model oparty na wartości (*value based model*).

W modelu opartym na kosztach można wyróżnić podejście, które bazuje na kapitalizacji historycznych kosztów poniesionych na kapitał ludzki (np. kosztów rekrutacji i pozyskania pracownika, formalnego szkolenia i wprowadzenia, nieformalnego szkolenia i wprowadzenia, doświadczenia, rozwoju). Koszty te odzwierciedlają wartość zasobów ludzkich. Są one amortyzowane w ujęciu rocznym za względu na oczekiwaną długość pracy pojedynczego pracownika.

Kolejne podejście w ramach modelu opartego na kosztach odnosi się do oszacowania kosztu zastąpienia pracownika. Należy ocenić jakie koszty powinny zostać poniesione, aby zastąpić pracownika lub też w inny sposób pozyskać usługi jakie dotychczas świadczył.

Trzecie podejście w ramach modelu opartego na kosztach bazuje na koszcie alternatywnym. Wartość pracownika oceniana przez możliwości alternatywnego wykorzystania jego usług jest bazą do oszacowania wartości zasobów ludzkich. W tym podejściu wartość mają tylko zasoby rzadkie.

W modelu opartym na wartości również wyróżniono trzy podejścia. Pierwsze podejście to model obecnej wartości przyszłych zarobków (*Present Value of Future Earnings Model*). Wartość zasobów ludzkich jest determinowana przez obecną wartość estymowanych przyszłych zarobków zdyskontowaną przez stopę zwrotu z inwestycji. Obliczanie oczekiwanej wartości zasobów ludzkich oparte jest na wzorze:

$$E(V_{\tau}^*) = \sum_{t=\tau}^T P_t(t+1) \sum_{t=\tau}^T \frac{I_i^*}{(1+r)^{t-\tau}}$$

gdzie: $P(t)$ – prawdopodobieństwo, że dana osoba umrze w wieku t
 V_{τ} – wartość kapitału ludzkiego osoby w wieku τ
 $I(t)$ – wartość zarobków danej osoby aż do emerytury
 r – stopa dyskontowa specyficzna dla danej osoby
 T – wiek emerytalny

Drugie podejście w ramach modelu opartego na wartości to model wyceny nagrody (*Renard Valuation Model*). Wartość pracownika jest wyceniana w tym modelu przez oczekiwaną wartość usług jakie może świadczyć w przedsiębiorstwie. Podejście to jest udoskonaleniem poprzedniego. Zakłada możliwość przechodzenia przez pracownika przez różne role w organizacji i świadczenie różnych usług z tym związanych.

Trzecie podejście w ramach modelu opartego na wartości to wycena na podstawie wartości grup (*Valuation on the Group Basis*). Podstawą tego podejścia jest założenie, że trudności wyszacowania wartości kapitału ludzkiego poprzez wartość pojedynczych pracowników. Dużo łatwiejsze będzie oszacowanie grup/ klas pracowników. Wiąże się to z zaklasyfikowaniem poszczególnych osób w przedsiębiorstwie do odpowiednich klas.

Koncepcja HRCA jest podobna do zrównoważonej karty wyników. Obie metody podkreślają istotną rolę niematerialnych składników przedsiębiorstwa, z tym że HRCA ogranicza się do zasobów ludzkich i opiera się przede wszystkim na wskaźnikach pieniężnych. Kapitał intelektualny jest mierzony jako stosunek aktywów ludzkich w firmie do skapitalizowanych wydatków na płace¹⁴².

• Model brokera technologii (*Technology Broker*) (grupa 3)

Model ten został opracowany przez A. Brooking w 1996 r. jako narzędzie audytu umożliwiające pomiar składników kapitału intelektualnego. Bazuje on na założeniu, że wartość organizacji opartej na wiedzy zależy całkowicie od celów organizacji i sytuacji na rynku, a sama wartość jest właściwa jedynie dla danej firmy w ograniczonym czasie¹⁴³. Pomiar składników kapitału intelektualnego za pomocą modelu brokera technologii przebiega w trzech krokach. W pierwszym kroku analizy diagnostycznej firma musi odpowiedzieć na 20 pytań problemowych. Wynik tego testu pozwala stworzyć wskaźnik kapitału intelektualnego. Im mniej odpowiedzi twierdzących na postawione pytania, tym bardziej firma powinna się skoncentrować na wzmacnianiu swojego kapitału intelektualnego. W drugim kroku dokonuje się audytu kapitału intelektualnego w ramach czterech elementów. Są to: aktywa odnoszące się do ludzi, aktywa rynkowe, aktywa infrastruktury i aktywa majątku

¹⁴² <http://www.sveiby.com>

¹⁴³ N. Bontis, *Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*, <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/IJMRBontis.pdf>

intelektualnego. Każdy element jest dokładnie analizowany przy użyciu specjalnych kwestionariuszy audytowych zawierających w sumie 178 pytań. W trzecim kroku wszystkie zidentyfikowane składniki kapitału intelektualnego przedstawione w postaci ocen w skali Likerta należy wycenić, korzystając z metody kosztowej, rynkowej lub dochodowej. W ten sposób zostaje określona wartość pieniężna kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

Broker technologii przedstawia pełny obraz kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Model ten może być zastosowany nawet w firmach, które nic nie wiedzą o kapitale intelektualnym. Umożliwia wycenę składników kapitału intelektualnego za pomocą trzech metod: kosztowej, rynkowej lub dochodowej.

- **Wskaźnik patentów (*Citation-Weighted Patents*) (grupa 3)**

Został opracowany w firmie Dow Chemical, a zaobserwowany i opisany przez N. Bontisa w 1996 r.¹⁴⁴. Wskaźnik patentów zakłada, że na podstawie osiągniętych efektów działu badań i rozwoju można zmierzyć kapitał intelektualny. W tym celu szacuje się „czynnik technologiczny”, który umożliwia kreowanie własności intelektualnej za pomocą takich wskaźników, jak: liczba patentów, stosunek wydatków na badania i rozwój do wartości sprzedaży czy stosunek kosztu utrzymywania patentów do wartości sprzedaży. Proces szacowania patentów przebiega pod nadzorem członków działów: badań i rozwoju, marketingu oraz produkcji. Zespół obserwuje wskaźniki przez okres dłuższy niż rok, aby ocenić, czy własność intelektualna ma istotną wartość, oraz stara się znaleźć inne sposoby, aby dana własność intelektualna tworzyła dodatkową wartość, np. przez sprzedaż pomysłów.

Wskaźnik patentów umożliwia pomiar wewnętrznych procesów, które tworzą własność intelektualną. Pozwala również na porównywanie ich między przedsiębiorstwami z tej samej branży albo ze średnimi branżowymi. Wprawdzie tradycyjna księgowość określa wartość patentów, ale bierze pod uwagę jedynie koszt ich uzyskania. Natomiast model firmy Dow Chemical uwzględnia nie tylko koszty działu badań i rozwoju konieczne do poniesienia w celu stworzenia patentów, ale także potencjał rynkowy patentu, jeśli zostanie zastosowany przy produkcji, oraz inne prawne czynniki dotyczące patentów. Eksperti Hall, Jaffe i Tratzenberg obserwowali rynkową wartość firm, które posiadały patenty. Zauważyli, że wartość ta jest wyższa dla firm, które notują większy stosunek posiadanych patentów do wydatków na badania i rozwój. Hall zasugerował, że wskaźnik patentów może się stać lepszą miarą dla tworzonej innowacji niż sama liczba patentów¹⁴⁵.

- **Model „odkrywcy wartości” (*The Value Explorer™*) (grupa 3)**

Został zaproponowany przez D. Andriessena i R. Tissenę z KPMG w Knowledge Advisory Services w Holandii. Model bazuje na kluczowych kompetencjach przedsiębiorstwa, do których autorzy zaliczyli: wiedzę, umiejętności, procesy i aspekty kulturowe.

Stosując stworzoną przez siebie formułę obliczeniową, twórcy metody oszacowali wartość każdej z kluczowych kompetencji za pomocą zysku brutto, trwałości, potencjału, odporności i kosztu kapitału¹⁴⁶:

$$V_{cc} = R \times \sum_{t=1}^s \frac{GP \times (1 + P)^t}{(1 + i)^t}$$

gdzie:

V_{cc} – wartość kluczowych kompetencji,
 R – odporność w % (*robustness*),
 s – trwałość w latach,
 GP – zysk brutto (*gross profit*),
 P – potencjał w % (*potential*),
 i – koszt kapitału (*cost of capital*).

W modelu tym przyjmuje się, że koszt kapitału jest taki sam dla każdej z kluczowych kompetencji. Wartość pozostałych zmiennych szacowana jest przy użyciu listy kontrolnej, zawierającej pięć pytań (z możliwością odpowiedzi: tak lub nie). Liczbę odpowiedzi twierdzących sumuje się do całościowej listy kontrolnej w postaci punktów od 0 do 5.

¹⁴⁴ Ibidem.

¹⁴⁵ Ibidem.

¹⁴⁶ H.A.M. Daniels, A.W.A. de Jonge, *Knowledge Management by Project Selection in R&D Departments*, https://doc.telin.nl/dscgi/ds.py/Get/File-29717/Knowledge_management_by_projectsselection_in_R&D_departments.pdf

Zysk brutto (*GP*) można oszacować w sekwencji następujących kroków:

1. Stworzenie macierzy zawierającej kluczowe kompetencje i wytwarzane przez przedsiębiorstwo produkty lub kategorie produktów (tabela 2).

Tabela 2. Macierz zysku brutto – kluczowe kompetencje (dane przykładowe)

Kluczowa kompetencja	Produkty (kategorie produktów)					Zysk brutto na kluczową kompetencję
	P ₁	P ₂	P ₃	...	P _n	
Wiedza	1 pkt => 3 zł	3 pkt => 12 zł	2 pkt => 8 zł	...	3 pkt => 15 zł	38 zł
Umiejętności	3 pkt => 9 zł	2 pkt => 8 zł	1 pkt => 4 zł	...	1 pkt => 5 zł	26 zł
Procesy	2 pkt => 6 zł	1 pkt => 4 zł	3 pkt => 12 zł	...	1 pkt => 5 zł	27 zł
Kultura	1 pkt => 3 zł	2 pkt => 8 zł	0 pkt => 0 zł	...	1 pkt => 5 zł	16 zł
Zysk brutto na produkt	21 zł/7 pkt = 3 zł	32 zł/8 pkt = 4 zł	24 zł/6 pkt = 4 zł	...	30 zł/6 pkt = 5 zł	107 zł

Źródło: H.A.M. Daniels, A.W.A. de Jonge, *Knowledge Management by Project Selection in R&D Departments*.

2. Ocena, na ile udział danej kompetencji jest istotny w procesie wytwórczym produktu lub kategorii produktów. W tym celu przyporządkowuje się każdej komórce macierzy wartość punktową od 0 do 3, przyjmując, że: 0 oznacza brak udziału, 1 – nieznaczny udział, 2 – wyraźny udział, 3 – niezbędny udział.
3. Zsumowanie punktów dla poszczególnych produktów.
4. Podzielenie wartości zysku brutto na produkt przez liczbę punktów dotyczących poszczególnych kompetencji przy wytwarzaniu danego produktu.
5. Obliczenie wartości zysku brutto w każdej komórce macierzy.
6. Zsumowanie wartości zysku brutto w wierszach macierzy. W ten sposób zostanie określony zysk brutto przypadający na kluczową kompetencję.

Trwałość (*s*) określa, jak długo organizacja jest w stanie utrzymać przewagę konkurencyjną dzięki danej kluczowej kompetencji. W wyznaczaniu trwałości pomocna jest lista kontrolna ze skalą od 0 do 5. Opierając się na intuicji i doświadczeniu, przyporządkowuje się każdej kompetencji wartość punktową, która wskazuje na liczbę lat, w ciągu których utrzymywana jest przewaga konkurencyjna. Ocena trwałości odbywa się głównie na podstawie porównywania z konkurencją.

Potencjał (*P*) to nowe możliwości na rynku, które firma może wykorzystać. Potencjał można określić, biorąc pod uwagę oczekiwany wzrost zysku brutto na każdym produkcie w wyniku wykorzystania możliwości na rynku. W tym wypadku stosuje się podobną procedurę, jak przy wyznaczaniu zysku brutto przypadającego na kluczową kompetencję. Oczekiwany roczny procentowy wzrost lub spadek zysku wyznacza potencjał kluczowej kompetencji w ujęciu procentowym.

Siła oddziaływania (*R*) wskazuje, w jakim stopniu kluczowe kompetencje są zakorzenione w organizacji. W oszacowaniu siły oddziaływania wykorzystuje się listę kontrolną ze skalą od 0 do 5 (jeśli tylko jeden pracownik jest źródłem kluczowej kompetencji, to odporność jest mała). Następnie przyporządkowane wartości punktowe dzieli się przez 5 i mnoży przez 100%. W ten sposób otrzymuje się siłę oddziaływania w ujęciu procentowym. Wyznaczenie wszystkich elementów formuły przy uwzględnieniu kosztu kapitału w przedsiębiorstwie umożliwi obliczenie wartości kluczowych kompetencji.

• **Dynamiczny monetarny model oceny pracowników (A dynamic monetary model for evaluating employees) (grupa 3)**

Dynamiczny model oceny pracowników, zaproponowany przez F. Milosa¹⁴⁷, jest oparty na idei ekonomicznej wartości, zgodnie z którą wartość poszczególnych towarów zależy od obecnych i przyszłych korzyści związanych z nimi. Dotyczy to także pracowników, dlatego wartość pracowników zależy od obecnej wartości ich oczekiwanych usług w przyszłości. F. Milos założył, że błędne jest wyróżnianie w ramach kapitału intelektualnego takich kategorii jak kapitał strukturalny czy też kapitał klientów, gdyż oba są wynikiem pracy ludzi. A zatem w swoim modelu rozwija tylko model wyceny kapitału ludzkiego.

Powyższy model F. Milosa ma na celu ocenę: poszczególnych pracowników oraz grupy pracowników (tj. wszystkich pracowników w firmie). Wartość poszczególnych pracowników jest określana bezpośrednio, podczas gdy wartość grupy pracowników jest określana pośrednio jako suma wartości indywidualnych pracowników wchodzących w skład grupy.

Podstawowym założeniem modelu oceny wartości pracownika jest to, że może ona zostać dokonana podobnie jak ocena wartości zasobów materialnych. A zatem wartość pracownika można obliczyć na podstawie następującego wzoru:

¹⁴⁷ F. Milos, *A dynamic monetary model for evaluating employees*, "Journal of Intellectual Capital" 2007, Vol. 8, No. 1, s.124-137.

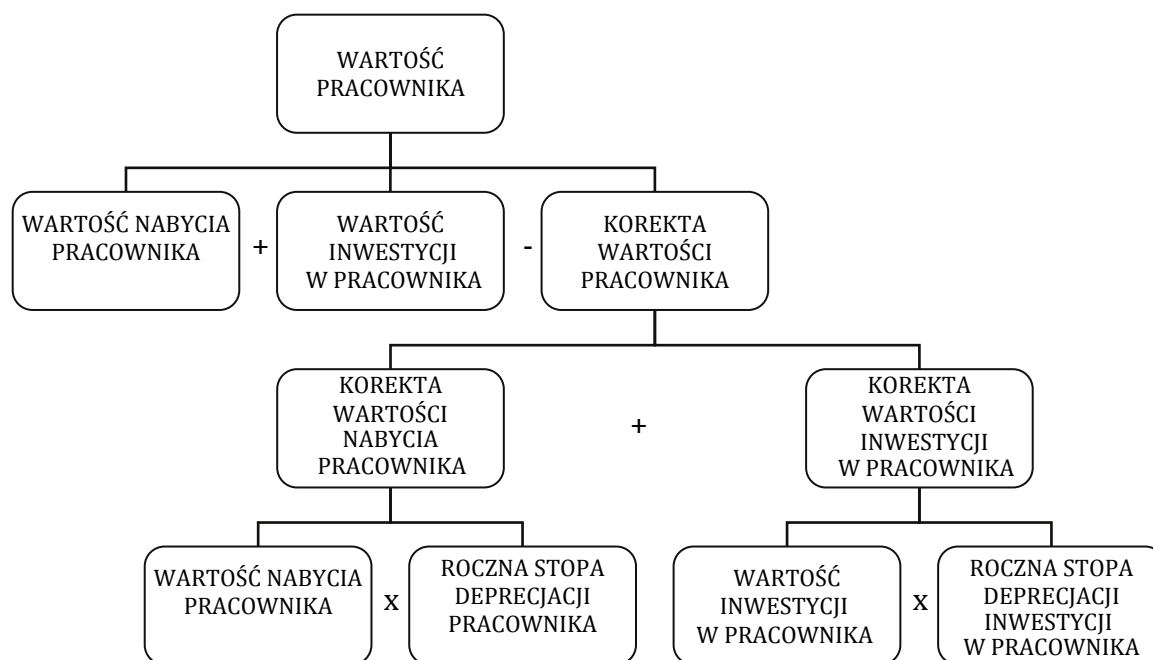
Wartość pracownika w przedsiębiorstwie = wartość nabycia pracownika +
wartość inwestycji w pracownika – korekta wartości pracownika

Sama ocena pracowników odbywa się więc analogicznie do oceny rzeczowych aktywów trwałych. Model ten jest modelem dynamicznym, co oznacza, że umożliwia określenie wartości indywidualnego pracownika lub wszystkich pracowników w firmie w każdej chwili.

Metoda ta przez podejście podobne do szacowania wartości zasobów materialnych pozwala na wieloaspektowe oszacowanie wartości pracowników. Dzięki temu zarządzanie zasobami ludzkimi może być bardziej odpowiednie. Wadą modelu jest trudność w rzeczywistym przełożeniu na finanse poszczególnych jego składników.

Składowe modelu oceny wartości pracowników zostały przedstawiona na rysunku 3.

Rysunek 3. Model oceny wartości pracownika



Źródło: F. Milos, *A dynamic monetary model for evaluating employees*, "Journal of Intellectual Capital" 2007, Vol. 8, No. 1, s.124-137.

• Metoda outsourcingu, kosztu eksternalizacji (grupa 3)

W metodzie zaproponowanej przez M. C. Morariu¹⁴⁸ kapitał intelektualny jest rozumiany jako podstawowa cecha pracowników obejmująca: umiejętności, zdolności, doświadczenie, wiedzę i moralność. Jednocześnie wiedza nie sprowadza się tylko do tego co każdy człowiek wie, ale jest atrybutem przedsiębiorstwa jako całości. Pogląd ten jest ekstrapolowany również na umiejętności i zdolności i odnosi się do poszczególnych jednostek firmy.

W metodzie oceny kapitału intelektualnego zaproponowanej przez M.C. Morariu zakłada się, że w celu stworzenia obiektywnej i wiarygodnej miary kapitału intelektualnego należałoby odnieść się do rynku na którym jest kreowana wartość. Zaproponowany pomiar odnosi się do wyceny wartości rynkowej umiejętności i zdolności poprzez działania outsourcingowe. W metodzie tej zakłada się, że:

- umiejętności i zdolności wyceniane są na podstawie wartości usługi, która mogłaby być zakupiona na rynku (koszt eksternalizacji);
- jeśli koszty pracowników etatowych są wyższe niż koszt zakupienia usług na rynku, a przedsiębiorstwo mimo to nie chce dokonywać outsourcingu, to można mówić o kapitale intelektualnym. Różnica między tymi dwoma kosztami może zostać zapisana w sprawozdaniu finansowym jako wartość kapitału intelektualnego.

Zaletą tej metody jest dość prosty i jednocześnie wiarygodny sposób obliczania wartości kapitału intelektualnego. Jednak ograniczeniem jest wąskie postrzeganie kapitału intelektualnego oraz fakt, że nie wszystkie umiejętności i zdolności można zlecić, ponieważ nie istnieje dla nich rynek usług zewnętrznych.

¹⁴⁸ M.C. Morariu, *Perspectives on the Possibilities Companies Have to Recognize and Measure Intellectual Capital*, Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital 2011, s. 278-284.

• **Nawigator Skandii (Skandia Navigator™) (grupa 4)**

Model nawigatora Skandii został stworzony w 1993 r. jako instrument zarządzania kapitałem intelektualnym w firmie Skandia AFS pod kierunkiem L. Edvinssona¹⁴⁹. Swój pierwszy raport dotyczący kapitału intelektualnego Skandia AFS opublikowała w 1994 r. pod nazwą, *Visualizing Intellectual Capital*. Przedstawiał on szczegółowo stan kapitału intelektualnego i zastosowane do jego mierzenia wskaźniki.

Model nawigatora Skandii składa się z pięciu grup wskaźników obejmujących pięć obszarów koncentracji, z których wywodzi się wartość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu. Jest wizualną metaforą domu. Przedstawia zrównoważony obraz przedsiębiorstwa i określa relacje pomiędzy przeszłością – obrazem finansowym, teraźniejszością – obrazem klientów, procesów i ludzi, a przyszłością – obrazem odnowy i rozwoju¹⁵⁰.

Przedsiębiorstwa wykorzystujące metodykę nawigatora Skandii muszą stworzyć własne miary kapitału intelektualnego. Lista mierników zaproponowanych dla Skandii AFS liczyła pierwotnie ponad 160 pozycji. G. Roos i J. Roos ograniczyli ją do 111 mierników, które mogą być użyte zarówno w dochodowych, jak i niedochodowych organizacjach¹⁵¹. Taksonomię kapitału intelektualnego stworzoną przez G. Roosa i J. Roosa zawiera tabela 3.

Tabela 3. Raport o kapitale intelektualnym Skandii AFS – taksonomia G. Roosa i J. Roosa

OBSZAR FINANSOWY
1. Aktywa ogółem (USD). 2. Aktywa ogółem na jednego zatrudnionego (USD). 3. Przychody / aktywa ogółem (%). 4. Zysk / aktywa ogółem (%). 5. Przychody wynikające z operacji nowych jednostek (USD). 6. Zyski wynikające z operacji nowych jednostek (USD). 7. Przychody na jednego zatrudnionego (USD). 8. Czas poświęcony na klientów / obecność pracowników (%). 9. Zysk na jednego zatrudnionego (USD). 10. Wskaźnik straconych klientów w stosunku do średniej w sektorze (%). 11. Przychody od nowych klientów / przychody ogółem (%). 12. Wartość rynkowa (USD). 13. Stopa zwrotów z aktywów netto (%). 14. Stopa zwrotów z aktywów wynikających z operacji nowych jednostek (USD). 15. Wartość dodana na jednego zatrudnionego (USD). 16. Wartość dodana na jednego pracownika IT (USD). 17. Inwestycje w IT (USD). 18. Wartość dodana na jednego klienta (USD).
OBSZAR RYNKOWY
1. Udział w rynku (%). 2. Liczba klientów. 3. Roczna sprzedaż na jednego klienta (USD). 4. Liczba utraconych klientów. 5. Przeciętna długość związku z klientem. 6. Przeciętna wielkość klienta (USD). 7. Rating klienta (%). 8. Liczba wizyt klienta w przedsiębiorstwie. 9. Liczba dni poświęconych na wizyty u klienta. 10. Liczba klientów / liczba zatrudnionych. 11. Przychody generowane przez pracowników (USD). 12. Przeciętny czas między kontaktem z klientem a realizacją sprzedaży. 13. Wskaźnik liczby kontaktów handlowych do liczby zrealizowanych kontraktów (%). 14. Indeks satysfakcji klientów (%). 15. Inwestycje w IT na jednego pracownika sprzedaży (USD). 16. Inwestycje w IT na jednego pracownika serwisu i wsparcia (USD). 17. Umiejętności klientów w zakresie IT (%). 18. Nakłady na wsparcie na jednego klienta (USD). 19. Nakłady na wsparcie na jednego klienta rocznie (USD). 20. Nakłady na wsparcie na jednego klienta na jeden kontrakt (USD).

¹⁴⁹ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, op.cit., s. 56–57.

¹⁵⁰ B. Skuza, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skania*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, B. Wawrzyniak red., Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 200–201.

¹⁵¹ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, op.cit., s. 110.

OBSZAR PROCESÓW
1. Koszty administracyjne / przychody ogółem. 2. Koszt błędów administracyjnych / przychody zarządu (%). 3. Czas przetwarzania. 4. Kontrakty wypełnione bezbłędnie. 5. Punkty funkcyjne na jednego zatrudnionego w miesiącu. 6. Liczba komputerów osobistych i laptopów na pracownika. 7. Wydajność sieci na jednego pracownika (USD). 8. Koszty administracyjne na jednego pracownika (USD). 9. Koszty informatyczne na jednego pracownika (USD). 10. Koszty informatyczne / koszty administracyjne (%). 11. Koszty administracyjne / składka brutto (%). 12. Wydajność komputerów. 13. Zmiana stanu zasobów komputerów (USD). 14. Wdrożone systemy jakości (np. ISO 9000). 15. Wyniki przedsiębiorstwa / cel jakości (%). 16. Zasoby komputerów, których produkcja została zaprzestana / zasoby komputerów ogółem (%). 17. Zasoby komputerów „sierocych” / zasoby komputerów ogółem (%). 18. Wydajność technologii informacyjnej na jednego zatrudnionego. 19. Wyniki technologii informacyjnej na jednego zatrudnionego.
OBSZAR ROZWOJU
1. Koszty podnoszenia kwalifikacji na jednego pracownika (USD). 2. Indeks satysfakcji pracowników. 3. Inwestycje w kapitał relacyjny na jednego klienta (USD). 4. Udział godzin szkoleń w ogólnej liczbie godzin pracy (%). 5. Udział godzin poświęconych rozwojowi w ogólnej liczbie godzin pracy (%). 6. Udział możliwości (%). 7. Nakłady na badania i rozwój / koszty administracyjne (%). 8. Koszty szkoleniowe na jednego pracownika (USD). 9. Koszty szkoleniowe / koszty administracyjne (%). 10. Nakłady na rozwój biznesu / koszty administracyjne (%). 11. Udział zatrudnionych przed czterdziestką w ogólnej liczbie zatrudnionych (%). 12. Nakłady na rozwój technologii IT / nakłady na IT (%). 13. Nakłady na szkolenia komputerowe / nakłady na IT (%). 14. Zasoby na badania i rozwój / ogólne zasoby (%). 15. Szanse pozyskiwania klientów. 16. Przeciętna wieku klienta, wykształcenie, dochody. 17. Przeciętna długość związku klienta z przedsiębiorstwem. 18. Inwestycje edukacyjne na jednego klienta (USD). 19. Bezpośrednia komunikacja z klientem rocznie. 20. Roczne koszty nie związane z produktem na jednego klienta. 21. Inwestycje w rozwój nowych rynków (USD). 22. Inwestycje w rozwój kapitału strukturalnego (USD). 23. Wartość systemu EDI (elektronicznej wymiany danych) (USD). 24. Aktualizacja systemów EDI (USD). 25. Wydajność systemów EDI (USD). 26. Wskaźnik nowych produktów w stosunku do wszystkich produktów przedsiębiorstwa (%). 27. Inwestycje w badania i rozwój – badania podstawowe (USD). 28. Inwestycje w badania i rozwój – projekty produktów (USD). 29. Inwestycje w badania i rozwój – wdrożenia (USD). 30. Inwestycje we wsparcie i szkolenia dotyczące nowych produktów (USD). 31. Przeciętna wieku patentów w przedsiębiorstwie. 32. Liczba patentów w trakcie postępowania patentowego.
OBSZAR LUDZKI
1. Indeks przywództwa (%). 2. Indeks motywacji (%). 3. Indeks umocowania. 4. Liczba pracowników. 5. Fluktuacja pracowników. 6. Przeciętna długość zatrudnienia w spółce. 7. Liczba menedżerów. 8. Liczba kobiet menedżerów. 9. Przeciętny wiek pracowników. 10. Czas poświęcony na szkolenia (liczba dni rocznie). 11. Umiejętności komputerowe pracowników. 12. Liczba pracowników pełnoetatowych (stałych). 13. Przeciętny wiek pracowników pełnoetatowych stałych. 14. Przeciętny okres zatrudnienia pracowników pełnoetatowych stałych.

15. Roczna fluktuacja pracowników pełnoetatowych stałych.
16. Roczne koszty programów szkoleniowych, komunikacji i wsparcia dla pełnoetatowych stałych pracowników na jedną osobę (USD).
17. Pełnoetatowi stali pracownicy, którzy spędzają mniej niż połowę czasu na terenie spółki; odsetek pełnoetatowych stałych pracowników, roczne koszty programów szkoleniowych, komunikacji i wsparcia na jedną osobę.
18. Roczne koszty programów szkoleniowych, komunikacji i wsparcia dla pełnoetatowych pracowników okresowych na jedną osobę (USD).
19. Liczba pracowników niepełnoetatowych i osób na niepełnoetatowych kontraktach.
20. Przeciętna długość kontraktu z pracownikiem.
21. Odsetek kierowników o wyższych stopniach naukowych z zakresu: zarządzania, nauk ścisłych i inżynierii oraz sztuki (%).

Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 110–113.

Wykorzystując przedstawione wskaźniki, L. Edvinsson i M.S. Malone stworzyli łączną miarę *IC* w postaci formuły obliczania organizacyjnego kapitału intelektualnego¹⁵²:

Organizacyjny kapitał intelektualny = iC ,

gdzie:

C – wartość kapitału intelektualnego wyrażona w jednostkach pieniężnych,

i – współczynnik wydajności w wykorzystaniu organizacyjnego kapitału intelektualnego.

Wartość kapitału intelektualnego dla organizacji (C) tworzą wskaźniki wyrażone w jednostkach pieniężnych z wyłączeniem mierników zbędnych i mierników należących do bilansu, a także niektóre wskaźniki przemnożone przez ich mianowniki. W sumie na wartość intelektualnego dla organizacji składa się 21 wskaźników.

Współczynnik wydajności kapitału intelektualnego (i) budują wskaźniki procentowe oraz wybrane inne wskaźniki przekształcone w procentowe, w taki sposób, aby rosły wraz z poprawą działalności przedsiębiorstwa¹⁵³:

$$i = n/x,$$

gdzie:

n – suma wskaźników wydajności,

x – liczba wskaźników.

Model nawigatora Skandii jest najbardziej powszechną metodą pomiaru kapitału intelektualnego opisywaną w literaturze przedmiotu. Ze względu na subiektywizm wskaźników Skandii model Nawigatora nie tworzy jasnego i obiektywnego systemu porównawczego dla przedsiębiorstw. Specyfika branży oraz warunki działania konkretnego przedsiębiorstwa nie pozwalają na dokładne pokazanie różnic między choćby dwiema organizacjami konkurencyjnymi na tym samym rynku¹⁵⁴.

• **Monitor aktywów niematerialnych (*Intangible Assets Monitor* – IAM) (grupa 4)**

Monitor aktywów niematerialnych został zaprojektowany przez K.E. Sveiby'ego w 1997 r.¹⁵⁵ Jest to metoda pomiaru aktywów niematerialnych, a zarazem prosta forma prezentacji najważniejszych wskaźników pomiaru. Sprawdza się szczególnie w przypadku firm o dużym udziale aktywów niematerialnych.

Model opiera się na podziale kapitału intelektualnego na trzy kategorie: strukturę zewnętrzną, strukturę wewnętrzną oraz indywidualne kompetencje. W ramach każdej kategorii znajdują się następujące subkategorie: wzrost, odnowa, wydajność oraz stabilność¹⁵⁶. W zależności od strategii firmy i branży, w jakiej ona działa, dokonuje się wyboru stosowanych w firmie wskaźników, które będą odzwierciedlały zmiany i przyływ wiedzy w firmie. Postuluje się, aby nie było ich więcej niż dwa w ramach każdej subkategorii. Sam model nie powinien zajmować więcej niż stronę; do niego powinny zostać dołączone dokładne komentarze i interpretacje.

¹⁵² Ibidem, s. 133-135.

¹⁵³ Ibidem, s. 129-135.

¹⁵⁴ A. Błaszczuk, J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2003, s. 76-77.

¹⁵⁵ K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth*: op.cit.

¹⁵⁶ K.E. Sveiby, *The Intangible Assets Monitor*, <http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html> (05.01.2004).

Tabela 4. Przykładowe wskaźniki monitora aktywów niematerialnych

	Struktura zewnętrzna	Struktura wewnętrzna	Indywidualne kompetencje
AKTYWA NIEMATERIALNE			
Wzrost	wielkość wzrostu organicznego (mierzy, w jakim stopniu rynek przyjmuje koncepcje i pomysły firmy) wzrost udziału firmy w rynku	inwestycje w IT inwestycje w strukturę wewnętrzną (w nowe systemy, metody)	staż pracy poziom wykształcenia indeks kompetencji (poziom edukacji x osiągnięcia w zawodzie lub liczby lat w zawodzie x lata stażu w firmie) rotacja kompetencji (porównanie kompetencji pracowników odchodzących z kompetencjami nowych)
Odnowa/ Innowacyjność	liczba klientów wzmacniających wizerunek firmy udziały sprzedaży dla nowych klientów; udziały sprzedaży na nowe rynki	liczba klientów wzmacniających organizację; udział w sprzedaży nowych produktów i usług liczba wprowadzeń nowych procesów	liczba klientów wzmacniających umiejętności pracowników różnorodność pracowników koszty szkoleń i treningów
Wydajność	rentowność klienta wartość sprzedaży na jednego klienta indeks „wygrane/przegrane” (stosunek liczby ofert, które przyciągnęły klientów do ofert nieprzyjętych)	udział „pracowników wspierających” (pracowników, którzy tworzą strukturę wewnętrzną)	udział profesjonalistów wartość dodana na pracownika wartość dodana na profesjonalistę rentowność pracowników lub profesjonalistów
Stabilność	indeks satysfakcji klientów udział znaczących klientów wskaźnik lojalności klientów struktura wiekowa relacji z klientami udział klientów stałych częstość zamówień ponawianych	indeks wartości/postaw (postawy pracowników wobec pracy, klientów, przełożonych) wiek przedsiębiorstwa fluktuacja „pracowników wspierających” liczba pracowników ze stażem krótszym niż 2 lata	wiek pracowników staż pracy w firmie względne płace fluktuacja profesjonalistów

Źródło: K.E. Sveiby, *The Intangible Assets Monitor*, <http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html>

Wymienione przez K.E. Sveiby/ego wskaźniki są jedynie przykładowymi, ponieważ nie mogą być zastosowane w każdej firmie czy w każdych okolicznościach. Twórca podkreśla, że monitor aktywów niematerialnych jest narzędziem strategicznym. Może być użyty do projektowania systemu zarządzania informacjami lub do audytu. Twierdzi, że to ludzie tworzą zyski dla firmy. Pracownicy nie powinni być oceniani pod kątem wytwarzanych kosztów, lecz ze względu na swoją wiedzę i kompetencje jako źródło generowania bogactwa. Monitor aktywów niematerialnych zakłada, że działania ludzi tworzą strukturę zewnętrzną i wewnętrzną. Struktury te są aktywami organizacji, ponieważ przyczyniają się do przepływów dochodu. Również większość klientów nie tylko przyczynia się do wzrostu wpływów ze sprzedaży, ale stanowi o niematerialnych aktywach. Klienci dostarczają firmie referencje, przekazują informacje o ofercie innym potencjalnym klientom, zapewniają firmie miejsce szkoleń dla pracowników, wskazują na kierunek rozwoju produktów i usług. Wpływy te zwiększają wartość aktywów niematerialnych, dlatego K.E. Sveiby mówi o nich „niematerialne dochody” (*Intangible Revenues*) i dzieli na trzy grupy: wzmacniające wizerunek firmy (*Image enhancing*), wzmacniające organizację (*Organisation enhancing*) i wzmacniające kompetencje pracowników (*Competence enhancing*)¹⁵⁷.

• Indeks kapitału intelektualnego – (*Intellectual Capital Index (ICI), IC- Index*) (grupa 4)

Indeks kapitału intelektualnego powstał w wyniku współpracy G. Roosa, J. Roosa, N. Dragonetti oraz L. Edvinssona¹⁵⁸. Pierwszy raz zastosowano go w 1997 r. w dodatku do rocznego sprawozdania Skandii. Metoda ta koncentruje się na wizualizacji procesu kreowania wartości w celu pomiaru wartości przedsiębiorstwa. Pierwszy etap polegał na gromadzeniu ogólnej informacji o poszczególnych składnikach kapitału intelektualnego.

Indeks kapitału intelektualnego ma charakter metody karty punktowej, ale może być również zastosowany do pomiaru kapitału intelektualnego na ogólnym poziomie organizacji¹⁵⁹. Idee czerpie z zasobowej teorii przedsiębiorstwa, modelu zrównoważonej karty wyników, metody ekonomicznej wartości dodanej (EVA) oraz zarządzania wartością w przedsiębiorstwie. Opiera się na założeniu, że kapitał intelektualny obejmuje tylko te niematerialne składniki, które są pod kontrolą przedsiębiorstwa.

¹⁵⁷ K.E. Sveiby, *The Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor – a Comparison*, <http://www.sveiby.com/articles/BSCandIAM.html> (styczeń 2007).

¹⁵⁸ G. Roos, J. Roos, N. Dragonetti, L. Edvinsson, *Intellectual Capital: Navigation in the New Business Landscape*, New York University Press, Nowy Jork, 1997, za: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, op.cit., s. 136-138.

¹⁵⁹ K.E. Sveiby, *Methods for Measuring Intangible Assets*, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> (styczeń 2004).

Indeks kapitału intelektualnego łączy długą, bo 111-elementową, listę pojedynczych wskaźników w jeden syntetyczny wskaźnik¹⁶⁰. Tym samym wymaga od przedsiębiorstwa zrozumienia znaczenia poszczególnych mierników, ich hierarchii ważności i relacji między nimi. Wybór wskaźników i określenie ich udziałów w zagregowanym indeksie zależą od przeważających form kapitału intelektualnego, strategii firmy, charakteru prowadzonej działalności oraz codziennych operacji gospodarczych. Stosowanie *IC-Index* zapewnia ogólne spojrzenie na przedsiębiorstwo, gdyż wychodzi on poza wycenę samych aktywów przedsiębiorstwa. Pozwala menedżerom zrozumieć wpływ polityki strategicznej na kapitał intelektualny oraz umożliwia porównanie działań ukierunkowanych na przyszłość zarówno z perspektywy jednostki biznesowej, całej organizacji, jak i między różnymi przedsiębiorstwami w danej branży. *IC-Index* monitoruje dynamikę kapitału intelektualnego, biorąc pod uwagę wyniki uzyskane przez firmę we wcześniejszych okresach. To sprawia, że jedno specyficzne wydarzenie w historii firmy może mieć duży wpływ na zmianę wartości w kolejnych latach po tym wydarzeniu.

• **Pomiar posiadanych zasobów wiedzy, opracowany przez M. J. Stankiewicza z zespołem (grupa 4)**

Autorzy¹⁶¹ proponują pomiar posiadanych zasobów wiedzy za pomocą kwestionariusza ankiety, oceniającej 213 elementarnych składników zasobów wiedzy, zgrupowanych w 21 kategoriach, w 3-stopniowej skali, gdzie 1 – oznacza wiedzę niewystarczającą, 2 – wiedzę przeciętną, 3 – wiedzę w pełni wystarczającą. Metoda opracowana pozwala menedżerom odnieść się do benchmarka, jaki stanowią międzynarodowi konkurenci.

• **Zestaw wskaźników J. Mouritsena (grupa 4)**

Zestaw wskaźników do pomiaru poszczególnych kategorii kapitału intelektualnego zaproponowany przez duńskiego badacza J. Mouritsena¹⁶² w 1997 roku w ramach prac Duńskiej Rady Rozwoju Handlu i Przemysłu. Zaproponowane wskaźniki pomiaru kapitału intelektualnego odnosiły się do czterech kategorii: kapitału ludzkiego (pracowników), kapitału klienta, kapitału technologii i kapitału procesów. Wskaźniki kapitału ludzkiego odzwierciedlają zarówno jego poziom jak i możliwości odnowy i rozwoju. W przypadku kapitału klientów zaproponowane zostały wskaźniki, które pokazują udział rynkowy oraz odnoszą się do kwestii finansowych związanych z pozyskaniem klientów, a także do kwestii satysfakcji klienta. W obszarze kapitału technologii skupiono się na inwestycjach i wydatkach ponoszonych na nowoczesne technologie informatyczne. Ostatni obszar, do którego zostały przypisane wskaźniki to obszar procesów i tutaj duża waga została przywiązana do jakości, wydajności procesów. Dodatkowo, zaproponowane wskaźniki zostały podzielone na trzy grupy odnoszące się do: tego co istnieje (dane); tego co jest osiągnięte (wewnętrzne wskaźniki); oraz tego co się stanie (wskaźniki rezultatów) (tabela 5).

Zaletą takiego podejścia do pomiaru jest wielowymiarowe spojrzenie na kapitał intelektualny. Niewątpliwą wadą jest konieczność pozyskania bardzo dokładnych danych do obliczenia poszczególnych wskaźników. Problemem może być również brak dopasowania zaproponowanego zestawu wskaźników do konkretnego przedsiębiorstwa.

Tabela 5. Wskaźniki pomiaru kapitału intelektualnego J. Mouritsena

To co istnieje (dane)		To co jest osiągnięte (wewnętrzne wskaźniki)	To co się stanie (wskaźniki rezultatów)
Pracownicy	Długość zatrudnienia Wykształcenie i szkolenia Wydatki na wykształcenie i szkolenia	Udział pracowników w planie rozwoju personelu Liczba dni szkoleń na pracownika Wydatki na szkolenia i wykształcenie na pracownika	Zadowolenie pracowników Wskaźnik fluktuacji pracowników Rachunkowość zasobów ludzkich Wartość dodana przypadająca na pracownika
Klienci	Podział wyniku na rynki i produkty Wydatki marketingowe	Liczba klientów na pracownika Wydatki marketingowe na 1\$ przychodu Wydatki administracyjne na 1\$ wydatków marketingowych	Zadowolenie klientów Lojalność klientów Udział klientów w budowaniu długookresowych związków
Technologia	Inwestycje w technologie informatyczne Relacja wewnętrznych do zewnętrznych użytkowników technologii informatycznych	Liczba komputerów na pracownika Wydatki związane ze sprzętem PC na pracownika	Kwalifikacje związane z technologiami informatycznymi Licencje związane z technologiami informatycznymi
Procesy	Wydatki na procesy Przydział pracowników na procesy Wydatki na B&R i infrastrukturę	Czas rozwoju produktu Czas potrzebny do organizacyjnego i administracyjnego wprowadzenia i dopasowania nowych jednostek organizacyjnych	Błędy Czas przestoju Jakość Reputacja firmy

Źródło: J. Mouritsen, *Driving Growth: Economic Value Addend versus Intellectual Capital*, „Management Accounting Research” 1998, No. 9 podane za: A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODiDK, Gdańsk 2002, s. 120-121.

¹⁶⁰ Pełna lista wskaźników została zaprezentowana wcześniej, przy okazji omawiania nawigatora Skandii.

¹⁶¹ *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 23-24.

¹⁶² J. Mouritsen, *Driving Growth: Economic Value Addend versus Intellectual Capital*, „Management Accounting Research” 1998, No. 9 podane za: A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem ...*, op.cit., s. 120-121.

• **MERITUM Guidelines (grupa 4)**

Zbiór wskazówek co do raportowania zasobów niematerialnych zaproponowany w ramach projektu MERITUM¹⁶³ realizowanego pod auspicjami Unii Europejskiej. Wskazówki projektu MERITUM zostały zaproponowane w oparciu o obserwację dobrych praktyk w 80 europejskich firmach. Pierwsza część raportu MERITUM to opis modelu zarządzania kapitałem intelektualnym. Druga część projektu MERITUM daje wskazówki jak raportować kapitał intelektualny. Zaleca się budowanie raportu w podziale na trzy obszary: wizja przedsiębiorstwa, zasoby i działania, system wskaźników.

W tabeli 6 przedstawiono przykładowy zestaw wskaźników dla poszczególnych typów niematerialnych zasobów i działań. Zalecane jest stosowanie wskaźników zarówno do zasobów niematerialnych jak i działań z nimi związanych.

Tabela 6. Przykładowy zestaw wskaźników dla zasobów i działań niematerialnych

Typ zasobu/ działania niematerialnego	Wskaźnik	Rodzaj – Niefinansowy/ finansowy
Wysoko wykwalifikowani pracownicy	% osób z wyższym wykształceniem, średnim, podstawowym	NFI
Działania szkoleniowe (szkolenia)	a) Łączna liczba godzin szkoleniowych menedżerów w stosunku do całkowitej liczby godzin szkoleniowych b) Całkowity koszt szkolenia dla kluczowych pracowników c) Średnie zadowolenie pracowników z rozwoju kompetencji	NFI FI NFI
Przegląd pracowników	a) Średnie zadowolenie pracowników z działań szkoleniowych b) Koszty dokonania przeglądu c) Średni poziom zadowolenia z przywództwa	NFI FI NFI
Patenty	Liczba patentów zarejestrowana w ostatnich latach	NFI
Działania badawczo-rozwojowe	Wydatki na badania i rozwój	FI
Analiza stopy zwrotu wydatków badawczo-rozwojowych	Wydatki badawczo-rozwojowe jako procent obrotów	FI
Elastyczność kapitału strukturalnego	a) % projektów, które są oparte na współpracy między departamentami b) Średnia satysfakcji pracowników z organizacji pracy	NFI NFI
Zwiększenie skodyfikowanych procedur	% krytycznych procesów, które mają procedury obsługi	NFI
Użycie skodyfikowanych procedur	% krytycznych procesów, które postępują zgodnie z procedurami	NFI
Elastyczność kapitału relacyjnego	Średni czas reakcji od zamówienia klienta do dostawy	NFI
Kluczowi klienci	a) % badanych klientów w badaniu satysfakcji klienta b) Średnia satysfakcji wśród klientów kluczowych	NFI NFI
Lojalni klienci	a) % klientów długoterminowych (5 lat lub więcej) do całkowitej liczby klientów b) % obrotów związanych z klientami długoterminowymi	NFI FI
Marketing bezpośredni	Bezpośrednie wydatki marketingowe jako procent całkowitych kosztów	FI
Badania opinii klientów	a) Średnie zadowolenie klientów z produktów i usług b) Koszty badania c) Średni poziom zadowolenia z kontaktów z przedstawicielami przedsiębiorstwa	NFI FI NFI
Elastyczność kapitału ludzkiego	a) % siły roboczej z ponadprzeciętną liczbą godzin roboczych b) Koszty telepracy jako procent całkowitych kosztów pracy	NFI FI
Rotacja pracy	% siły roboczej z roczną rotacją pracy	NFI

Źródło: J. Guimon, *MERITUM and Danish Guidelines for Reporting on Intangibles: A Comparative Study*, „The Icfai University Journal of Accounting Research” 2009, Vol. VII, No. 2, s. 17-29.

Projekt MERITUM unika propozycji konkretnych wskaźników, a jedynie podaje przykładowe. Wskazuje na konieczność budowania każdorazowo odpowiedniego zestawu wskaźników dopasowanego do danego przedsiębiorstwa. Wskaźniki powinny jedynie spełniać kryteria wymienione w projekcie.

• **Wskaźniki L.L.K. Lim i P. Dallimore (grupa 4)**

Bardzo rozbudowany zestaw stu dwudziestu wskaźników do pomiaru kapitału intelektualnego zaproponowali L.L.K. Lim i P. Dallimore¹⁶⁴. Podzielili oni kapitał intelektualny na sześć głównych obszarów: kapitał ludzki, kapitał korporacyjny, kapitał biznesu, kapitał funkcjonalny, kapitał klienta oraz kapitał porozumień.

¹⁶³ J. Guimon, *MERITUM and Danish Guidelines for Reporting on Intangibles: A Comparative Study*, „The Icfai University Journal of Accounting Research” 2009, Vol. VII, No. 2, s.17-29 oraz MEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management (MERITUM) Final Report, http://www.pnbukh.com/files/pdf_file/FINAL_REPORT_MERITUM.pdf

¹⁶⁴ L.L.K. Lim, P. Dallimore, *Intellectual Capital: Management Attitudes In Service Industries*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, Vol. 5, No. 1, s. 187-190 podane za: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny ...*, op.cit., s. 123-131.

W ramach każdego z obszarów wyróżniono, we współpracy z analitykami finansowymi zajmującymi się pomiarem aktywów niematerialnych, wskaźniki pomiaru kapitału intelektualnego. Jednocześnie przeprowadzone zostało badanie wśród menedżerów pozwalające ocenić, które z zaproponowanych wskaźników uważają za najbardziej istotne do pomiaru kapitału intelektualnego oraz które są zrozumiałe. W tabeli 7 zawarto wskaźniki z listy stu dwudziestu wskaźników, które zostały uznane przez menedżerów za najbardziej istotne do pomiaru kapitału intelektualnego (w skali 1–5).

Tabela 7. Najbardziej istotne wskaźniki do pomiaru kapitału intelektualnego wg L.L.K. Lim i P. Dallimore

Uzyskana ocena punktowa	Kapitały zarządzania know-how
Kapitał ludzki	
4,58	Indeks satysfakcji pracowników
4,42	Rotacja pracowników – kwartalna, półroczna, roczna
4,36	Liczba lub procent personelu zatrudnionego w pełnym wymiarze czasu pracy, niepełnym wymiarze czasu pracy, pracowników tymczasowych lub kontraktowych
4,14	Poziom wykorzystania potencjału pracowników
Kapitał korporacyjny	
4,75	Stosunek zysków do wydatków
4,42	Poziom rozpoznawalności marki
4,14	Średnia wartość rynkowa – miesięcznie, kwartalnie, półrocznie, rocznie
4,00	Całkowity koszt IT w wartości całkowitej sprzedaży
4,00	Zysk wypracowany na jednego pracownika
Kapitał biznesu	
4,64	Wartość (procent) wzrostu lub spadku sprzedaży
4,53	Dochody wygenerowane z nowych przedsięwzięć
4,08	Liczba nowych rynków lub kanałów dystrybucji
4,00	Użyteczność sieciowo połączonych biznesów
Kapitał funkcjonalny	
4,06	Całkowity koszt szkoleń lub edukacji dla każdej grupy funkcjonalnej
4,00	Procent budżetu przeznaczonego na szkolenia
Kapitał klienta	
4,58	Indeks satysfakcji klienta
4,44	Udział w rynku na podstawie liczby klientów
4,44	Dochód na jednego klienta
4,33	Rotacja klientów
4,11	Całkowita liczba rachunków klientów w stosunku do całkowitej liczby klientów
4,03	Liczba klientów (klientów korporacyjnych i niekorporacyjnych, nowych klientów itd.)
4,00	Cykl realizacji zamówień
Kapitał porozumień	
4,36	Procent wzrostu partnerskich porozumień
4,03	Liczba spółek lub joint venture
4,03	Dochód uzyskany z partnerskich biznesów w stosunku do całkowitego dochodu
4,03	Dostępność kanałów w bankowości elektronicznej dla klientów biznesowych

Źródło: L.L.K. Lim, P. Dallimore, *Intellectual Capital: Management Attitudes In Service Industries*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, Vol.5, No. 1, s. 187-190 po-dane za: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 123-131.

• **Model pomiaru kapitału intelektualnego A. Sopińskiej i P. Wachowiaka (grupa 4)**

Pomiar kapitału intelektualnego zaproponowany przez A. Sopińską i P. Wachowiaka obejmuje dwa elementy: podstawowy model pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstw¹⁶⁵; oraz uzupełnienie w postaci dodatkowych kryteriów kapitału intelektualnego charakterystycznych dla danego sektora działalności przedsiębiorstwa¹⁶⁶.

W ramach podstawowego modelu pomiaru kapitału intelektualnego wyodrębniono 45 kryteriów (po 15 na każdą z form kapitału intelektualnego), które zdaniem ekspertów najlepiej charakteryzują ten rodzaj aktywów przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia ich wyodrębnienia był podział kapitału intelektualnego na następujące składniki: kapitał ludzki, który składa się z kompetencji, relacji i wartości; kapitał organizacyjny, który oprócz kapitału procesowego i innowacyjności zawiera także kulturę organizacyjną; oraz kapitał rynkowy, który obejmuje bazy klientów, relacje z klientami oraz potencjał klientów.

¹⁶⁵ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Podstawowy model pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, w: *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2005, s. 61-89.

¹⁶⁶ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Dodatkowe kryteria pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstw w wybranych sektorach*, w: *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 89-109.

Poszczególnym kryteriom nadano wagi od 1 do 3. W celu zmniejszenia subiektywizmu oceny dokonano operacjonalizacji poszczególnych kryteriów, przyjmując, że skala nadawanej oceny wynosi od 1 do 3 punktów¹⁶⁷. Zestawienie kryteriów pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w modelu podstawowym prezentuje tabela 8.

Tabela 8. Lista kryteriów pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w modelu podstawowym A. Sopińskiej i P. Wachowiaka wraz z przyznanymi im wagami

Lp.	Kryterium	Sposób oceny	Waga
1	Czas poświęcony na szkolenie jednego pracownika (z podziałem na kierownictwo szczebla wyższego, średniego oraz pracowników)	liczba dni roboczych szkoleniowych przypadających na jednego pracownika w ciągu roku	3
2	Środki finansowe przeznaczone na podnoszenie kwalifikacji pracowników (z podziałem na kierownictwo szczebla wyższego, średniego oraz pracowników)	udział środków finansowych przeznaczonych na podnoszenie kwalifikacji pracownika w wielkości jego wynagrodzeniu za miesiąc pracy	1
3	Udział pracowników z wyższym wykształceniem w strukturze zatrudnienia pracowników (z podziałem na kierownictwo szczebla wyższego, średniego oraz pracowników)	odsetek pracowników posiadających wyższe wykształcenie w ogólnej liczbie pracowników	3
4	Przeciętna długość zatrudnienia pracowników w przedsiębiorstwie (z podziałem na kierownictwo szczebla wyższego, średniego oraz pracowników)	przeciętna długość zatrudnienia pracowników w przedsiębiorstwie w latach	1
5	Średnia wieku pracowników zajmujących stanowiska kierownicze (z podziałem na kierownictwo szczebla wyższego, średniego oraz pracowników)	średnia wieku pracowników zajmujących stanowiska kierownicze	2
6	Fluktuacja roczna wśród pracowników z wyższym wykształceniem	fluktuacja pracowników z wyższym wykształceniem	3
7	Zasięg systemu mentoringu (z podziałem na kierownictwo szczebla wyższego, średniego oraz pracowników)	odsetek pracowników objętych mentoringiem	3
8	Inicjatywy zgłaszane przez pracowników	liczba zgłoszonych w ciągu roku inicjatyw przypadających na pracownika	2
9	Odsetek realizacji zgłoszonych inicjatyw	odsetek realizowanych, spośród zgłoszonych w ciągu roku, inicjatyw przypadających na pracownika	1
10	Poziom znajomości strategii rozwoju przedsiębiorstwa przez pracowników	odsetek pracowników, którzy znają strategię rozwoju przedsiębiorstwa	2
11	Doświadczenie kierownicze	średnia liczba stanowisk kierowniczych na różnych szczeblach zarządzania zajmowanych przez dotychczasowych kierowników	2
12	Umiejętność pracy z komputerem wśród pracowników	odsetek pracowników, którzy ukończyli co najmniej jeden kurs komputerowy, w ogólnej liczbie pracowników	2
13	Znajomość języków obcych (z podziałem na kierownictwo szczebla wyższego, średniego oraz pracowników)	odsetek pracowników, którzy deklarują biegłą znajomość co najmniej jednego języka obcego w mowie i piśmie	1
14	Źródła informacji wewnętrznej	sposób pozyskiwania wewnętrznych informacji w przedsiębiorstwie	3
15	Poziom wykształcenia ekonomicznego kadry kierowniczej najwyższego szczebla	odsetek kierowników, którzy ukończyli studia ekonomiczne, w ogólnej liczbie kierowników najwyższego szczebla	1
16	Istnienie jasno sformułowanej strategii rozwoju przedsiębiorstwa	sposób sformułowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa	2
17	Poziom informatyzacji	poziom rozwoju systemów informatycznych w przedsiębiorstwie	3
18	Poziom rozwoju systemów jakościowych w przedsiębiorstwie	istnienie i poziom rozwoju systemów jakości	3
19	Patenty i prawa autorskie	liczba patentów i praw autorskich zarejestrowana w ciągu 3 lat	1
20	Elastyczność struktury organizacyjnej	typ struktury organizacyjnej	2
21	Stopień standaryzacji w przedsiębiorstwie	odsetek obszarów działania przedsiębiorstwa, w których istnieją standardy.	3
22	Poziom rozwoju baz danych	istnienie i sposób zasilania baz danych	2
23	Charakter współpracy w zakresie doradztwa	charakter współpracy w zakresie doradztwa	2
24	Poziom nakładów na badania i rozwój	udział środków finansowych przeznaczonych na badania i rozwój w wydatkach przedsiębiorstwa	3
25	Poziom rozwoju infrastruktury informatycznej	udział środków finansowych przeznaczonych na informatyzację w wydatkach przedsiębiorstwa	1
26	System premiowania pracowników	rodzaj premii stosowanych w przedsiębiorstwie	1

¹⁶⁷ Pełną operacjonalizację każdego z 45 kryteriów zawarto w: A. Sopińska, P. Wachowiak, *Podstawowy model pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 63–78.

Lp.	Kryterium	Sposób oceny	Waga
27	Istnienie w przedsiębiorstwie kadry rezerwowej	odsetek stanowisk kierowniczych, dla których tworzona jest kadra kierownicza	1
28	Profil kultury organizacyjnej	profil kultury	1
29	Poziom rozwoju wewnętrznego systemu informowania pracowników	sposób informowania pracowników	3
30	Poziom rozwoju systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie	zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie	2
31	Lojalność klientów	odsetek klientów, którzy w ciągu ostatnich 3 lat dokonali ponownego zakupu	2
32	Dostępność dla klientów	liczba godzin w ciągu doby, w których klient ma możliwość skontaktowania się z przedstawicielem przedsiębiorstwa	1
33	Forma kontaktu z klientem	liczba dostępnych form kontaktu z klientem	1
34	Pozyskiwanie nowych klientów	odsetek nowych klientów w ciągu roku	2
35	Poziom utraty klientów	odsetek utraconych klientów w ciągu roku	1
36	Dynamika rozwoju	stopa wzrostu udziału rynkowego przedsiębiorstwa	2
37	Znajomość marki	zasięg znajomości marki	3
38	Istnienie baz klientów	bazy klientów	3
39	Charakter współpracy z klientami	forma współpracy z klientami	2
40	Charakter współpracy z konkurentami	forma współpracy z konkurentami	1
41	Charakter powiązań przedsiębiorstwa z klientami	forma powiązań z klientami	1
42	Poziom zadowolenia klientów	udział wartości reklamowanych produktów w ogólnej wartości sprzedaży	3
43	Wielkość posiadanych klientów	pozycja konkurencyjna głównego klienta	2
44	Liczba nowych produktów	udział produktów nowo wprowadzonych na rynek w ciągu ostatnich 3 lat	3
45	Opieka nad stałymi klientami	rodzaj kontaktów ze stałymi klientami	3

Źródło: A. Sopińska, P. Wachowiak, *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa – model pomiaru*, w: *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki)*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003, s. 101–130.

Zdaniem twórców modelu poziom posiadanego kapitału intelektualnego decyduje o możliwościach rozwojowych przedsiębiorstwa. Wyodrębnienie kryteriów o najwyższej wadze i zestawienie ich w postaci macierzy pozwala określić możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa. Efektem zestawień jest dziewięć macierzy: trzy dotyczące obszarów kapitału ludzkiego i organizacyjnego, kolejne trzy – kapitału organizacyjnego i rynkowego oraz trzy ostatnie – kapitału ludzkiego i rynkowego. Dobór zmiennych do macierzy, odbywa się według zasady braku wzajemnej korelacji między nimi. Na podstawie powstałych macierzy, autorzy proponują utworzenie zestawień trójwymiarowych w postaci tzw. kostek kapitału intelektualnego w trzech obszarach: kapitału ludzkiego, kapitału organizacyjnego oraz kapitału rynkowego¹⁶⁸.

Zgodnie z modelem podstawowym pomiaru kapitału intelektualnego, przedsiębiorstwo można uznać za podmiot o wysokim kapitale intelektualnym, jeśli spełnia równocześnie trzy warunki wynikające z zestawienia trzech kryteriów o największej wadze w obszarze kapitału ludzkiego, trzech kryteriów o największej wadze w obszarze kapitału organizacyjnego i trzech kryteriów o największej wadze w obszarze kapitału rynkowego. W obszarze kapitału ludzkiego są to następujące kryteria: czas poświęcony na jednego pracownika, udział pracowników z wyższym wykształceniem w strukturze zatrudnienia oraz poziom fluktuacji rocznej wśród pracowników z wyższym wykształceniem. W obszarze kapitału organizacyjnego są to: poziom informatyzacji, stopień standaryzacji w przedsiębiorstwie oraz wewnętrzny system informowania pracowników. W obszarze kapitału rynkowego są to: zadowolenie klientów, zasięg znajomości marki, oraz liczba nowych produktów wprowadzonych na rynek w ciągu trzech lat.

Procedura pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w ramach modelu podstawowego jest następująca:

1. Dokonanie wyceny składowych kapitału intelektualnego w badanym przedsiębiorstwie w trzech obszarach: ludzkim, organizacyjnym i rynkowym, za pomocą techniki oceny punktowej ważonej.
2. Dokonanie łącznej wyceny procentowej poziomu kapitału intelektualnego poprzez odniesienie uzyskanej sumy ocen ważonych do oceny maksymalnej (wynoszącej 270 pkt).
3. Wyrysowanie profilu kapitału intelektualnego badanego przedsiębiorstwa za pomocą techniki profili ocen.
4. Naniesienie uzyskanych wyników pomiaru kapitału intelektualnego na macierze i kostki kapitału intelektualnego, utworzone z kryteriów o najwyższej wadze.
5. Dokonanie interpretacji wyników.

¹⁶⁸ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Podstawowy model pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 86-87.

Analizując profile kapitału intelektualnego przedsiębiorstw z różnych sektorów za pomocą podstawowego modelu pomiaru kapitału intelektualnego, autorzy zauważyli wyraźny wpływ uwarunkowań sektorowych na poziom kapitału. Stąd zalecenie, by model podstawowy pomiaru kapitału intelektualnego poszerzyć o dodatkowe kryteria wynikające z uwarunkowań sektorowych¹⁶⁹.

Przegląd zamieszczonych powyżej metod pozwala stwierdzić, że z punktu widzenia możliwości identyfikacji i pomiaru kapitału ludzkiego bardziej przydatne są metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego oraz metody kart punktowych. Wspólną cechą metod bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego jest próba uchwycenia wartości pieniężnej poszczególnych elementów kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Natomiast, metody kart punktowych, nazywane też metodami scoringowymi, opierają się na technice oceny punktowej. Podstawą do stworzenia sposobu pomiaru jest określenie listy najważniejszych kryteriów, według której będzie oceniany dany element. Metody te koncentrują się nie na pieniężnej wartości kapitału intelektualnego, a na dokładnym zbadaniu i opisie elementów kapitału intelektualnego w celu jego lepszego wykorzystania przez firmę. Niestety, są one obarczone dość dużym subiektywizmem.

6. Wnioski i rekomendacje

Bazując na zaprezentowanych powyżej narzędziach służących identyfikacji i raportowaniu kapitału ludzkiego z perspektywy kapitału intelektualnego można sformułować następujące wnioski:

- 1. Nie ma jednego uniwersalnego narzędzia identyfikacji i pomiaru kapitału ludzkiego.
- 2. Większość badaczy opowiada się za narzędziami wielowskaźnikowymi.
- 3. Duża część badaczy proponuje wskaźniki pomiaru kapitału ludzkiego bez określenia dokładnego sposobu ich wyliczenia oraz operacjonalizacji.
- 4. Poszczególni badacze w zaproponowanych przez siebie modelach kładą nacisk na różne obszary kapitału ludzkiego.
- 5. Część badaczy proponuje odrębne wskaźniki w odniesieniu do poszczególnych kategorii zasobów ludzkich, wyodrębnionych ze względu na: zajmowane stanowisko w strukturze organizacyjnej, formę zatrudnienia.
- 6. W większości zaproponowanych metod pomiaru kapitału ludzkiego występują równoległe wskaźniki jakościowe jak i ilościowe.

Autorzy ekspertyzy uważają, że ze względu na złożoność istoty kapitału ludzkiego jest niemożliwe zaproponowanie metody jednowskaźnikowej. Przychylają się także do poglądów co do konieczności łączenia wskaźników ilościowych i jakościowych. Proponują wielowskaźnikowy, autorski model badający kapitał ludzki z różnych perspektyw, na który składają się wskaźniki obu kategorii. Zestawienie szczegółowych wskaźników zawiera tabela 9.

Tabela 9. Wielowskaźnikowy model pomiaru kapitału ludzkiego przez pryzmat kapitału intelektualnego – narzędzie autorskie

KATEGORIA WSKAŹNIKA	WSKAŹNIK	SPOSÓB POMIARU
Wskaźniki kosztów	Wskaźnik kosztu pozyskania pracownika	Koszty rekrutacji i selekcji przypadające na jednego nowo zatrudnionego pracownika do średniego wynagrodzenia całkowitego pracownika*
	Wskaźnik kosztu szkoleń	Koszty szkoleń przypadające na jednego pracownika
	Wskaźnik kosztu wynagrodzeń całkowitych	Koszty wynagrodzeń całkowitych na jednego pracownika
	Wskaźnik kosztu odejścia pracownika	Koszty odejścia pracowników (np. odprawy pracownicze, koszty zastępstw) przypadające na jednego zatrudnionego pracownika
	Wskaźnik kosztu inwestycji w pracownika	Wskaźnik kosztu szkoleń do Wskaźnika kosztu wynagrodzeń całkowitych
	Wskaźnik kosztu zastąpienia pracownika	Wskaźnik kosztu odejścia pracownika + Wskaźnik kosztu pozyskania pracownika

* Wynagrodzenie całkowite jest to wynagrodzenie brutto obejmujące płace zasadniczą, premie, nagrody pieniężne i inne dodatki pieniężne.”

¹⁶⁹ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Pomiar kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie*, s. 279-297.; A. Sopińska, P. Wachowiak, *Dodatkowe kryteria pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstw w wybranych sektorach*, op.cit., s. 89-109.

Wskaźniki czasowo-ilościowe	Wskaźnik fluktuacji kadr	Liczba pracowników odchodzących w danym okresie w stosunku do ogólnej liczby pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie
	Wskaźnik dostępności zasobu ludzkiego	Liczba pracowników pracujących w pełnym wymiarze czasu pracy w stosunku do ogólnej liczby pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie
	Wskaźnik zakotwiczenia pracowników	Liczba pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony w stosunku do ogólnej liczby pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie
	Wskaźnik czasu szkoleń	Liczba dni szkoleniowych przypadających na jednego pracownika
	Wskaźnik czasu zastąpienia pracownika	Średni czas potrzebny do wdrożenia nowego pracownika do realizacji zadań na stanowiskach w przedsiębiorstwie
	Wskaźnik rozwoju zawodowego	Liczba pracowników objętych indywidualnym programem rozwoju zawodowego w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik zaangażowania pracowników w działalność badawczo-rozwojową	Liczba pracowników zatrudnionych w działach badawczo-rozwojowych w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik absencji	Średnia liczba dni absencji w ciągu jednego roku przypadająca na jednego pracownika
Wskaźniki wydajności/efektywności	Wskaźnik kreatywności pracowniczej	Liczba zgłoszonych inicjatyw przypadająca na jednego pracownika
	Wskaźnik wykorzystania kreatywności pracowniczej	Liczba zrealizowanych inicjatyw pracowniczych przypadających na jednego pracownika
Wskaźniki finansowe	Wskaźnik dochodowości pracowników	Wartość dodana przypadająca na jednego pracownika
	Wskaźnik przychodowości pracowników	Wielkość przychodów przypadająca na jednego pracownika
	Wskaźnik generowania wartości przez pracowników	Wartość rynkowa przedsiębiorstwa w przeliczeniu na jednego pracownika
Wskaźniki jakościowe	Wskaźnik doświadczenia branżowego	Średnia liczba lat pracy w branży pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie
	Wskaźnik doświadczenia firmowego	Średnia liczba lat pracy pracowników w danym przedsiębiorstwie
	Wskaźnik zróżnicowania pracowników pod względem wieku/płci	Procentowy udział pracowników w poszczególnych przedziałach wiekowych (przedział wiekowy obejmuje dziesięć lat) Procentowy udział kobiet w ogólnej liczbie pracowników
	Wskaźnik poziomu wykształcenia	Liczba pracowników posiadających wyższe wykształcenie w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik dopasowania kompetencyjnego pracowników	Liczba pracowników zatrudnionych zgodnie ze swoim wykształceniem w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik unikatowości kompetencyjnej	Udział ekspertów o znaczącej pozycji w branży w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik satysfakcji zawodowej	Liczba zadowolonych pracowników w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik zakresu mentoringu	Liczba pracowników objętych mentoringiem w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik postawy pracowniczej	Liczba pracowników wykazujących duże zaangażowanie na rzecz pracodawcy w stosunku do ogólnej liczby pracowników

Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie wyżej omówione wskaźniki pozwalają na kompleksowy pomiar kapitału ludzkiego. Dotyczą one najważniejszych z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa kategorii wskaźników: wskaźniki kosztów, wskaźniki czasowo-ilościowe, wskaźniki wydajności/efektywności, wskaźniki finansowe oraz wskaźniki jakościowe. Do obliczenia większości wskaźników wystarczą dane, które powinno posiadać każde przedsiębiorstwo. Bardziej złożone wskaźniki są zalecane do wykorzystania przez przedsiębiorstwa średnie lub duże.

Problem pomiaru kapitału ludzkiego z perspektywy zarządzania wiedzą

1. Wstęp

Wszystkie ścieżki logiczne zawarte w opracowaniu będą obrazowane schematami blokowymi i będą oznaczone jako „ścieżki logiczne”. Zakładam, że opisane ścieżki mogą posłużyć do budowania modeli przyczynowo-skutkowych, których celem byłoby zaprojektowanie wskaźników umożliwiających zmierzenie kapitału intelektualnego.

Na potrzeby niniejszego opracowania stosuję naprzemiennie pojęcie: organizacja, przedsiębiorstwo i firma. Oczywiście z punktu widzenia „czystości” terminologii „organizacja” jest pojęciem najszerszym, potem jest „przedsiębiorstwo”, a najwęższym pojęciem jest „firma”. Jednakże przedmiotem rozważań w tej publikacji jest „firma”, a więc tym samym firma jest i „przedsiębiorstwem” i „organizacją”.

Poniższa struktura opracowania oparta jest głównie na moich badaniach opublikowanych w książce: „J. Brdulak, Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcja, filary, dobre praktyki, SGH, Warszawa 2012”. Jednakże poniższa ekspertyza nawiązuje też do wcześniej prowadzonych przeze mnie badań np.:

- rozprawie doktorskiej pod tytułem „Zarządzanie wiedzą w procesie innowacji produktu” obronionej w 2004 roku,
- badaniach własnych: *Znajomość i wykorzystanie koncepcji zarządzania wiedzą w organizacjach w rejonie chełmskim*¹⁷⁰ przeprowadzonych w 2005 roku,
- badaniach kierowanych przez Piotra Wachowiaka: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*¹⁷¹ przeprowadzonych w 2005 roku,
- badaniach własnych: *Zarządzanie wiedzą w czasie kryzysu*¹⁷² przeprowadzonych w 2009 roku.

Prezentowane w pracy powiązania logiczne (ścieżki logiczne) dotyczą głównie dużych przedsiębiorstw. Prowadzone przeze mnie dotychczas badania w tym obszarze wskazują, że złożoność organizacji, chociażby poprzez jej wielkość, rozproszenie itp. utrudnia zarządzanie wiedzą. Zarządzanie wiedzą w mniejszych przedsiębiorstwach, gdzie jest wyraźnie identyfikowany właściciel (osoba odpowiedzialna) za firmę może być w dużym stopniu powiązane z cechami indywidualnymi lidera. Jeżeli lider jest osobą, która przywiązuje dużą wagę do zarządzania wiedzą, to w przedsiębiorstwie może zarządzanie wiedzą dobrze funkcjonować bez wdrażania jakiś szczególnie dedykowanych rozwiązań. Przeważnie duże firmy wdrażają systemowe rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą, stąd jest to wartościowe źródło różnorodnych dobrych praktyk, które mogą być również przenoszone na poziom mikro, małych, średnich i dużych firm. W opracowaniu zaproponowano mierniki oraz kwestionariusze badawcze dla firm z podziałem na ich wielkość.

2. Zarządzanie wiedzą – zarys pojęciowy

Poniżej zaprezentowane są przykładowe definicje pojęcia koncepcji zarządzania wiedzą (ZW):¹⁷³

- ZW jest to systematyczne, jawne i świadome budowanie, odnawianie i zastosowywanie wiedzy do maksymalizowania wydajności funkcjonowania firmy¹⁷⁴;

¹⁷⁰ J.J. Brdulak, *Znajomość i wykorzystanie koncepcji zarządzania wiedzą w organizacjach w rejonie chełmskim*, KNOP, SGH, Warszawa 2005, badania własne.

¹⁷¹ P. Wachowiak, A. Sopińska, J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, KZiF, SGH, Warszawa 2005, badania własne.

¹⁷² J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą w czasie kryzysu*, KNOP, SGH, Warszawa 2009, badania własne.

¹⁷³ Za: J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą w procesie innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, SGH, Warszawa 2005, s. 24.

¹⁷⁴ K. Wiig: *Knowledge Mangement: Where Did It Come From and Where Will It Go?* w: „Expert Systems with Applications”, Pergamon Press/Elsevier, Vol. 14, Fall 1997.

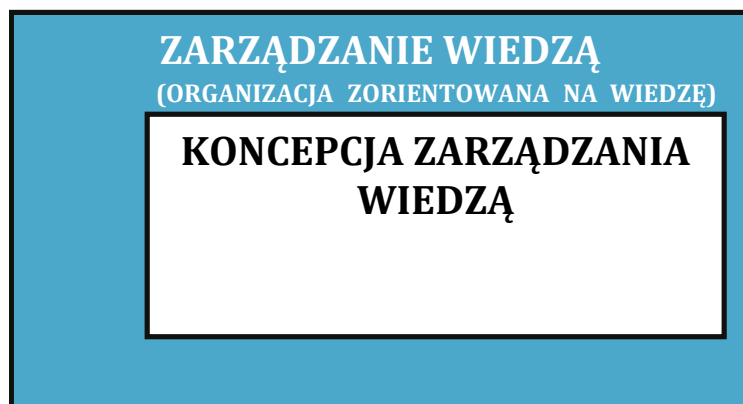
- ZW jest to proces pozyskiwania przez firmę zespołowych doświadczeń gdziekolwiek one istnieją – w bazach danych, w dokumentach, lub w ludzkich głowach – i dystrybucja ich we wszystkie miejsca, gdzie może to pomóc w tworzeniu większych zysków¹⁷⁵;
- ZW jest to dostarczanie właściwej wiedzy właściwym osobom, we właściwym czasie, żeby mogli podejmować najlepsze decyzje¹⁷⁶;
- ZW stosuje systemowe podejście do znajdowania, rozumienia i używania wiedzy do tworzenia wartości¹⁷⁷.

Koncepcja zarządzania wiedzą zaczęła się rozwijać na szeroką skalę w latach 90. XX wieku. W Polsce można zaobserwować pewną eksplozję zainteresowania nią na lata 2000–2005. Obecnie zauważa się wśród przedsiębiorstw spadek zainteresowania samą koncepcją, co nie oznacza, że nastąpił spadek znaczenia zarządzania wiedzą. W związku z powyższym przyjmuję następującą definicję organizacji zarządzającej wiedzą:

„Organizacja zorientowana na zarządzanie wiedzą opiera się na trzech głównych filarach: zarządzaniu ludźmi, kulturze organizacyjnej, zarządzaniu procesem, które są wspomagane infrastrukturą informacyjną (technologią)”¹⁷⁸.

Wyraźnie chciałbym tutaj zaznaczyć, że odróżniam pojęcia „koncepcja zarządzania wiedzą” oraz „zarządzanie wiedzą”, które traktuję jako synonim „organizacji zorientowanej na zarządzanie wiedzą”. Firmy mogą „zarządzać wiedzą” bez stosowania „koncepcji zarządzania wiedzą”. „Koncepcja” to pewna teoria, która była i jest rozwijana w literaturze przedmiotu. „Zarządzanie wiedzą” to zbiór działań przedsiębiorstwa realizowanych pod różnymi koncepcjami zarządzania, które mają przyczynić się do poprawienia tego jak przedsiębiorstwo zarządza wiedzą. Do koncepcji, które przyczyniają się do poprawy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie zaliczam np. zarządzanie jakością. Organizację, która zarządza wiedzą, ale nie poprzez stosowanie „koncepcji zarządzania wiedzą” nazywam „organizacją zorientowaną na zarządzanie wiedzą”. Innymi słowy, zakładam, w pewnym uproszczeniu, że przedsiębiorstwo stosujące „koncepcję zarządzania wiedzą” jest „zorientowane na zarządzanie wiedzą”, lecz nie zawsze „organizacja zorientowana na zarządzanie wiedzą” stosuje „koncepcję zarządzania wiedzą”. Poniższy rysunek prezentuje powyższe dwie kategorie.

Rysunek 1. Zarządzanie wiedzą a koncepcja zarządzania wiedzą



Źródło: opracowanie własne.

Można wyróżnić między innymi następujące korzyści orientacji przedsiębiorstwa na zarządzanie wiedzą¹⁷⁹:

- sprawniej uczy się zarówno od interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych,
- skuteczniej przeprowadza zmiany,
- szybciej reaguje na zjawiska zachodzące w otoczeniu.
- efektywniej działa w niestandardowych sytuacjach¹⁸⁰.

Rysunek oznaczony „Ścieżka logiczna 1” obrazuje ścieżkę logiczną wymienionych powyżej korzyści.

¹⁷⁵ J. Hibbard, *Knowing What We Know*, w: „Information Week”, October 20, 1997.

¹⁷⁶ A. Macintosh: *Position Paper on Knowledge Asset Management*, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburgh, Scotland May 1996.

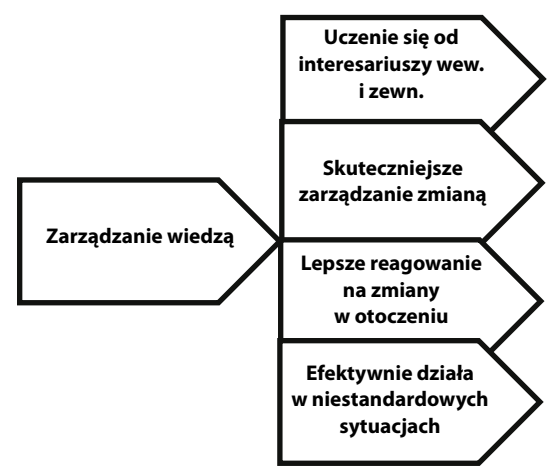
¹⁷⁷ C. O'Dell, *A Current Review of Knowledge Management Best Practices*, Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practices, Business Intelligence, London, December 1996.

¹⁷⁸ J. Brdulak, *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem...*, op.cit., s. 46.

¹⁷⁹ Ibidem, s. 81.

¹⁸⁰ Na podstawie: P. Drucker, *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 43.

Ścieżka logiczna 1. Wybrane korzyści wynikające ze zorientowania przedsiębiorstwa na zarządzanie wiedzą



Źródło: opracowanie własne.

Pewną kategorią podstawową zarówno w „koncepcji zarządzania wiedzą”, jak i „organizacji zorientowanej na zarządzanie wiedzą” jest pojęcie wiedzy.

Wybrane definicje tego pojęcia w ujęciu ekonomicznym prezentuje poniższa tabela:

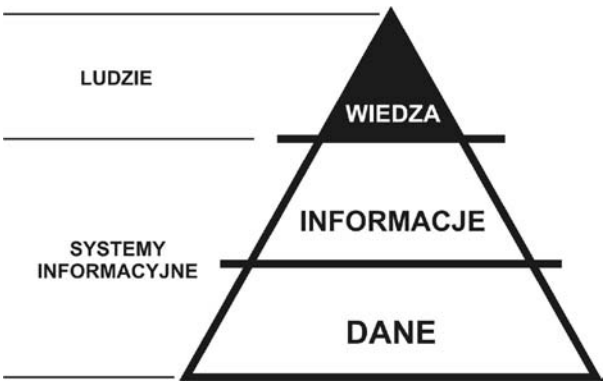
Tabela 1. Wybrane definicje wiedzy w ujęciu ekonomicznym

Wiedza jest to zdolność wykorzystywania danych i informacji do konkretnego działania.
Wiedza jest informacją zastosowaną do rozwiązania problemu.
Wiedza jest informacją, która została pozyskana i przeanalizowana, tak aby mogła zostać zastosowana do rozwiązania problemu lub podjęcia decyzji.
Wiedza składa się z prawdy i przekonań, przewidywań i pomysłów, osądów i oczekiwań, metodologii i know-how.
Wiedza jest zbiorem doświadczeń, procedur i przemyśleń, które są właściwe i prawdziwe, i z tego powodu są używane przez ludzi do myślenia, zachowywania się i komunikowania.
Wiedza jest wnioskowaniem na temat informacji i danych w celu zwiększenia efektywności, zdolności do rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, nauki i uczenia się.

Źródło: T.J. Beckman, *The Current State of Knowledge Management*, w: *Knowledge Management – handbook*, red. J. Liebowitz, CRC Press, Boca Raton, London, New York, Washington, D.C. 1999, s. 1.3; W. Applehans, A. Globe, G. Laugero, *Managing Knowledge. A Practical Web-Based Approach*, Addison-Wesley, b.m.w. 1999, s. 18; *Webster’s New World Dictionary of the American Language*, red. H. Woolf, G. and C. Merriam 1990; E. Turban, *Expert Systems and Applied Artificial Intelligence*, Macmillan 1992; K. Wiig, *Knowledge Management Foundation*, Schema Press, Arlington 1993; R. van der Spek, A. Spijkervet, *Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge*, w: *Knowledge Management and Its Integrative Elements*, red. Liebowitz & Wilcox, CRC Press, 1997; T. Beckman, *A Methodology for Knowledge Management International Association of Science and Technology for Development (IASTED) AI and Soft Computing Conference*, Banff, Canada 1997, za: J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą w procesie innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, SGH, Warszawa 2005, s. 13.

Zgodnie z hierarchią wiedzy istnieje powiązanie między pojęciami: „dane”, „informacja” i „wiedza” – problemy związane z danymi i informacjami przekładają się na problemy związane z zarządzaniem wiedzą.

Rysunek 2. Hierarchia wiedzy



wiedza:	umiejętność wykorzystywania informacji w określonym kontekście
informacje:	zależności między danymi, zorganizowane dane (wg Druckera)
dane:	fakty

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Applehans, A. Globe, G. Laugero, *Managing Knowledge. A Practical Web-Based Approach*, Addison-Wesley, b.m.w. 1999, s. 20, za J.J. Brdulak, *Zarządzanie w procesie innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 15.

W literaturze¹⁸¹ wyróżnia się dwa rodzaje wiedzy:

- wiedzę ukrytą (*tacit knowledge*), która oparta jest na doświadczeniu i jej zdobycie wymaga pozyskania określonych kompetencji (umiejętności) oraz
- wiedzę dostępną (*explicit knowledge*) oparą na skodyfikowanych źródłach, np. książkach, procedurach, instrukcjach, filmach, za pomocą których możliwe jest jej przekazanie.

Za tymi dwoma rodzajami wiedzy idą różne rozwiązania, których celem jest usprawnienie zarządzania wiedzą. I tak lepsze zarządzanie wiedzą ukrytą wymaga m.in. tworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej, gdzie pracownicy będą sobie ufać. Do pewnych metod, które mają usprawnić zarządzanie wiedzą ukrytą można zaliczyć „mentoring” (współpraca osoby uczącej się z osobą doświadczoną), „coaching” (współpraca osoby uczącej się z osobą, z którą konsultuje ona swój rozwój kariery zawodowej)¹⁸². Metody usprawniające zarządzanie wiedzą dostępną koncentrują się na rozwiązaniach informacyjnych (głównie w dzisiejszej cyfrowej gospodarce na rozwiązaniach informatycznych). Można tutaj zaliczyć np. wprowadzanie przez przedsiębiorstwa różnych hurtowni danych, business intelligence, systemów eksperckich, czy systemów portalowych ułatwiających pracę zespołową.

Tym samym szukanie powiązań logicznych między zarządzaniem wiedzą a efektywnością przedsiębiorstwa powinno uwzględniać te dwa rodzaje wiedzy.

Ścieżka logiczna 2. Zarządzanie wiedzą a wiedza ukryta i dostępna



Źródło: opracowanie własne.

3. Kapitał ludzki a zarządzanie wiedzą – wspólne obszary

Przy prowadzeniu rozważań na temat kapitału ludzkiego posługuję się następującą definicją: *Pojęcie ekonomiczne, oznaczające zawarty w każdym człowieku i społeczeństwie jako całości zasób fachowej wiedzy, umiejętności, doświadczenia, zdrowia i energii życiowej. Jest on wskaźnikiem możliwości adaptacyjnych i produkcyjnych oraz kreatywności. Kapitał ludzki nie jest wartością stałą, ale może się zmieniać w zależności od przebiegu procesu socjalizacji w społeczeństwie. Wartość kapitału ludzkiego można podnieść poprzez inwestowanie w rozwój człowieka. Kapitał ludzki jest quasi częścią swojego posiadacza; jest trwale z nim połączony i jest zawsze obecny bez względu na to, jaki rodzaj pracy ta osoba podejmuje*¹⁸³.

Powyższa definicja wskazuje, że jednym z elementów, na który składa się kapitał ludzki jest wiedza fachowa, umiejętności, doświadczenie oraz zdrowie i energia życiowa. W rozdziale 1 zostało zaprezentowane rozróżnienie na wiedzę ukrytą i dostępną. Moim zdaniem można potraktować w powyższej definicji wiedzę fachową jako wiedzę dostępną, a umiejętności i doświadczenie jako wiedzę ukrytą. Tym samym, stosując terminologię charakterystyczną dla zarządzania wiedzą, można założyć, że na kapitał ludzki składa się wiedza (dostępna i ukryta) oraz zdrowie i energia życiowa. Z tym, że pojęcie „kapitał ludzki” zdefiniowane za wikipedią koncentruje się na jednostce. Koncepcja zarządzania wiedzą dotyczy przede wszystkim rozwiązań grupowych (organizacyjnych).

W praktyce zarządzanie wiedzą ma bardzo dużo wspólnego z zarządzaniem wiedzą. Przykładowo, firma DB Schenker stosuje zamiennie pojęcie „zarządzanie wiedzą” i „kapitał ludzki” (oraz kapitał intelektualny). Program wdrożenia zarządzania wiedzą, który firma realizowała w latach 2000-2002 opierał się na założeniu, iż: „Doświadczenie i wiedza fachowa tkwiąca

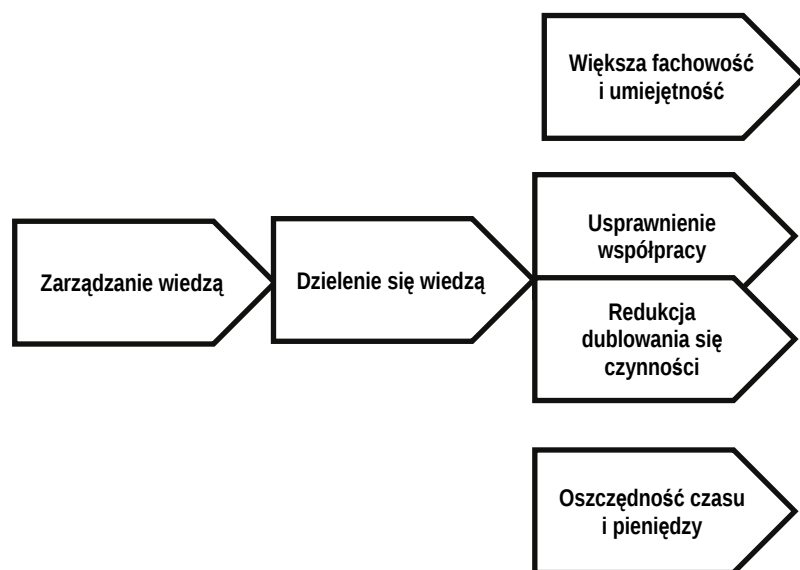
¹⁸¹ Jedną z pierwszych publikacji, która wprowadziła pojęcia: *tacit knowledge* i *explicit knowledge* jest: M. Polanyi, *Tacit Knowing: Its Bearing on Some Problems of Philosophy*, „Reviews of Modern Physics”, vol. 34, Nr 4, 1962, za: Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 26.

¹⁸² Więcej na temat tych metod można m.in. znaleźć w: E. Parsloe, M. Wray, *Trener i Mentor. Udział coachingu i mentoringu doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

¹⁸³ http://pl.wikipedia.org/wiki/Kapita%C5%82_ludzki, kwiecień 2013.

w głowach pracowników należą do najcenniejszych zasobów firmy. Aby móc zarządzać tym intelektualnym kapitałem trzeba znaleźć sposób na dotarcie do tej wiedzy i udostępnienie jej innym pracownikom”¹⁸⁴. DB Schenker zakładał następującą ścieżkę logiczną przy wprowadzaniu koncepcji zarządzania wiedzą.

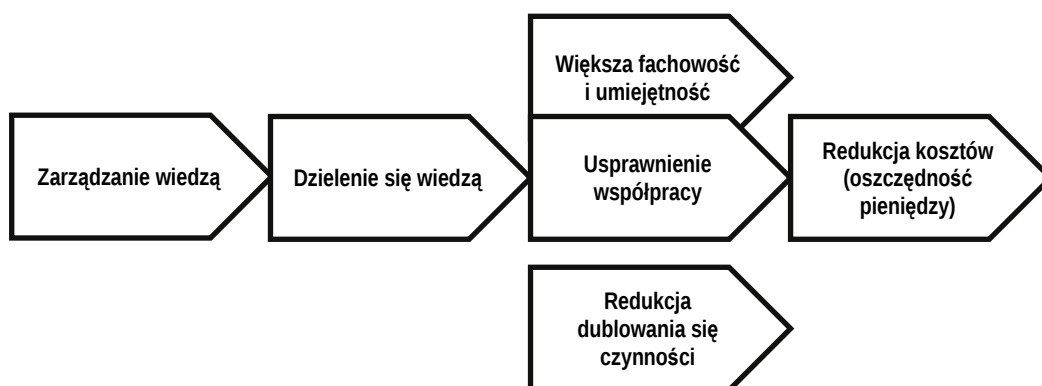
Ścieżka logiczna 3. Wdrożenie zarządzanie wiedzą wg DB Schenker



Źródło: materiały wewnętrzne DB Schenker, 2003 rok.

Jak widać z powyższego schematu DB Schenker zdefiniował zarządzanie wiedzą jako „zachęcenie do wymiany wiedzy”. Jednocześnie program został oparty na założeniu, w którym pojawia się pojęcie „kapitału intelektualnego”, który znowu jest powiązany z „kapitałem ludzkim”. Z moich badań prowadzonych w firmie DB Schenker wynika, iż terminy „kapitał intelektualny”, „kapitał ludzki”, „zarządzanie wiedzą”, „wymiana wiedzy” traktowane były dość podobnie. Istotniejsze od samego nazewnictwa było osiągnięcie czterech rezultatów zaprezentowanych na powyższym rysunku. Warto zauważyć, że rezultaty, które chciał osiągnąć DB Schenker nie są równorzędne. Moim zdaniem nadrzędnym, czy docelowym rezultatem powinna być „oszczędność czasu i pieniędzy”, a dokładnie „oszczędność pieniędzy”, gdyż oszczędność czasu prowadzi do oszczędności pieniędzy. Tym samym program zarządzania wiedzą wprowadzany w DB Schenker ma cel redukcji kosztów funkcjonowania organizacji. Jego logikę prezentuję za pomocą poniższej ścieżki logicznej, która jest modyfikacją ścieżki logicznej zaprezentowanej przez DB Schenker w 2003 roku.

Ścieżka logiczna 4. Możliwe korzyści z wdrażania zarządzania wiedzą na podstawie wdrożenia w DB Schenker

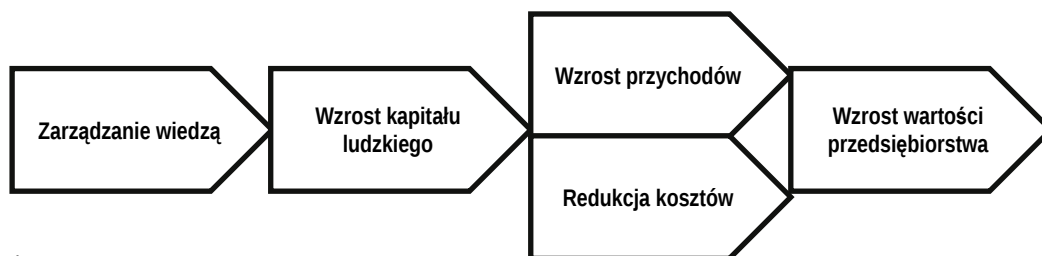


Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy DB Schenker.

Wracając jednak do rozważań dotyczących kapitału ludzkiego, to dla potrzeby niniejszego opracowania skoncentruję się na kwestiach dotyczących zarządzania wiedzą zakładając, iż usprawnienie zarządzania wiedzą powinno doprowadzić do wzrostu kapitału ludzkiego, co ma prowadzić do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Wzrost wartości przedsiębiorstwa można uzyskać przez albo redukcję kosztów, albo wzrost przychodów. Ścieżkę logiczną prezentującą opisany tok myślenia prezentuje poniższy schemat.

¹⁸⁴ Materiały wewnętrzne firmy DB Schenker.

Ścieżka logiczna 5. Zarządzanie wiedzą a kapitał ludzki i wartość przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

4. Powiązania logiczne w ramach zarządzania wiedzą¹⁸⁵

Wiedza w przedsiębiorstwach postrzegana jest obecnie jako jedna z kluczowych przewag konkurencyjnych. Jednakże większość przedsiębiorstw przebadanych przeze mnie w latach 2002-2013 nie wprowadza bezpośrednio koncepcji zarządzania wiedzą, lecz usprawnia zarządzanie wiedzą w ramach innych koncepcji zarządzania. W badaniach z 2011 roku¹⁸⁶ w szczególności zauważyłem dwa kierunki działań organizacyjnych podnoszących sprawność zarządzania wiedzą:

- przez wdrażanie rozwiązań w obszarze zarządzania jakością,
- przez intensyfikowanie dialogu z interesariuszami w ramach koncepcji CSR.

Jednocześnie wcześniej prowadzone przeze mnie badania wskazują na dość silną zależność między kulturą organizacyjną a zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwie. W przedsiębiorstwach, gdzie były wprowadzane koncepcje zarządzania wiedzą często prace w tym obszarze zaczynały się od budowania spójnej kultury organizacyjnej (np. firma DB Schenker wprowadzające zarządzanie wiedzą w 2002 roku).

Kultura organizacyjna

Według mnie dyskusję nad kulturą organizacyjną należy rozpocząć od zarządzania strategicznego w organizacji. Główną rolą zarządzania strategicznego jest odpowiedź na pytania: jaki firma ma pomysł biznesowy w długiej perspektywie? Długa perspektywa z reguły oznacza okres powyżej 3 lat. Tak więc głównym zadaniem zarządzania strategicznego jest wyznaczenie długookresowego celu dla organizacji i następnie „uzbrojenie” tego celu w określony zbiór działań zawierających konkretne mierniki, tak aby cała organizacja działała na rzecz jego realizacji. W ramach zarządzania strategicznego konieczne jest skaskadowanie celu strategicznego na niższe poziomy – czasem do poziomu jednostki (pracownika). Jednym z narzędzi, które mogą pomóc w kaskadowaniu celów strategicznych używanych przez praktyków, to Balanced Score Card (BSC)¹⁸⁷ opracowane w połowie lat 90-tych ubiegłego wieku przez Kaplana i Nortona¹⁸⁸.

Wspólny cel pełni m.in. funkcję spajającą. Nieprzypadkowo jedna z definicji organizacji mówi, że jest *to celowa grupa społeczna, która funkcjonuje według pewnych reguł i zasad, współpracująca ze sobą – by osiągnąć określony cel*¹⁸⁹. Spójność jest według mnie warunkiem koniecznym, aby dana organizacja efektywnie funkcjonowała. Brak spójności powoduje tworzenie się przeciwstawnych działań, które albo prowadzą do braku osiągnięcia celu, albo co najmniej do zwiększenia kosztów osiągania celu. Kulturę organizacyjną można zdefiniować jako *system wspólnie podzielanych wartości*¹⁹⁰. Tak, więc jeżeli jednostki umawiają się, że będą razem dążyć do określonego, tego samego celu, to tym samym ta grupa ludzi tworzy kulturę

¹⁸⁵ Rozdział został oparty w większości na badaniach autora przeprowadzonych w 2011 roku w ramach grantu habilitacyjnego „Rola procesu zarządzania wiedzą w zarządzaniu przedsiębiorstwem”, nr N N 115 333 338, które zostały opublikowane w książce: J. Brdulak, *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem...*, op.cit.

¹⁸⁶ W pierwszym etapie zostały przeprowadzone badania ilościowe. Z 468 największych firm w Polsce wg rankingu tygodnika Polityka z 2009 roku, w badaniach wzięło udział 142 firmy. W drugim etapie zostały przeprowadzone badania jakościowe – etnograficzne na próbie 6 przedsiębiorstw z populacji 468 największych firm w Polsce wg rankingu tygodnika Polityka z 2009 roku.

¹⁸⁷ Autor używa tłumaczenia Balanced Score Card – zrównoważona karta wyników. Można się również spotkać z innymi tłumaczeniami na język polski tego pojęcia, np.: strategiczna karta wyników, kompleksowa karta wyników, zbilansowana karta rezultatów. W dalszej części pracy autor albo korzysta ze skrótu BSC, albo używa polskiego tłumaczenia.

¹⁸⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

¹⁸⁹ <http://pl.wikipedia.org/wiki/Organizacja>, kwiecień 2013.

¹⁹⁰ R. Krupski, S. Stańczyk, *Strategia przedsiębiorstwa w wymiarach kultury organizacyjnej*, w: *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 23.

organizacyjna. W przypadku dużych organizacji często spotyka się sytuację tzw. braku „spójności” kultury organizacyjnej. Zjawisko to szczegółowo wyjaśniam w swojej ostatniej publikacji: *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem*¹⁹¹.

Kluczowym elementem budowania spójnej kultury organizacyjnej jest rola menedżera (przeważnie właściciela w małych i średnich przedsiębiorstwach), który ze względu na swoją formalną i rzeczywistą władzę wyznacza cel działania grupy ludzi.

Wyznaczanie celu nie musi mieć autokratycznego charakteru. W dzisiejszych czasach, gdzie wiedza ekspercka jest w posiadaniu pracowników, praktycznie na każdym poziomie zarządzania, coraz częściej mówi się o budowaniu strategii w partycypacyjny sposób, a nie jej odgórnie narzucaniu. Jedną z metod stosowaną w partycypacyjnym stylu zarządzania jest metoda 2K zaproponowana przez psychologa Jacka Jakubowskiego (rysunek).

Rysunek 3. Metoda 2K



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Jakubowski, *Zarządzanie różnicowaniem*, wykład w ramach przedmiotu Zarządzanie kapitałem ludzkim, SGH, Warszawa 2010 za: J. Brdulak, *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcja, filary, dobre praktyki*, SGH, Warszawa 2012, s. 137.

Pierwsze „K” oznacza słowo „kontakt”. Zdaniem Jacka Jakubowskiego obowiązkiem przywódcy jest poznanie realnych i rzeczywistych potrzeb członków swojego zespołu. Możliwe jest to tylko dzięki szczerzej, bezpośredniej i autentycznej rozmowie między liderem a członkiem zespołu. Rozmowa ta powinna być głębsza niż zwykłe rozmowy pracownicze, tak, aby lider zrozumiał podejście członka zespołu do projektu, np. jakie są osobiste cele członka zespołu, które chce osiągnąć w tym projekcie. Jest to trudny proces, który wymaga dużego zaangażowania ze strony przywódcy i obarczony jest relatywnie dużym ryzykiem, gdyż nie da się osiągnąć tego efektu bez osobistego dania przykładu ze strony lidera. Tak więc przywódca musi zaufać drugiej stronie i na bazie tego zaufania budować relację¹⁹².

Pojawia się tutaj wątek zaufania do lidera i zaufania lidera do pracowników. W obszarze socjologii zostało przedstawione pojęcie „kapitał społeczny”¹⁹³. Jest ono definiowane m.in. jako „cechy życia społecznego – sieci, normy i zaufanie – które umożliwiają uczestnikom skuteczniej działać razem w dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów [...]”. Kapitał społeczny odnosi się do więzi społecznych, związanych z nimi norm oraz zaufania¹⁹⁴. Można zatem powiedzieć, że „zaufanie” staje się w pewnym sensie „smarem”¹⁹⁵, który udrażnia i buduje relacje międzyludzkie.

Drugie „K” jest pierwszą literą słowa „kontrakt”. Jeżeli przywódcy uda się poznać rzeczywiste potrzeby członka zespołu, to następnym krokiem jest umówienie się na zasady gry, jakie obowiązują pomiędzy obiema stronami. Taka umowa również powinna być oparta na zaufaniu i wzajemnej akceptacji. Kontrakt nazywany jest również „umową psychologiczną” i można go zdefiniować jako „pojęcie, które najlepiej oddaje wzajemną relację psychologiczną między pracownikiem a organizacją. Relacje te są złożone, a umowa psychologiczna odzwierciedla zbiór niepisanych oczekiwań wzajemnych pracownika i organizacji”¹⁹⁶.

¹⁹¹ J. Brdulak, *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem...*, op.cit., s. 121-141.

¹⁹² Ibidem, s. 137.

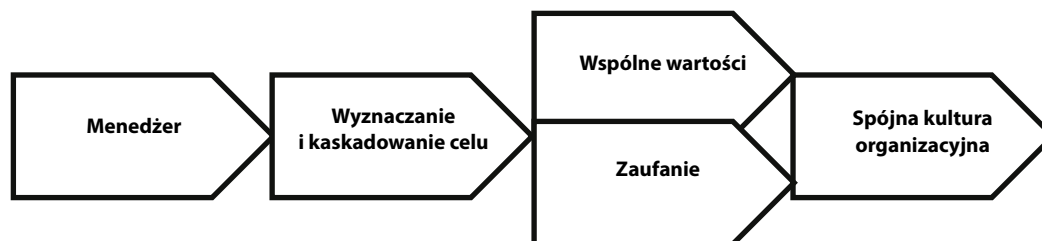
¹⁹³ Temat ten jest poruszany w następujących pracach: P. Bourdieu, J.C. Passeron, *The Inheritors: French Students and Their Relation to Culture*, University of Chicago Press, Chicago 1979; R. Putnam, *Turning in, turning out: the strange disappearance of social capital in America*, w: *Political Science and Politics*, 12.1995, za: P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 40-41.

¹⁹⁴ R. Putnam, op.cit., s. 41.

¹⁹⁵ I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw*, „e-mentor” nr 5 (32), 2009, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/32/id/696>, 12.2009.

¹⁹⁶ B. Kozusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 40.

Ścieżka logiczna 6. Rola menedżera w budowaniu spójnej kultury organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie jakością

Można zauważyć, iż obecnie dominuje procesowe podejście do działania organizacji, czego wyrazem jest np. rodzina norm ISO 9000 dotycząca jakości zarządzania. Jedną z 8 zasad zarządzania jakością znajdujących się w polskiej normie ISO 9000:2006 jest właśnie podejście procesowe¹⁹⁷. W przedsiębiorstwach coraz częściej wdraża się zarządzanie jakością poprzez zdobywanie określonych nagród jakości. Nagrody są spójne z zarządzaniem jakością, ponieważ bazują przede wszystkim na filozofii TQM w przedsiębiorstwie¹⁹⁸. W Europie coraz popularniejsza staje się nagroda EFQM – jest ona uzyskiwana zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i przez inne organizacje (np. uczelnie, samorządy, itp.).

Model EFQM oparty jest na następujących zasadach, których stosowanie powinno zagwarantować przedsiębiorstwu osiągnięcie trwałej i długookresowej przewagi¹⁹⁹:

1) Osiągnięcie zrównoważonych wyników

Doskonałe organizacje realizują swoją misję i wizję przez planowanie i osiągnięcie zrównoważonego zestawu wyników, które spełniają (lub przewyższają – jeżeli ma to zastosowanie) zarówno krótko-, jak i długookresowe potrzeby stron zainteresowanych.

2) Tworzenie wartości dla klienta

Doskonałe organizacje wiedzą, że klienci są głównym powodem ich istnienia i starają się wprowadzać innowacje i tworzyć dla nich wartość przez zrozumienie i przewidywanie ich potrzeb i oczekiwań.

3) Przywództwo oparte na wizji, inspiracji i rzetelności

Doskonałe organizacje mają liderów, którzy kształtują przyszłość i realizują zamierzenia, pełniąc rolę wzorów do naśladowania pod względem wartości i etyki.

4) Zarządzanie poprzez procesy

Doskonałe organizacje są zarządzane poprzez ustrukturyzowane i dostosowane do strategii procesy i podejmują decyzje oparte na faktach, tak aby generować zrównoważone i trwałe wyniki.

5) Odnoszenie sukcesów dzięki pracownikom

Doskonałe organizacje cenią swoich pracowników i tworzą kulturę ich uppełnomocnienia dla osiągnięcia i zrównoważenia celów organizacyjnych i osobistych.

6) Krzewienie kreatywności i innowacji

Doskonałe organizacje tworzą coraz większą wartość i osiągają coraz lepsze wyniki przez ciągłe i systematyczne innowacje wprowadzane dzięki kreatywności zainteresowanych stron.

7) Budowanie relacji partnerskich

Doskonałe organizacje poszukują, nawiązują i podtrzymują oparte na zaufaniu relacje partnerskie z różnymi partnerami, aby zapewnić wspólny sukces. Relacje partnerskie mogą być nawiązywane m.in. z klientami, społeczeństwem, kluczowymi dostawcami, instytucjami edukacyjnymi lub organizacjami pozarządowymi.

8) Przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważony rozwój w przyszłości

Doskonałe organizacje zaszczepiają w swojej kulturze etyczne nastawienie, jasne wartości i najwyższe standardy zachowań organizacyjnych, co umożliwia im dążenie do zrównoważonego rozwoju w wymiarze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym.

¹⁹⁷ PN-EN ISO 9000:2006(U), s. 7, 9.

¹⁹⁸ *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, red. T. Sikora, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2010, s. 327.

¹⁹⁹ *Portal EFQM, Umbrella Consulting Sp. z o.o.*, <http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonosci-efqm/budowa-modelu-efqm>, 12.2011. za: J. Brdulak, *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem...*, op.cit., s. 92-93.

Powyższe zasady są w pewnym stopniu zbieżne z zasadami zawartymi w ISO 9000. Jednocześnie warto zwrócić uwagę na powiązania pomiędzy zarządzaniem jakością a BSC, które było przedstawiane przy okazji zarządzania strategicznego (w podrozdziale dotyczącym kultury organizacyjnej).

Tabela 2. Powiązania BSC z systemem zarządzania jakością

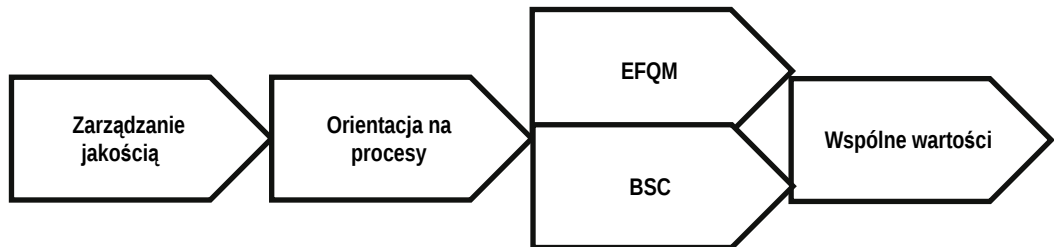
Lp.	Zarządzanie jakością z wykorzystaniem BSC	Osiem zasad zarządzania jakością
Perspektywa finansowa		
1	Zaangażowanie najwyższego kierownictwa firmy przy realizacji BSC zapewnia wyznaczenie jasnych i spójnych celów strategicznych, określenie procesów wewnętrznych (pozwalających w przyszłości na urzeczywistnianie celów) oraz zapewnia niezbędne zasoby. Funkcjonowanie firmy jest zależne od wielu czynników, a jednym z nich jest współpraca z dostawcami. Utrzymywanie wzajemnych dobrych relacji pozwala na wspólne osiągnięcie korzyści.	<u>Przywództwo</u> . Kierownictwo najwyższego szczebla określa misję firmy, formułuje działania, jest odpowiedzialne za ich zakomunikowanie pracownikom oraz zapewnia dostępność zasobów i środowiska pracy. <u>Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami</u> pozwalają na wspólne określenie celów oraz oferowanie produktów najwyższej jakości.
Perspektywa klienta		
2	W perspektywie klienta określono cele i wskaźniki, dzięki którym będzie można badać zadowolenie klienta oraz wartość oferowanych usług.	<u>Orientacja na klienta</u> . Sukces firmy zależy od klientów, a więc od ich zadowolenia. Należy nie tylko spełnić obecne wymagania klienta, ale również przewidywać jego przyszłe potrzeby i oczekiwania.
Perspektywa procesów wewnętrznych		
3	W perspektywie procesów wewnętrznych następuje identyfikacja działań, które pozwolą urzeczywistnić cele sformułowane w perspektywie klienta i perspektywie finansowej. Czyli dostarczenie klientom usług wysokiej jakości, z których klient będzie zadowolony, co odzwierciedli się w dobrych wynikach finansowych. Zidentyfikowane powiązania przyczynowo-skutkowe między poszczególnymi perspektywami, celami i wskaźnikami pozwolą na skuteczne podejmowanie decyzji dotyczących działalności firmy i realizacji procesów wewnętrznych.	<u>Podejście procesowe</u> . Wykorzystanie systemu procesów w organizacji wraz z ich identyfikacją oraz wzajemnymi oddziaływaniami między tymi procesami i zarządzanie nimi. <u>Podejście systemowe do zarządzania</u> pozwoli skutecznie i efektywnie dążyć do osiągnięcia celów z uwzględnieniem powiązań między nimi.
Perspektywa rozwoju		
4	W perspektywie rozwoju określono cele (podnoszenie kompetencji, tworzenie zaangażowania i zadowolenia pracowników) i wskaźniki warunkujące rozwój organizacji. Umożliwia to przeniesienie celów sformułowanych dla całej organizacji na cele jednostkowe realizowane na poszczególnych stanowiskach pracy.	<u>Ciągłe doskonalenie oraz zaangażowanie ludzi</u> , ich zadowolenie i pełne wykorzystanie ich potencjału, wiedzy, umiejętności pozwala osiągać sformułowane cele strategiczne oraz reagować na zmiany rynku i otoczenia firmy.
Wskaźniki BSC		
5	BSC umożliwia określenie stopnia realizacji strategii oraz identyfikację przyczyn zaistniałego stanu, opierając się na wskaźnikach zarówno finansowych, jak i niefinansowych.	<u>Podejmowanie decyzji na podstawie faktów</u> . Skuteczne podejmowanie decyzji opiera się na zmierzonych i przeanalizowanych danych.

Źródło: M. Goleń, *Balanced ScoreCard narzędziem zarządzania procesami świadczenia usług konsultingowych w firmie X*, w: *Menedżer jakości. Podejście procesowe*, red. K. Lisiecka, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2010, s. 86-87.

Zgodnie z moimi badaniami przeprowadzonymi w 2011 roku w wybranych dużych przedsiębiorstwach, wdrażanie zarządzania jakością ma m.in. na celu stworzenie wspólnych wartości dla całej firmy wokół których utożsamiają się pracownicy. Jest to jedna z głównych funkcji zdobywania m.in. przez firmę DB Schenker nagrody EFQM.

Na podstawie powyższych rozważań można zaproponować następującą ścieżkę logiczną:

Ścieżka logiczna 7. Zarządzanie jakością a wartości



Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie interesariuszami

Teoria interesariuszy wchodzi w skład koncepcji „społecznej odpowiedzialności biznesu”²⁰⁰ (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Można ją zdefiniować jako „prowadzenie działalności gospodarczej przez firmę, która:

- przynosi zyski,
- przestrzega prawa,
- postępuje etycznie i
- wspiera społeczeństwo (jest dobrym obywatelem).

Powyższe obowiązki firma wypełnia wobec swoich interesariuszy²⁰¹.

Można się spotkać, iż utożsamia się koncepcję CSR z trzema literami „E”: ekonomia, ekologia i etyka²⁰².

Z punktu widzenia kapitału intelektualnego, moim zdaniem, istotne jest budowanie relacji z interesariuszami. Z tym, że powinna być to relacja, dzięki której firma się uczy, a więc informacje pozyskiwane od interesariuszy są wykorzystywane przez przedsiębiorstwo do przeprowadzania zmian.

Brak uczenia się od interesariuszy może w skrajnych sytuacjach prowadzić do bankructwa przedsiębiorstw. Na to zagrożenie wskazuje Clayton Christensen w książce *Przełomowe innowacje* wydanej w 1997 roku, w Polsce – w roku 2010²⁰³.

Porażki liderów rynkowych wynikają z zasad dotyczących tzw. technologii przerywających rozwój²⁰⁴:

- 1) Zasoby spółki zależą od klientów i inwestorów. Firmy inwestują w te obszary, które są najbardziej zyskowne, a zysk osiąga się przez zaspokajanie potrzeb klientów. W związku z tym firmy inwestują swoje zasoby w procesy, które umożliwiają maksymalizację marży. Problemem jest tutaj fakt, iż technologia przerywająca rozwój jest w początkowej fazie mało zyskowna, a więc firmom bardzo trudno podjąć decyzje o jej finansowaniu, choć często intuicja poszczególnych osób wskazuje, że warto dane rozwiązanie rozważyć.
- 2) Małe rynki nie zaspokajają wzrostu dużych spółek. Duże spółki nie są zainteresowane małymi rynkami, ponieważ aby osiągnąć planowany wzrost, często mierzony w procentach, muszą skoncentrować się na dużym rynku. Przykładowo, dla małej firmy o przychodach 4 mln dolarów wzrost o 10% to 400 tys. dolarów, a dla dużej firmy o przychodach 4 mld dolarów – 400 mln dolarów. Tak więc małe rynki są zostawiane małym firmom. Jednakże technologie przerywające rozwój zaczynają być wprowadzane najpierw na małe rynki. Wtedy mała firma rośnie razem z rynkiem i może się okazać, że z czasem dla dużego gracza wejście na rynek nie będzie możliwe, ponieważ jest on już zajęty przez graczy, którzy go tworzyli. Niestety, błędne koło upadków dużych firm z powodu powstania technologii przerywającej rozwój polega na tym, że jak rynek rośnie, to początkowo mała firma staje się dużą firmą i z powodów opisanych powyżej przestaje się interesować małymi rynkami, w efekcie nie dostrzegając kolejnej innowacji opartej na technologii przerywającej rozwój.
- 3) Nie można analizować rynków, które nie istnieją. W przypadku technologii przerywającej rozwój nie sprawdzają się dotychczas wypracowane i stosowane narzędzia badawcze. Analizy prowadzone przez przedsiębiorstwa opierają się przede wszystkim na danych historycznych. Stąd duże firmy bardzo dobrze potrafią daną technologię ulepszać, a więc stosować innowację kontynuacji. Rynek kreowany przez technologię przerywającą rozwój nie posiada danych historycznych, np. koszt i przychody w ostatnich latach są zupełnie nieznane. Stąd w dużych organizacjach opierających swoje funkcjonowanie na procedurach, gdzie jest ważne poparcie swojej tezy odpowiednim materiałem analitycznym, brakuje silnych argumentów, aby przekonać zarządzających do zainteresowania nowo powstałym rynkiem lub rynkiem, który może dopiero powstać.
- 4) Zdolności organizacji określają jej ułomności. Powyższa zasada nawiązuje do pewnych wzorców postępowania człowieka – mianowicie człowiek chętniej pozyskuje wiedzę, niż rezygnuje z wiedzy już pozyskanej. Rynek tworzony na bazie technologii przerywającej rozwój wymaga oduczenia się dotychczas wypracowanych rozwiązań. Jest to niezwykle

²⁰⁰ Przedmiotem niniejszego opracowania nie jest dogłębna analiza koncepcji CSR. W literaturze przedmiotu znajduje się szereg pozycji, które podejmują tę tematykę. Oto przykładowo dwie publikacje autorów reprezentujących Szkołę Główną Handlową poświęcone w dużym stopniu koncepcji CSR: A. Czerniak, T. Dołęgowski, J. Siewierski, *Religie świata wobec współczesnych wyzwań gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011; K. Majchrzak, *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

²⁰¹ Na podstawie: L. Anam, *Co to jest społeczna odpowiedzialność biznesu?*, „CSRinfo.org” 28.06.2007, <http://www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/artykuly/45-co-to-jest-spoeczna-odpowiedzialno-biznesu>, 12.2011.

²⁰² Przykładowo firma DB Schenker wskazuje na to powiązanie.

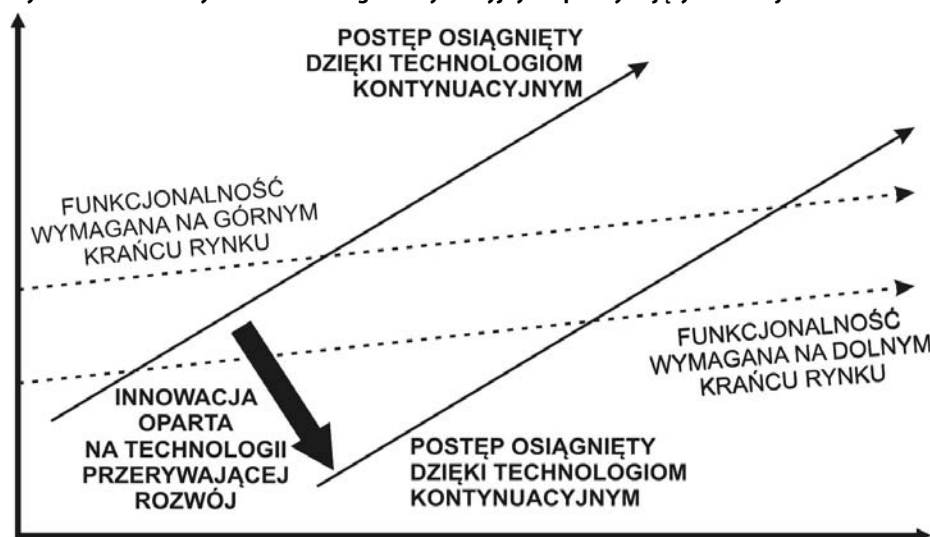
²⁰³ C.M. Christensen, *Przełomowe innowacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

²⁰⁴ Na podstawie: C.M. Christensen, *Przełomowe innowacje*, op.cit., s. 27-33 za: J. Brdulak, *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem...*, op.cit., s. 29-31.

kosztowna decyzja, bo pozyskanie dotychczasowych kompetencji wymagało poniesienia określonych nakładów. Tym samym powyższe koszty stają się barierą transformacji dużej organizacji, szczególnie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

5) Podaż technologii może nie być równa popytowi na rynku (rysunek 4).

Rysunek. 4. Oddziaływanie technologii kontynuacyjnych i przerywających rozwój



Źródło: C.M. Christensen, *Przełomowe innowacje*, PWN, Warszawa 2010, s. 23.

Jak pisze Christensen: „Technologie przerywające tok rozwoju, chociaż początkowo mogą być zastosowane jedynie na małych, odległych od głównych, rynkach, to mają destrukcyjny charakter, ponieważ z czasem mogą się stać w pełni konkurencyjne pod względem właściwości funkcjonalnych w stosunku do dobrze zakorzenionych na głównym rynku produktach. [...] dzieje się tak dlatego, że tempo postępu technologicznego często wyprzedza tempo udoskonaleń, jakiego się domagają lub które mogą zaabsorbować nabywcy wyrobów należących do głównego nurtu”²⁰⁵. Tym samym technologia niszowa, przerywająca rozwój, staje się główną technologią na danym rynku i podlega regułom postępu opartego na technologii kontynuacji.

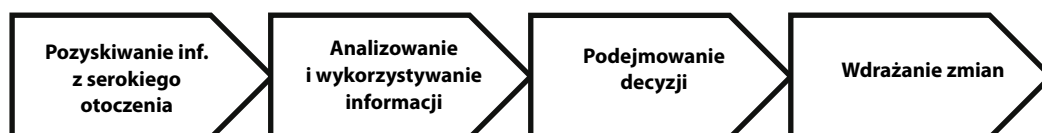
W pewnym sensie, Christensen wskazuje na pewne paradoksy związane z budowaniem przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo na rynku, gdzie następują szybkie zmiany technologiczne. Przedsiębiorstwo, aby osiągnąć sukces NIE powinno:

- bazować na opiniach dotychczasowych klientów, ponieważ na nowo powstałych rynkach nie ma naszych klientów,
- kierować się maksymalizacją zysku, ponieważ nowo powstałe rynki są mało rentowne, a więc obecność na nich jest mało zyskowna,
- obudowywać się specjalistami w danym obszarze, ponieważ specjaliści poprzez swoją dogłębną wiedzę ograniczają horyzont możliwych działań,
- opierać swoje decyzje na dostępnych wynikach badań rynkowych i marketingowych, ponieważ w przypadku nowo powstałych rynków brakuje danych.

Moim zdaniem warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa w tym momencie jest właśnie uczenie się od szerokiego otoczenia. Musi to być rzeczywiste uczenie się, a nie tylko markowanie tego procesu.

Łańcuch logiczny w tym obszarze może się kształtować następująco:

Ścieżka logiczna 8. Zarządzanie interesariuszami a uczenie się organizacji



Źródło: opracowanie własne.

²⁰⁵ C.M. Christensen, *Przełomowe innowacje*, op.cit., s. 23.

Efektom uczenia się (analizowania i wykorzystywania informacji oraz podejmowania decyzji) powinno być wprowadzanie zmian do organizacji. Takich zmian, które będą zwiększać przewagę konkurencyjną firmy, a więc będą prowadzić w dłuższym okresie albo do wzrostu przychodów, albo do redukcji kosztów.

Wyrazem spójności kultury organizacyjnej, co podkreślają studia literaturowe autora, może być relatywnie wysoki poziom zaufania w przedsiębiorstwie.

Za wartości obowiązujące w przedsiębiorstwie w dużym stopniu odpowiada jego lider, który przewodząc, wzmacnia lub osłabia określone zachowania swoich pracowników. Jednocześnie w dzisiejszych przedsiębiorstwach można zauważyć, że główną funkcją lidera jest katalizowanie procesu zespołowego, a więc identyfikowanie silnych stron swoich pracowników i dawanie im przestrzeni do ich wykorzystywania. Peter Drucker pisze, iż obecnie pracownik w organizacji stał się tzw. pracownikiem wiedzy, który „nie jest podwładnym, lecz raczej współpracownikiem, bo po przejściu regularnego przeszkolenia staje się ekspertem w swojej dziedzinie, znacznie lepiej rozeznany w swej pracy niż jego szef”²⁰⁶.

Tym istotniejsze stają się kwestie związane z budowaniem kultury organizacyjnej, wspierającej organizacyjne uczenie się. Podkreślam, że w celu sprawnego zarządzania wiedzą konieczne jest przywiązanie szczególnej wagi do tzw. filarów koncepcji zarządzania wiedzą: obok kultury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi oraz orientacji na rezultat, przez zarządzanie procesowe.

5. Propozycje pomiaru zarządzania wiedzą w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach

Wiele źródeł literaturowych²⁰⁷ sprowadza pomiar zarządzania wiedzą do pomiaru kapitału intelektualnego bądź aktywów niematerialnych. Ze względu jednak na ograniczenie przedmiotowe tego opracowania, nie będę prezentować koncepcji dotyczących pomiaru kapitału intelektualnego, ponieważ zapewne będzie to przedmiotem ekspertyzy dotyczącej kapitału intelektualnego. Tak więc nie będę prezentować takich systemów pomiaru, jak²⁰⁸:

- IC Rating,
- Balanced Score Card,
- Scandia Navigator.

W tym rozdziale zaproponuję sposoby pomiaru zarządzania wiedzą z podziałem na przedsiębiorstwa o różnej wielkości. Z tym, że specyfika zarządzania wiedzą nie jest tylko zależna od wielkości przedsiębiorstwa, ale również od branży, którą przedsiębiorstwo reprezentuje. Są branże, gdzie głównym produktem jest wiedza i wtedy zarządzanie wiedzą sprowadza się w praktyce do zarządzania produktem. Do takich branż można zaliczyć branżę doradczą, szkoleniową lub agencje reklamowe.

Punktem wyjścia dla tworzenia miar w obszarze zarządzania wiedzą może być proces zarządzania wiedzą. Propozycji procesu zarządzania wiedzą jest wiele, jednak na podstawie swoich badań ograniczę się do prezentowanej poniżej na rysunku.

Rysunek 5. Proces zarządzania wiedzą



Źródło: opracowanie własne.

²⁰⁶ P. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 27.

²⁰⁷ Patrz np.: *Zarządzanie wiedzą*, red.: D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 275-330.

²⁰⁸ Opis niżej wymienionych sposobów pomiaru kapitału intelektualnego można znaleźć w wielu książkach poświęconych tematyce kapitału intelektualnego np.: A. Szczygalska, *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy. Wybrane zagadnienia w świetle studiów i badań empirycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 23-36.

Bazując na powyższym modelu należy analizować w jaki sposób firma pozyskuje, wykorzystuje oraz archiwizuje wiedzę. Wielkość firmy będzie zwiększała złożoność rozwiązań.

Poniżej proponowany zestaw mierników podzielony na trzy etapy procesu zarządzania wiedzą i uzależniony od wielkości firmy.

Tabela 3. Proponowany zestaw mierników mierzący orientację firmy na zarządzanie wiedzą

	Pozyskiwanie	Wykorzystywanie	Archiwizowanie
MIKRO	– organizacja spotkań pracowników – organizacja spotkań z klientami – organizacja spotkań z innymi interesariuszami firmy – uczestnictwo pracowników w kursach / szkoleniach	– wzbogacanie produktu w komponent „wiedzy” – doskonalenie produktu – systemowe podejście do relacji z klientami	– stosowanie narzędzi umożliwiających kodyfikację wiedzy – notatki ze spotkań (w dowolnej formie) – bazy informacji pozyskanych od klientów (w dowolnej formie) – bazy informacji pozyskanych z innych źródeł (w dowolnej formie)
MAŁE	– organizacja regularnych spotkań między pracowników – organizacja regularnych spotkań z klientami – organizacja spotkań z innymi interesariuszami firmy – uczestnictwo firmy w branżowych konferencjach i targach – uczestnictwo pracowników w kursach / szkoleniach	– wzbogacanie produktu w komponent „wiedzy” – wdrożone rozwiązania zapewniające w podstawowym stopniu zarządzanie jakością np. ISO – wdrożone rozwiązania o funkcjonalności systemu CRM	– wprowadzona sieć komputerowa do przedsiębiorstwa – protokoły z zebrań (w zestandaryzowanej formie) – bazy (katalogi) zawierające reklamacje produktów – bazy (katalogi) dot. nowych produktów oraz usprawnień produktów – bazy (katalogi) dot. kwalifikacji pracowników
ŚREDNIE	– organizacja regularnych spotkań między pracowników – organizacja regularnych spotkań z klientami – organizacja spotkań z innymi interesariuszami firmy – uczestnictwo firmy w branżowych konferencjach i targach – systemowe szkolenia pracowników	– wzbogacanie produktu w komponent „wiedzy” – prowadzenie działań w obszarze doskonalenia zarządzania jakością – wdrożony system CRM lub rozwiązanie o podobnej funkcjonalności – powiązanie wyników finansowych z pozostałą działalnością przedsiębiorstwa – wykorzystywanie wiedzy od wszystkich interesariuszy (w tym w szczególności od: pracowników, klientów i dostawców)	– wprowadzony Intranet – dostępny wewnętrznie plan strategiczny firmy (w opisowej formie) – baza protokołów z zebrań o różnym poziomie dostępności – baza zawierająca reklamacje produktów – baza dot. nowych produktów oraz usprawnień produktów – dynamiczna (zmieniająca się w czasie) baza dotycząca kwalifikacji pracowników (publicznie dostępna wraz z danymi kontaktowymi)
DUŻE	– organizacja regularnych spotkań między kluczowymi osobami w danych procesach dot. wymiany refleksji na temat procesów – organizacja regularnych spotkań z klientami – wymiana informacji (spotkania, wspólne projekty) z innymi interesariuszami firmy – uczestnictwo firmy w branżowych konferencjach i targach – systemowe szkolenia pracowników wsparte rozwiązaniami dzielenia się nabytą wiedzą przez pracowników – prowadzenie analiz w zakresie brakującej wiedzy i projektowanie rozwiązań umożliwiających uzupełnienie tych braków	– systemowe procedury wzbogacania produktu w komponent „wiedzy” – prowadzenie działań w obszarze doskonalenia zarządzania jakością we wszystkich działach przedsiębiorstwa – wdrożony system CRM – wdrożone rozwiązania o charakterze BSC – posiadanie i stosowanie procedur dotyczących wykorzystywania wiedzy od wszystkich interesariuszy (w tym w szczególności od: pracowników, klientów i dostawców)	– wprowadzony Intranet – dostępny wewnętrznie dokument prezentujący plan strategiczny firmy (wraz z procedurą jego tworzenia/aktualizacji) – baza protokołów z zebrań o różnym poziomie dostępności – baza zawierająca reklamacje produktów (o pełnym stopniu dostępności) – baza dot. nowych produktów oraz usprawnień produktów (o pełnym stopniu dostępności wraz z możliwością umieszczania nowych treści) – dynamiczna (zmieniająca się w czasie) baza dotycząca kwalifikacji pracowników (publicznie dostępna wraz z danymi kontaktowymi) – bazy instrukcji, procesów technologicznych dotyczące produktu (o różnym stopniu dostępności)

Źródło: opracowanie własne na podstawie m.in.: J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 48-54.

Powyższe wskaźniki zostały zaproponowane w sposób kaskadowy – najprostsze dla firmy mikro, która często ma charakter 1-osobowy, do najbardziej złożonych dla dużego przedsiębiorstwa. Warto dodać, iż w aspekcie prowadzonych rozważań w rozdziałach 1-3, powyższe miary nie muszą zagwarantować sprawnego zarządzania wiedzą przedsiębiorstwem, a jedynie ich spełnienie może być pewną wskazówką, iż firma kładzie nacisk na zarządzanie wiedzą.

Wnioski

Prowadzone w poprzednich punktach rozważania pokazują szereg powiązań w ramach zarządzania wiedzą. Moim zdaniem najistotniejszym rezultatem wszelkich związków przyczynowo-skutkowych w przedsiębiorstwie powinno być w ostatecznym efekcie prowadzenie do zwiększenia zysku firmy poprzez redukcję kosztów lub wzrost przychodów. Przedsiębiorstwo jest efektywne wtedy, gdy generuje więcej przychodów przy wykorzystaniu mniejszych zasobów, niż firmy konkurencyjne. Jeżeli zachodzi takie zjawisko, to wtedy mamy do czynienia z tzw. „efektywnością systemową”, a więc system – ciąg powiązanych ze sobą procesów – jest tańszy, niż działalność jednostkowa. W powyższych rozdziałach wymieniane były następujące warunki, które przyczyniały się do osiągnięcia efektywności systemowej:

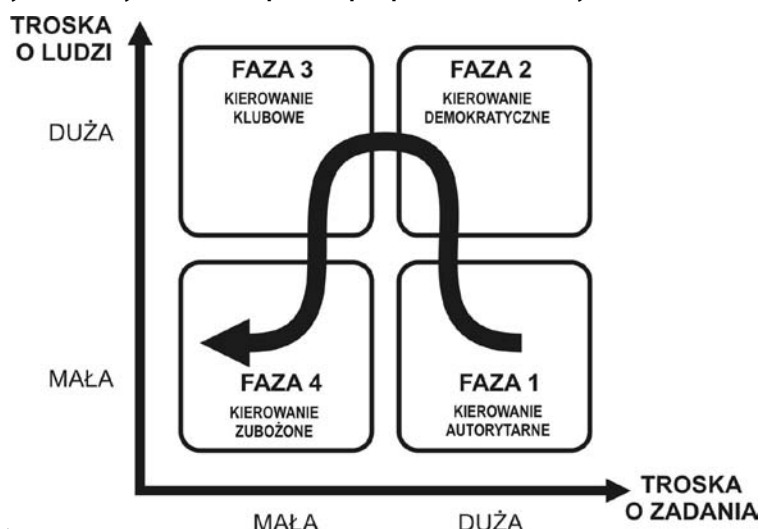
- orientacja procesowa wzmacniana poprzez zarządzanie jakością,
- spójna kultura organizacyjna poprzez akceptację systemu wartości obowiązującego w organizacji i wzajemne zaufanie,
- uczenie się od interesariuszy poprzez gotowość do przeprowadzania zmian w przedsiębiorstwie na podstawie informacji pozyskanych nie tylko od klientów.

Pomimo tego iż w poprzednich rozdziałach były prezentowane zależności liniowe, to nie można przyjąć, iż da się zbudować prosty model liniowy, który oddaje powiązania między zarządzaniem wiedzą, kapitałem intelektualnym a efektywnością przedsiębiorstwa.

Jednocześnie zasadniczym problemem jest mierzenie wyżej wymienionych kwestii. Już sam przedmiot wiedzy jest praktycznie niemierzalny – wiedza jest pochodną mądrości, potencjału intelektualnego oraz pewnej refleksji, która się odbywa w danym momencie u człowieka. Nie da się sprowadzić tworzenia wiedzy do zbioru uniwersalnych zasad, które zapewnią, nawet przy uwzględnieniu pewnych scenariuszy, wykorzystanie wiedzy. Tym samym, przy przyjętym w tym opracowaniu założeniu, iż podstawą kapitału intelektualnego jest wiedza, oszacowanie kapitału intelektualnego staje się bardzo trudne. W przypadku kapitału intelektualnego i również zarządzania wiedzą dochodzą jeszcze kwestie powiązań pomiędzy jednostkami. Może się okazać, że w ocenie indywidualnej dany pracownik nie reprezentuje dużej wartości, lecz w grupie staje się osobą kluczową, ponieważ jest katalizatorem dla innych pracowników w tworzeniu wiedzy. Tak więc zarządzanie wiedzą ma charakter intencjonalny, oparty na założeniu, że spójne, uczące się i zorientowane na procesy środowisko prowadzi do polepszenia efektywności przedsiębiorstwa. Ale to założenie może być prawdziwe tylko w określonych sytuacjach.

Jak istotny jest aspekt sytuacyjny można zauważyć w teorii Blancharta dotyczącej zarządzania ludźmi podczas kierowania projektem, w tym zarządzania zmianą.

Rysunek 6. Style kierowania podczas przeprowadzania zmiany



Źródło: opracowanie własne na podstawie wykładu K. Blancharta, *Zarządzanie sytuacyjne*, konferencja „Menedżer XXI wieku”, Warszawa, Sala Kongresowa, 30.11.2000 (prezentacja) oraz J. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 462.

Lider zespołu w momencie jego powstawania powinien stosować zarządzanie nastawione przede wszystkim na zadania, a więc kierowanie autorytarne²⁰⁹. W początkowej fazie konieczne jest zbudowanie struktury zespołu, nadanie mu celów, umocowanie zespołu w strukturze całego przedsiębiorstwa. Po wykonaniu tych zadań kierownik powinien szybko przejść do kierowania demokratycznego, tak aby przy wysokiej trosce o zadania skoncentrować się również na ludziach. Na tym etapie kluczowe jest zaangażowanie „członków” zespołu w przeprowadzanie zmiany – tak, aby członkowie zrozumieli, jaka jest jej logika. Zarazem lider musi nadal koncentrować się na zadaniach, bo jest osobą, która posiada najbardziej pełny obraz roli zespołu. W kolejnej fazie przeprowadzania zmiany kierownik projektu powinien przejść do kierowania klubowego – zespół jest zbudowany, członkowie rozumieją swoją misję, a więc należy wykorzystywać silne strony członków zespołu. Zespół powstał, gdyż jednostka nie byłaby w stanie dostarczyć pożądanego rezultatu, stąd lider wyczerpał już swój zasób wiedzy i jego rola koncentruje się na wzmacnianiu relacji interpersonalnych w zespole. W ostatniej fazie, gdy zespół jest już dobrze ukonstytuowany, odnosi sukcesy w realizacji swoich zadań, lider powinien się wycofać, a więc przejść do kierowania zubożonego. Dzięki temu ma zasoby, aby stworzyć nowy zespół odpowiedzialny za kolejną zmianę.

Warto dodać, że wprowadzanie zmian do przedsiębiorstwa w efekcie czego firma może zwiększyć swój zysk (wartość), powinno być rezultatem zarządzania wiedzą (i również innych koncepcji zarządzania).

Jednocześnie nie podlega dyskusji, że kapitał ludzki należy mierzyć – przy ocenianiu firm jest to jeden z kluczowych elementów definiujący wartość przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie wskazuje przede wszystkim na szerokość tego pojęcia.

²⁰⁹ Za: J. Brdulak, *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem...*, op. cit., s. 150.

CZĘŚĆ 3.

PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

Pomiar wartości aktywów ludzkich z punktu widzenia wartości całego przedsiębiorstwa

1. Aktywa ludzkie jako kategoria aktywów przedsiębiorstwa nieujawnianych w bilansie (aktywów intelektualnych)

1.1. Co wyceniamy: aktywa ludzkie czy kapitał ludzki

Na wstępie ekspertyzy konieczne jest wyjaśnienie różnicy między kategorią aktywów a kapitałem. Jest to konieczne z uwagi na określenie co chcemy mierzyć i wyceniać: kapitał ludzki czy aktywa ludzkie. Zamienne traktowanie tych kategorii, dopuszczalne na gruncie ogólnego rozumowania ekonomicznego w ujęciu teoretycznym, nie może być jednak dowolnie stosowane w rozważaniach dotyczących procesu wyceny – ujęcia aplikacyjnego. Aktywa, niezależnie czy materialne czy niematerialne, zawierają w sobie kapitał, ale jedna kategoria nie jest tożsama z drugą pod względem jakościowym. Od aktywów oczekuje się zdolności do generowania przyszłych korzyści (np. przyszłych przepływów pieniężnych). Dlatego muszą być one mierzalne i wyceniane w jednostkach pieniężnych, a korzyści możliwe do zdefiniowania, zidentyfikowania, pomiaru oraz wyceny.

Przesłanki do zrozumienia i odróżnienia kategorii kapitału od aktywów zostały sformułowane przez Y. Ijiriego. Kapitał jest abstrakcyjny, zagregowany i homogeniczny, podczas gdy aktywa są konkretne i heterogeniczne. Istota tego rozróżnienia wywodzi się z systemu podwójnej księgowości (dualizmu), który stał się fundamentem rachunkowości od pracy L. Pacioli z 1494 r. Te same środki ekonomiczne są traktowane bowiem dualnie. Jako aktywa materialne bądź niematerialne są zawsze narażone (z wyjątkiem ziemi) na deprecjację, natomiast tkwiący w nich kapitał powinien się pomnażać. Kapitał jest więc wartością środków ekonomicznych skapitalizowanych w aktywach materialnych i aktywach niematerialnych. Największe problemy w traktowaniu zasobów ludzkich jako aktywów powodują: prawo własności i możliwość sprawowania kontroli nad nimi. To zagadnienie wywołuje także dylematy moralne, ponieważ ludzi nie można kupić, sprzedać, tak jak w przypadku aktywów materialnych. Przyjmując tradycyjną definicję własności, wydaje się, że jest ona zbyt wąskim określeniem w interpretacji tego prawa w odniesieniu do zasobów ludzkich. Dlatego w literaturze przedmiotu spotyka się często opinie, że w tym przypadku należy rozszerzyć to pojęcie o prawa operacyjne. Tego rodzaju podejście jest już stosowane w tradycyjnej rachunkowości, na przykład w odniesieniu do umowy leasingu. Leasingobiorca ma prawo do wykorzystania majątku w określonym czasie i raportuje ten zasób jako własne aktywa, mimo że formalnie nie posiada do niego prawa własności. W początkowych debatach nad zasobami ludzkimi niektórzy badacze obawiali się, że uznanie zasobów ludzkich za aktywa może sugerować, że firma jest właścicielem pracownika. R. Abdel-Khalik wyjaśnia, że to nieporozumienie wynikało z trudności w rozróżnieniu dwóch rodzajów praw własności:

- (1) prawa pracownika do uzyskiwania wpływów (korzyści) z tytułu wynagrodzenia oraz
- (2) prawa pracodawcy do oczekiwania wpływów (korzyści) w wyniku inwestycji w zasoby ludzkie.

To pierwsze prawo stanowi bezwzględne prawo pracownika, zaś to drugie przypisane jest bezpośrednio do przedsiębiorstwa i bezpośrednio wynika z celu jego funkcjonowania na rynku, czyli generowania zysku i zwiększania wartości rynkowej. Zatem pracodawca może tylko rościć sobie prawa do korzyści, które wynikają z poniesionych nakładów na utrzymanie i rozwój zasobów ludzkich w firmie oraz ponoszonych kosztów wynagrodzeń, a wartość godziwa tych zasobów określana może być jako wartość teraźniejsza oczekiwanych przyszłych korzyści jakie zostaną uzyskane w oparciu o aktywa ludzkie (wzrost zysku lub zmniejszanie kosztów) posiadane przez przedsiębiorstwo. Wartość przypisana osobie może natomiast być

określona jako wartość teraźniejsza spodziewanych przez pracownika wynagrodzeń (lub skapitalizowanej wartości nakładów). Te dwie różne koncepcje podejścia do pracownika – jako kapitału i aktywów wymagają jednak uwzględnienia dwóch różnych strumieni wpływów, a zatem określenia dwóch różnych wielkości²¹⁰.

Na potrzeby ekspertyzy przyjmujemy więc, że będziemy określać wartość aktywów ludzkich z perspektywy przedsiębiorstwa. Określając przy tym wpływy (korzyści) z ich posiadania oraz koszty ich utrzymania oraz nakłady konieczne na ich odtwarzanie i rozwój. Oczywiście pamiętając o tym, że w aktywach tych zaangażowany jest kapitał „pożyczony” czasowo od pracownika.

Z inną sytuacją mamy do czynienia w przypadku mikro- i małych przedsiębiorstw, w przypadku których kapitał ludzki jest na trwałe związany z działalnością przedsiębiorstwa, a nie jest „wypożyczony” czasowo na czas zatrudnienia pracownika. Wiąże się to z tym, że właściciele mikro- i małych przedsiębiorstw sami realizują funkcje pracownicze, są więc i kapitałem, i składnikiem majątku.

Akumulacja aktywów ludzkich w firmie różni się więc od innych inwestycji w aktywa materialne i intelektualne tym, że do tego procesu włączone są dwa podmioty: pracownik i przedsiębiorstwo. Pracownicy mogą nabyć umiejętności, wiedzę, kompetencje poprzez edukację, dokształcanie poza miejscem pracy lub doświadczenie nabyte w wykonywanej pracy. Firmy, które chcą zwiększać swoją wartość poprzez wzrost umiejętności pracowników, mogą wykorzystać dwie główne strategie: „wytworzyć” je w firmie (wewnętrznie), lub „nabyć” na rynku zatrudniając pracownika (zewnętrznie). Aktywa ludzkie, które zostały nabyte przez firmę na rynku, prezentują akumulację nakładów indywidualnego pracownika i nakładów dokonanych przez poprzedniego pracodawcę w umiejętności, wiedzę i kompetencje tego pracownika. Aktywa ludzkie, powstające w firmie, zwiększają wartość wcześniejszych inwestycji dokonanych przez pracownika, jak i poprzedniego pracodawcę. Inwestycje w aktywa ludzkie różnią się też od inwestycji w inne aktywa firmy tym, że pracownicy mogą zrezygnować z pracy i odejść z firmy z własnym kapitałem (kapitałem wiedzy, doświadczenia, kompetencji). Przedsiębiorstwo ponosi więc w tym przypadku koszt dezinvestycji, który też powinien zostać uwzględniony w modelu wyceny aktywów ludzkich.

Kapitał ludzki jest odzwierciedlony w pracownikach danej organizacji. Obejmuje on takie elementy jak: kompetencje (w tym wiedzę, umiejętności), postawy (motywację, umiejętności przywódcze zarządzających) oraz zdolności intelektualne (innowacje, przedsiębiorczość, umiejętność adaptacji i uczenia się). Kapitał ludzki ma związek z akumulowaną wartością inwestycji w szkolenie pracowników, kompetencje i przyszłość. Pojęcie to skupia się na wartości tego, co osoba może stworzyć; kapitał ludzki, zatem obejmuje wartość osoby w sensie ekonomicznym. Kapitał ludzki może być opisany kilkoma elementami: jako kompetencje, zdolności interpersonalne i wartość pracowników. Kapitał ludzki jest najważniejszą kategorią kapitału intelektualnego, a jednocześnie jest najmniej trwały ze wszystkich kategorii kapitału intelektualnego. O ile reputacja marki, siła relacji z klientami czy struktura organizacyjna potrzebują pewnego czasu, aby utracić wartość w momencie zaistnienia negatywnego czynnika deprecjonującego (np. katastrofa ekologiczna może pogorszyć wizerunek firmy, a pogorszenie jakości produktu może obniżyć wartość marki), to w przypadku utraty kapitału ludzkiego jego skutki bywają natychmiastowe. Zwolnienie kilku wysoko opłacanych, ale jednocześnie posiadających ogromną wiedzę i doświadczenie programistów w firmie informatycznej, poprawiłoby prawdopodobnie wyniki finansowe w krótkim okresie (przez zmniejszenie kosztów wynagrodzeń) prezentowane w rachunku zysków i strat. Klasyczne metody pomiaru wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa bazujące na finansowych wskaźnikach wykazałyby bowiem w takim przypadku poprawę sytuacji ekonomicznej. Jednak w rzeczywistości sytuacja ta istotnie pogorszyłaby się i w konsekwencji mogłaby być zagrożona nawet egzystencja firmy na rynku. Dopiero wprowadzenie systemu zarządzania kapitałem intelektualnym wykazałoby niewidoczną za pomocą klasycznych narzędzi utratę kapitału²¹¹.

Można więc powiedzieć, że kapitał ludzki to ogół predyspozycji, wiedzy, zdolności i umiejętności oraz możliwości ich spożytkowania w postaci kompetencji w trakcie realizowania określonych zadań. Obejmuje on dwie odmienne grupy elementów: kapitał indywidualny poszczególnych osób oraz zasoby będące efektem organizowania i występowania pracy zespołowej²¹², czyli związane z istnieniem i funkcjonowaniem zespołów pracowniczych. Wartościowy kapitał ludzki to taki, którego posiadanie umożliwia firmie realizację strategii poprawiających organizacyjną wydajność i ekonomiczną efektywność oraz wykorzystanie rynkowych okazji lub neutralizowanie potencjalnych zagrożeń. Kapitał ludzki jest więc generatorem wartości współczesnego przedsiębiorstwa. Kapitał ludzki cechuje unikatowość określana jako specyficzne umiejętności przypisane do konkretnych osób dysponujących wiedzą spersonalizowaną, opartą na własnych doświadczeniach, umiejętnościach,

²¹⁰ D. Dobija, *Pomiar kapitału ludzkiego i możliwości raportowania wyników*, <https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/download-s/.../2dobija.pdf>

²¹¹ A. Fazlagić, W. Kurowski, *Kapitał intelektualny – przyszłość zarządzania przedsiębiorstwem* Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu nr 12 (1999), s. 115-138.

²¹² T. Bał-Woźniak, *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, w: D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 77.

systemie wartości i intuicji. Zdobywanie tych umiejętności następuje często w wyniku specyficznych procesów uczenia się charakterystycznych dla danego przedsiębiorstwa, pozyskanie ich na otwartym rynku pracy jest zazwyczaj niemożliwe. Unikatowe umiejętności z natury rzeczy są trudne do powielenia, dzięki czemu stanowią dla organizacji potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej. Dlatego warto inwestować w ich wewnętrzny rozwój, gdyż poleganie w tej kwestii na zewnętrznym rynku pracy może być ryzykowne²¹³.

W kontekście aktywności gospodarczej aktywa ludzkie można przedstawić jako kombinację następujących czynników:

- cech wnoszonych przez pracownika do organizacji: inteligencję, zaangażowanie, motywację, energię, pozytywne nastawienie do życia, rzetelność, uczciwość, wiarygodność, lojalność;
- zdolności pracownika do uczenia się: chłonności umysłu, wyobraźni, zdolności analitycznego myślenia, kreatywności;
- motywacji pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą: umiejętności pracy w zespole, dążenia do realizacji celów, zaangażowania.

W odniesieniu do organizacji **aktywa ludzkie** przejawiają 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. Występuje więc w tym przypadku efekt synergiczny między różnymi kategoriami kapitału intelektualnego.

1.2. Zestaw założeń przyjmowanych w procesie opracowywania modeli wyceny aktywów ludzkich

Przy opracowywaniu modeli wyceny aktywów ludzkich należy przyjąć następujący zestaw założeń:

- aktywa ludzkie tworzą (generują) korzyści dla przedsiębiorstwa w podobny sposób jak aktywa rzeczowe i finansowe;
- korzyści generowane przez aktywa ludzkie mają wartość dla przedsiębiorstwa, ponieważ wpływają one na osiągnięcie założonych przez przedsiębiorstwo celów strategicznych oraz operacyjnych i bezpośrednio wpływają na wartość przedsiębiorstwa;
- nabycie i rozwój aktywów ludzkich pociąga za sobą konieczność ponoszenia nakładów a ich utrzymanie wymaga ponoszenia kosztów;
- aktywa ludzkie mogą być sklasyfikowane jako aktywa firmy;
- istnieje możliwość zidentyfikowania, pomiaru oraz wyceny kosztów aktywów ludzkich i korzyści z nich wynikających dla przedsiębiorstwa;
- informacje odnoszące się do aktywów ludzkich muszą być użyteczne w procesie kalkulacji wartości przedsiębiorstwa.

Aby ułatwić proces wyceny aktywów ludzkich, warto odpowiedzieć sobie na cztery **kluczowe pytania**:

- Jakie przyjmuje się kategorie kapitału intelektualnego oraz jakie występują zależności między poszczególnymi kategoriami kapitału intelektualnego?
- Dlaczego dokonuje się pomiaru i wyceny aktywów ludzkich, czyli jakie są główne motywy podjęcia wysiłku związanego z wyceną aktywów ludzkich?
- Jak stosuje się podejścia do pomiaru i wyceny aktywów ludzkich, czyli jak formułuje się teoretyczne uzasadnienia, założenia, formalne wzory i procedury wyceny aktywów ludzkich?
- Jakie korzyści odnosi przedsiębiorstwo, które podjęło wysiłek i wycenia posiadane aktywa ludzkie?

1.3. Kapitał ludzki (aktywa ludzkie) i ich relacje z kapitałem intelektualnym

Kapitał intelektualny posiada troistą naturę. Łączy w sobie wykształcenie, wiedzę, talent, umiejętności oraz kreatywność i innowacyjność zasobów ludzkich przedsiębiorstwa, czyli aktywa ludzkie, kulturę organizacyjną, filozofię z zasobami wsparcia produktywności, do których należy zaliczyć: technologię informatyczną, nowoczesną strukturę organizacyjną, marki i znaki handlowe, patenty, know-how, procedury, procesy, najlepsze praktyki czyli kapitał strukturalny z relacjami z klientami, dostawcami, kontrahentami i innymi interesariuszami, czyli kapitał relacyjny. Nawet „talent” pracujący w samotności, pozbawiony możliwości przekazywania swojej wiedzy innym, nie wykreuje wartości przedsiębiorstwa, czyli aktywa ludzkie potrzebują kapitału strukturalnego. Z drugiej strony, zasoby informacyjne, systemy komputerowe, umożliwiające pozyskiwanie, gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie informacji, przyczyniają się do wzrostu kompetencji pracowników, tak więc również kapitał strukturalny przyczynia się do rozwoju i wzrostu wartości aktywów ludzkich, przy czym nie można

²¹³ M. Rybak, *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 46.

zapomnieć, że relacja ta ma charakter sprzężenia zwrotnego. Także nawet najsilniejsza marka nie zapewni długofalowego wzrostu wartości przedsiębiorstwa, jeśli pracownicy przestaną się rozwijać, nie będą kreatywni i zaangażowani, a produkt, usługa czy towar staną się przestarzałe, a przez to bezwartościowe, zatem również kapitał relacyjny potrzebuje aktywów ludzkich. Stąd też można stwierdzić, że wartość przedsiębiorstwa, tworzona na bazie kapitału intelektualnego, jest rezultatem interakcji zachodzących między jego elementami składowymi – wszystkie składniki wydają się równie ważne i wzajemnie od siebie zależne.

Właściwe i efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym wymaga następującego zestawu działań:

- identyfikacji kapitału intelektualnego;
- dokumentowania i przechowywania informacji dotyczących kapitału intelektualnego,
- ochrony posiadanego kapitału intelektualnego;
- powiększania i odnawiania kapitału intelektualnego – zbudowania kultury przedsiębiorstwa, która ceni i wynagradza dzielenie się wiedzą oraz zdobywania nowej wiedzy wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji;
- szerzenia kapitału intelektualnego głównie poprzez tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania ludzi w przedsiębiorstwie²¹⁴.

Przy opisie (definiowaniu) kapitału intelektualnego używane są różne definicje, jednak generalnie w ich ogólnej wymowie nie ma dużych różnic. Wiąże się to po części z faktem, że mają one charakter bardzo ogólny i pojemny. Aby móc jednak zarządzać kapitałem intelektualnym, nie wystarczy posługiwać się ogólną, szeroką definicją, należy bowiem dokładnie określić zakres tych aktywów, które będą uważane za aktywa intelektualne (kapitał intelektualny).

Wyodrębnienie elementów składowych przy wykorzystaniu opisanych w literaturze koncepcji kategoryzacji kapitału intelektualnego jest niezbędne dla efektywnego nim zarządzania oraz szacowania jego wartości. Z punktu widzenia wyceny najważniejsze staje się rozpoznanie determinantów odpowiedzialnych za tworzenie poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego oraz zidentyfikowanie i wycenę, zachodzących pomiędzy nimi relacji i związków. Dla każdego przedsiębiorstwa odmienne czynniki wpływają na rozwijanie wyodrębnionych elementów składowych kapitału intelektualnego, co jest zależne od profilu działalności, posiadanych zasobów, potencjału technologicznego oraz oczekiwań klientów²¹⁵, fazy rozwoju, wielkości przedsiębiorstwa. Ponadto, samo posiadanie różnych elementów kapitału intelektualnego nie gwarantuje samo z siebie sukcesu – ważne jest ich współdziałanie w tworzeniu wartości. Koniecznym jest więc określenie, co wchodzi w skład kapitału intelektualnego, czyli jakie kategorie, elementy, czy składniki pojęcie to obejmuje. Również i w tym aspekcie nie ma w literaturze jednomyślności, różni autorzy proponują różne podejścia, niemniej jednak można już współcześnie wyodrębnić kilka koncepcji, które wyraźnie dominują i wydaje się, że będą przyjęte ostatecznie jako standardy. Do koncepcji tych można zaliczyć:

- koncepcję K. E. Sveibiego;
- koncepcję L. Edvinssona;
- koncepcję H. Saint-Onge;
- koncepcję N. Bontisa;
- koncepcję A. Brooking;
- koncepcję G. Ross i J. Ross.

Większość z tych koncepcji bazuje na trzystopniowym systemie dezagregacji kapitału intelektualnego: na pierwszym poziomie występują kategorie kapitału intelektualnego, które opisywane są przez elementy, które z kolei są charakteryzowane, opisywane przez składniki²¹⁶.

Zaprezentowane schematy kategoryzacji kapitału intelektualnego powstały w dużej mierze niezależnie od siebie. Pomimo że, rozwijały się w odniesieniu do innych perspektyw rozumienia kapitału intelektualnego, wiele z nich jest bardzo zbliżonych, a nawet poszczególne kategorie kapitału intelektualnego często są identyczne. Porównując wymienione koncepcje kategoryzacji kapitału intelektualnego, można stwierdzić, że mają one wspólne cztery cechy: połączenie z *pracownikami*, z *procesami* oraz *strukturami* i *klientami*. Cechą wspólną jest również to, że wszyscy autorzy uwypuklają znaczenie i ważność kapitału ludzkiego (aktywów ludzkich). W naszej opinii najbardziej pełny opis kategorii kapitału intelektualnego zastosowali N. Bontis oraz H. Saint-Onge. Po pierwsze, posługują się oni pojęciem „kapitał”, co podkreśla charakter kapitału intelektualnego, gdyż jest to

²¹⁴ Por. G. Roszyk-Kowalska, *Kapitał intelektualny – wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki*, pod. red. R. Borowieckiego i A. Jakiego, Akademia Ekonomiczna w Krakowie i Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa - Kraków 2005, s. 350.

²¹⁵ W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, www.e-mentor.edu.pl

²¹⁶ Koncepcje kapitału intelektualnego zostały szerzej omówione w Rozdziale 3 niniejszego opracowania.

kapitał pożyczony od różnych grup interesów m.in. klientów i pracowników. K.E. Sveiby i A. Brooking pomijają tę cechę. Po drugie, N. Bontis traktuje kapitał relacyjny jako odrębną kategorię kapitału intelektualnego w przeciwieństwie do L. Edvinssona, dla którego jest to podkategoria kapitału strukturalnego. Po trzecie, N. Bontis i H. Saint-Onge posługują się pojęciem „relacyjny”, podkreślając znaczenie relacji z dostawcami i innymi strategicznymi partnerami (interesariuszami) dla kreowania wartości przedsiębiorstwa. W tabeli 1 zaprezentowane zostały najczęściej spotykane kategorie kapitału intelektualnego.

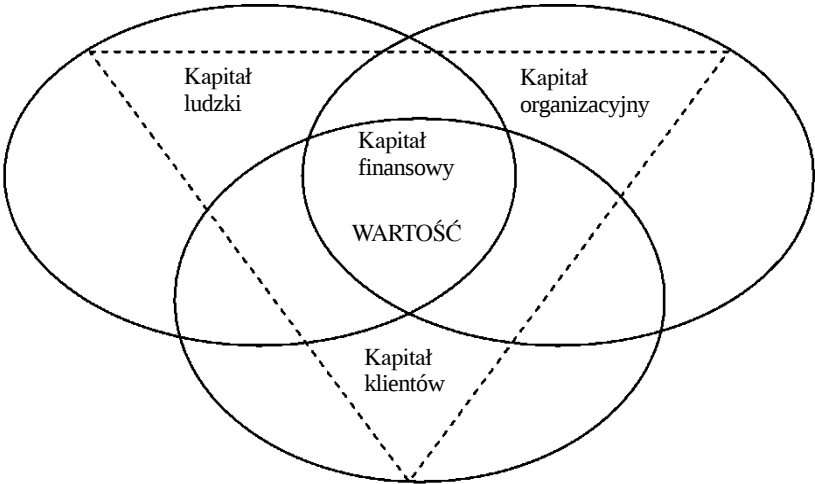
Tabela 1. Zestawienie najpopularniejszych koncepcji kategoryzacji kapitału intelektualnego

L. Edvinsson	H. Saint-Onge	N. Bontis	K.E. Sveiby	G. i J. Roos	T. Stewart	A. Brooking
Kapitał ludzki	Kapitał ludzki	Kapitał ludzki	Indywidualne kompetencje	Kapitał ludzki	Kapitał ludzki	Aktywa odnoszące się do ludzi
Kapitał strukturalny: – kapitał klientów – kapitał organizacyjny	Kapitał klientów (relacyjny)	Kapitał relacyjny	Struktura zewnętrzna	Kapitał organizacyjny		Aktywa rynkowe
	Kapitał organizacyjny (strukturalny)	Kapitał strukturalny	Struktura wewnętrzna	Kapitał odnowy i rozwoju	Kapitał strukturalny	Aktywa infrastruktury
				Kapitał relacyjny	Kapitał klienta	Aktywa własności intelektualnej

Źródło: Opracowanie własne.

Aktywa ludzkie są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, a posiadając określoną wartość, weryfikowaną na rynku, stanowią o jego potencjale ekonomicznym i umożliwiają 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. Wszystkie wskazane składniki kapitału intelektualnego, będące w posiadaniu organizacji, powinny współpracować ze sobą i w efekcie osiągniętej syntezy tworzyć wartość przedsiębiorstwa.

Rysunek 1.



Na rysunku 1 zaprezentowana została platforma wartości, będąca wynikiem relacji między elementami kapitału intelektualnego. Wskazuje ona na wzajemną zależność poszczególnych kategorii kapitału intelektualnego, brak dominacji któregośkolwiek z nich (nie można tutaj jednak mówić o pełnej równowadze między nimi). Wartość przedsiębiorstwa, jaka jest kreowana w wyniku interakcji, i funkcjonuje w konkretnym sprzężeniu zwrotnym, i analogicznie wywiera wpływ na kształtowanie się kapitału intelektualnego. Kapitał ludzki jest podstawą pozyskania kapitału strukturalnego firmy, oba zaś współdziałają, generując kapitał relacyjny. 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. Połączenie trzech typów kapitału intelektualnego, wraz z zarządzaniem wiedzą, daje najbardziej pożądany i oczekiwany efekt – przedsiębiorstwo w takim stopniu zrównoważone i zbilansowane, aby tworzyło największą wartość.

1.4. Przesłanki wyceny aktywów ludzkich

Obserwując współczesny rynek i gospodarkę, należy w pełni zgodzić się z Józefem Pencem, który stwierdził, że przyszłość gospodarcza zapowiada się jako niestabilny układ szans i zagrożeń oraz pojawiających się nagle możliwości. W przyszłości nie tylko systemy, struktury i „jedynie najnowsze metody i instrumenty”, ale jedyni w swoim rodzaju ludzie i złożone z tych

kreatywnych pracowników zespoły, będą decydować o sukcesie organizacji. Świat bowiem wkroczył w nową jakość i generację zarządzania, która ma zwracać szczególną uwagę na kapitał intelektualny, w tym aktywa ludzkie jako podstawowy czynnik budowania konkurencyjności oraz wartości przedsiębiorstwa²¹⁷. Konieczna jest więc wycena, która określiłaby wartość godziwą posiadanych przez przedsiębiorstwo aktywów ludzkich zarówno w przypadku dużych jak i małych czy mikroprzedsiębiorstw.

1.5. Perspektywy pomiaru i wyceny wartości aktywów ludzkich

Podjmując tematykę pomiaru i wyceny wartości aktywów ludzkich, należy na wstępie określić perspektywy, z jakiej będziemy do problemu wyceny aktywów ludzkich podchodzić. Możemy bowiem spojrzeć na aktywa ludzkie z **perspektywy oddziaływania**, w tym ujęciu można mówić zarówno o ujęciu *makroekonomicznym* jak i *mikroekonomicznym* (określonego przedsiębiorstwa). Drugą perspektywą jest **perspektywa pomiaru**, w tej sytuacji możemy mówić o pomiarze *ilościowym* jak i *jakościowym* oraz *wycenie pieniężnej*. Trzecią perspektywą jest **cel pomiaru (wyceny)**, można bowiem spojrzeć na aktywa ludzkie jako jeden z głównych *kreatorów wartości* w sposób bezpośredni oddziałujący na wartość przedsiębiorstwa (np. w firmach usługowych takich jak np. doradztwo: finansowe, inwestycyjne, prawne, podatkowe, marketingowe, obrót nieruchomościami, biura projektowe i architektoniczne, media, edukacja, opieka zdrowotna, usługi restauracyjne, usługi kosmetyczne i fryzjerskie) lub w sposób pośredni (np. w firmach produkcyjnych jako zorganizowana wyszkolona siła robocza), lub jako jedno z głównych źródeł wartości – które trzeba odtwarzać i rozwijać (zarządzać nimi). Kolejną perspektywą jest ujęcie **przedmiotu wyceny**: czy wyceniamy *aktywa ludzkie* czy *kapitał ludzki*. Kolejne perspektywy odnoszą się do samej metodyki procesu wyceny. Podstawowym aspektem jest **zakres wyceny**. W tym przypadku musimy ustalić poziom, na jakim wyceniane są aktywa ludzkie, tzn. *wartość aktywów ludzkich całego przedsiębiorstwa, określonego oddziały, zespołu, czy schodzimy na poziom określonego, konkretnego, zidentyfikowanego pracownika* – kreatora wartości. Poziom wyceny powinien być każdorazowo określany indywidualnie dla każdej firmy. Do czynników, które będą determinować podejście należy zaliczyć przede wszystkim, *wielkość firmy* (w przypadku MŚP – wyceniani mogą być poszczególni pracownicy), *rodzaj prowadzonej działalności* (w przypadku firm usługowych wyceniani mogą być poszczególni pracownicy np. prawnicy, doradcy, konsultanci, sportowcy, dziennikarze, kosmetyczki, masażyści, fryzjerzy), świadomości roli i znaczenia aktywów ludzkich (im większa świadomość w kierownictwie firmy, tym wycena może schodzić na coraz to niższy poziom – aż do pojedynczego pracownika), *model biznesowy* (w modelu usługowym wyceniani powinni być poszczególni pracownicy). Kolejnym ważnym i kluczowym zagadnieniem jest **sposób (metodyka) wyceny**, w tym kontekście należy rozważyć, jaki model wyceny chcemy zastosować – czy oparty na *wielu miernikach i wskaźnikach* czy na *jednej syntetycznej metodzie*? Model *zintegrowany* (tzn. czy wycenimy aktywa ludzkie jako jeden z kluczowych elementów kapitału intelektualnego i uwzględnimy wzajemne powiązania i oddziaływania z pozostałymi składowymi KI tj. kapitałem relacyjnym i kapitałem strukturalnym), czy *zdezintegrowany* (wyceniamy w sposób wyizolowany jedynie aktywa ludzkie). Model *ogólny* (dla wszystkich aktywów ludzkich) czy *szczegółowy* (dedykowany dla np. kadry menedżerskiej, ekspertów czy specjalistów). Model *zdezagregowany* (wieloczynnikowy) czy *zagregowany* (jednoczynnikowy). Model *addytywny* (ustalamy wartość aktywów ludzkich, relacyjnych i strukturalnych i je do siebie sumujemy aby uzyskać łączną wartość kapitału intelektualnego) czy *różnicowy* (wychodzimy na wartość aktywów ludzkich przez określenie wartości kapitału intelektualnego jako różnicy między wartością rynkową firmy a wartością księgową, następnie od tak ustalonej wartości kapitału intelektualnego odejmujemy wartość aktywów relacyjnych i strukturalnych). Model *uniwersalny* (możliwy do stosowania dla wszystkich firm bez względu na charakter modelu biznesowego, wielkości, rodzaju i formy prowadzonej działalności) czy *specjalistyczny* (ubranżowany i dedykowany do określonego rodzaju modelu biznesowego czy branży).

Szczegółowość wyceny model *syntetyczny* (pozwalający na określenie wartości całości aktywów ludzkich) czy *analityczny* (pozwalający na szczegółową analizę i ocenę wkładu poszczególnych aktywów ludzkich w łączną wartość aktywów ludzkich i całościową wartość firmy). Kolejną perspektywą jest **podejście podmiotowe** (dla kogo i z czyjej perspektywy dokonywany jest pomiar/wycena). W tym przypadku konieczne jest określenie **interesariusza informacji o wartości aktywów ludzkich**, może być nim bowiem zarówno *interesariusz wewnętrzny* (kadra menedżerska, właściciele) jak i *interesariusz zewnętrzny* (kapitałodawcy zarówno inwestorzy kapitałowi w tym fundusze venture capital czy private equity, jak i wierzyciele w tym instytucje finansowe czy obligatariusze). Interesariusze to osoby i instytucje (grupy interesów), które w jakikolwiek sposób wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i na które ono oddziałuje poprzez prowadzoną działalność. W związku z tym interesariusze w sposób naturalny są zainteresowani posiadaniem informacji na temat firmy, zarówno co do jej wartości i potencjału rozwojowego, jak i oceną jej wyników²¹⁸. Wśród odbiorców informacji o wartości aktywów ludzkich

²¹⁷ Penc J.: *Kreatywne Kierowanie. Organizacja i Kierownik Jutra. Rozwiązywanie Problemów Kadrowych. Zachowania w Organizacji. Trudne sytuacje w kierowaniu*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

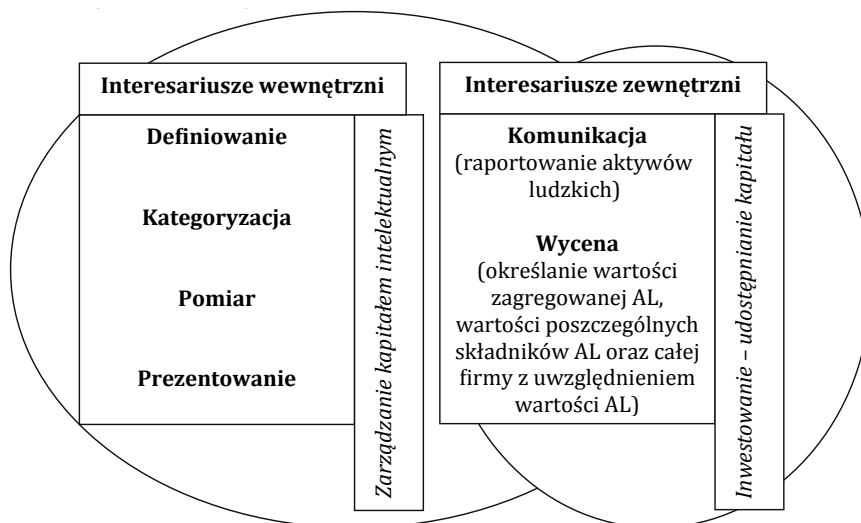
²¹⁸ M. Marcinkowska, *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 19.

danej firmy występują zarówno odbiorcy wewnętrzni, czyli członkowie danej organizacji (interesariusze wewnętrzni) jak i odbiorcy zewnętrzni, którzy znajdują się w bliższym lub dalszym otoczeniu firmy (interesariusze zewnętrzni).

Aby łatwiej zrozumieć problematykę związaną z aktywami ludzkimi, określmy w tym miejscu ogólne rozumienie takich procesów jak pomiar, zarządzanie oraz wycena i raportowanie aktywów ludzkich. Ponadto, w postaci schematu zaprezentujemy całościowy i kompleksowy schemat wzajemnych relacji między tymi procesami i ich związek z poszczególnymi grupami interesariuszy (por. rysunek 2).

Wycena aktywów ludzkich – obejmuje zarówno określenie wartości pieniężnej całych aktywów jak i pojedynczych aktywów ludzkich.

Rysunek 2. Wzajemne relacje między różnymi płaszczyznami prezentowania kapitału intelektualnego oraz rodzajami interesariuszy



Źródło: opracowanie własne.

Raportowanie wartości aktywów ludzkich – stanowi kanał komunikacyjny, który służy do przekazywania na zewnątrz firmy zagregowanej, syntetycznej, ogólnej informacji o rzeczywistej wartości posiadanych aktywów ludzkich, dzięki czemu możliwym staje się określenie prawdziwej, rzetelnej i właściwej wartości rynkowej firmy.

Proces zarządzania aktywami ludzkimi obejmuje definiowanie, kategoryzację, identyfikację, pomiar i wycenę oraz prezentowanie zdezagregowanej, analitycznej szczegółowej informacji o wartości poszczególnych aktywów ludzkich (także na poziomie pojedynczego pracownika) wewnątrz firmy. Dzięki temu procesowi posiadane aktywa ludzkie generują wartość firmy i mogą być odtwarzane, rozwijane i nabywane.

Interesariusze wewnętrzni zazwyczaj są zainteresowani następującymi zagadnieniami związanymi z aktywami ludzkimi:

- Jak w firmie identyfikować i opisywać elementy i składniki aktywów ludzkich?
- W jaki sposób dokonywać wyceny wartości poszczególnych aktywów ludzkich?
- Według jakiego schematu i sposobu prezentować aktywa ludzkie wewnątrz organizacji?
- Jak zarządzać aktywami ludzkimi (pozyskiwanie, utrzymywanie, rozwój, adaptowanie, inwestowanie w aktywa ludzkie: zarządzanie talentami, mentoring, coaching), aby zwiększać wartość firmy?
- Jak zarządzać ryzykiem aktywów ludzkich (odejścia talentów²¹⁹, utrata reputacji, fraudy pracownicze)?
- Czy i w jaki sposób raportować o aktywach ludzkich na zewnątrz organizacji?
- Jak wyceniać aktywa ludzkie, aby przedstawiać godziwą i prawdziwą wartość firmy interesariuszom zewnętrznym?

Wewnętrzny model pomiaru i wyceny wartości kapitału intelektualnego, w tym aktywów ludzkich musi zawierać odpowiedzi na siedem tak zdefiniowanych problemów.

Interesariusze zewnętrzni natomiast przywiązują zazwyczaj najważniejszą wagę do informacji dotyczących następujących kwestii:

- Jak identyfikować poszczególne składniki kapitału intelektualnego (w tym aktywów ludzkich) w danej firmie?
- Jak wyceniać kapitał intelektualny (w tym aktywa ludzkie) – problem szczegółowości, zakresu oraz agregacji wyceny?
- Gdzie szukać stosownych informacji o wartości i jakości posiadanych przez daną firmę aktywów niematerialnych (w tym aktywów ludzkich)?

²¹⁹ Według raportu firmy AON w 2011 ryzyko utraty przez firmę talentów znajdowało się na liście 10 najważniejszych ryzyk biznesowych w świecie <http://insight.aon.com/?elqPURLPage=6067>

- Jaki jest stopień wykorzystania kapitału intelektualnego (w tym aktywów ludzkich) danej firmie?
- W jakim stopniu i zakresie kapitał intelektualny (w tym aktywa ludzkie) stanowi o obecnej i przyszłej wartości firmy i poziomie jej obecnej i przyszłej konkurencyjności?
- Czy firma istotnie różni się od swoich konkurentów potencjałem, stopniem wykorzystania i efektywnością kapitału intelektualnego (w tym aktywów ludzkich)?
- Jaki jest koszt utrzymania i rozwoju poszczególnych elementów kapitału intelektualnego (w tym aktywów ludzkich)?
- W jakim stopniu firma jest uzależniona od danego składnika kapitału intelektualnego, jaki jest udział poszczególnych składników kapitału intelektualnego w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa?
- Czy istnieje ryzyko utraty danego składnika kapitału intelektualnego (w tym aktywów ludzkich) i jaki jest poziom tego ryzyka oraz jakie mogą być tego konsekwencje – jaki byłby poziom destrukcji wartości?
- Firmy o jakim rodzaju modelu biznesowego opierają swoją wartość głównie na kapitale intelektualnym (w tym aktywach ludzkich)?

Model wyceny wartości kapitału intelektualnego w tym aktywów ludzkich musi zawierać odpowiedzi na dziesięć tak zdefiniowanych problemów.

Jedną z kluczowych kwestii związanych z informacjami o posiadanym przez przedsiębiorstwo potencjale kapitału intelektualnego (w tym aktywów ludzkich) jest szczegółowość i zakres dokonywanego pomiaru i prezentacji oraz wyceny i raportowania o kapitale intelektualnym (aktywach ludzkich), co sprowadza się do odpowiedzi na dwa następujące pytania:

- Czy mierzyć i wyceniać jedynie wartość zagregowaną kapitału intelektualnego (aktywów ludzkich)?
- Czy mierzyć i wyceniać wartość poszczególnych kategorii, elementów lub nawet pojedynczych składników kapitału intelektualnego (w przypadku aktywów ludzkich – pojedynczym składnikiem byłby pojedynczy pracownik)?

Odpowiedź na tak zadane pytania głównie zależy od następujących czynników:

- rodzaju interesariusza takiej informacji (wewnętrzny czy zewnętrzny),
- typu interesariusza (kto jest tym interesariuszem: np. czy właściciel, czy wierzyciel),
- celu i sposobu wykorzystania takiej informacji,
- rodzaju i typu modelu biznesowego, na jakim ma się opierać przyszła (w przypadku np. start-up), czy obecna działalność przedsiębiorstwa.

W procesie wyceny firmy może być określana zagregowana wartość całego kapitału intelektualnego – np. całość kapitału intelektualnego danej firmy wynosi 5 mln zł. Natomiast już do określania źródeł wartości (generatorów wartości) danej firmy konieczna jest wycena poszczególnych elementów każdej z kategorii kapitału intelektualnego. Dla określania możliwości spłacenia kredytu bankowego należy dokonać pomiaru i wyceny wartości poszczególnych elementów kapitału intelektualnego na jeszcze niższym poziomie dezagregacji (czyli składników). Inwestorzy oraz wierzyciele często potrzebują także uzyskać dodatkowe, bardziej szczegółowe informacje o charakterze jakościowym np.: czy typowe dla danego modelu biznesowego lub rodzaju działalności elementy kapitału intelektualnego (w tym aktywów ludzkich), rzeczywiście w danej firmie występują, czy są właściwie zarządzane, czy nie grozi ich utrata, jak silny posiadają wpływ na generowanie (obecnych i przyszłych) przepływów pieniężnych, jakie są wzajemne relacje między poszczególnymi składnikami. Jeszcze bardziej szczegółowego pomiaru kapitału intelektualnego (w tym aktywów ludzkich) oczekują interesariusze wewnętrzni. W tym przypadku koniecznym jest pomiar pojedynczych składników aktywów ludzkich (pełna dezagregacja), a także na różnym poziomie struktury organizacyjnej (zakładu, oddziału, wydziału czy wręcz pojedynczej komórki organizacyjnej).

Można spróbować także ogólnie określić cel dla którego mogą być wykorzystywane informacje o kapitale intelektualnym (w tym aktywach ludzkich) danej firmy przez poszczególne rodzaje interesariuszy²²⁰:

1. Interesariusze wewnętrzni:

- *Kadra zarządzająca* – informacja o kapitale intelektualnym powinna być wykorzystywana w procesie zarządzania kapitałem intelektualnym (w tym aktywami ludzkimi), w procesie alokowania kapitału finansowego w aktywa ludzkie, oraz do kształtowania formy oraz wartości wynagrodzeń oraz innych czynników motywacyjnych.
- *Pracownicy* – często wykorzystują informację o wartości aktywów ludzkich dla określania swojego znaczenia dla firmy, swojej roli i pozycji w firmie, budowania więzi ze swoją firmą, budowania swojej własnej wartości.

²²⁰ B. Lev, *Intangibles, measurement and reporting*, Brooking Institution Press, Washington, D.C., 2001.

2. Interesariusze zewnętrzni:

- *Obecni właściciele i potencjalni inwestorzy*: wykorzystują informację o kapitale intelektualnym do bieżącej oraz perspektywicznej wyceny wartości danej firmy i opłacalności inwestowania w daną firmę swojego kapitału. Informacja o rodzaju oraz wartości posiadanego przez przedsiębiorstwo kapitału intelektualnego (w tym aktywów ludzkich) jest także niezbędna dla określania warunków fuzji i przejęć, określania źródeł wartości firmy oraz ich stabilności oraz trwałości – często brak tej informacji jest podstawowym czynnikiem, który przyczynia się do niepowodzeń procesu fuzji i przejęć.
- *Wierzący*: głównie są zainteresowani rodzajem elementów kapitału intelektualnego (w tym również aktywów ludzkich), ich stabilnością i trwałością. Potrzebują więc informacji dla określenia obecnego i przyszłego oddziaływania aktywów niematerialnych (ludzkich) na sytuację ekonomiczno-finansową danej firmy i zdolność firmy do spłaty zaciągniętych zobowiązań.
- *Regulatorzy i legislatorzy rynku kapitałowego* – opracowanie standardów i rozwiązań, które ograniczyłyby, a docelowo wyeliminowały występującą obecnie asymetrię informacyjną (różnica pomiędzy wiedzą o generatorach wartości firmy posiadaną przez osoby z wewnątrz i z zewnątrz przedsiębiorstwa) dotyczącej przedsiębiorstw o dużym poziomie aktywów niematerialnych w tym małych firm, w których dominującą wartością są ich właściciele.
- *Twórcy standardów rachunkowości* – niedostatki rachunkowości w zakresie pomiaru, wyceny i raportowania kapitałów intelektualnych ułatwiają tworzenie niejasnych, niepełnych narażonych na manipulacje, a czasem nawet fałszywych sprawozdań finansowych. Właściwa informacja o poziomie i wartości kapitału intelektualnego (w tym aktywów ludzkich) pozwoliłaby na opracowanie sformalizowanej, wystandaryzowanej, ogólnie akceptowalnej formy, raportu o określonym zakresie, w szczególności uwzględniającego również wartość kapitału intelektualnego w tym aktywów ludzkich. W przypadku aktywów ludzkich jedną z prób jest rachunkowość zasobów ludzkich.
- *Twórcy polityki gospodarczej* – informacje o sytuacji finansowej, źródłach wartości oraz o charakterze przewag konkurencyjnych rodzimych firm stanowią ważne źródło wiedzy i informacji o potencjale rozwojowym całej gospodarki. Brak tego rodzaju informacji utrudnia prowadzenie działalności publicznej w kluczowych sferach, na przykład ocenę polityki fiskalnej (np. ulgi podatkowe na badania i rozwój) wspierającej innowacyjność, optymalną ochronę własności intelektualnej (np. zakres patentu), kreowanie pożądanej polityki gospodarczej, kierowanie środków unijnych np. z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w określone szkolenia budujące wiedzę, kompetencję określonych rodzajów aktywów ludzkich niezbędnych dla budowania przewagi konkurencyjnej i wzrostu wartości wszystkich firm działających w Polsce, również z segmentu MSP.
- *Społeczeństwo* – informacja o rodzaju i wartości aktywów niematerialnych może stanowić podstawę do formułowania strategii rozwoju edukacyjnego i zawodowego społeczeństwa.

1.6. Monitorowanie rozwoju aktywów ludzkich

Monitorowanie rozwoju aktywów ludzkich oprócz wyceny jego wartości jest zadaniem najtrudniejszym. Można dokonywać takiej oceny na przykład poprzez kartę wyników. Dzieli się ona na cztery części: pozyskiwanie, wynagradzanie, rozwijanie i utrzymywanie aktywów ludzkich (por. Tabela 2).

Tabela 2. Karta wyników kapitału ludzkiego

POZYSKIWANIE	WYNAGRADZANIE
Koszt na jednego nowo zatrudnionego Czas zapewniania stanowiska Liczba nowo zatrudnionych Jakość nowo zatrudnionych	Całkowity koszt wynagrodzeń jako odsetek kosztów operacyjnych Średni poziom wynagrodzeń na pracownika Koszty świadczeń dodatkowych jako odsetek wynagrodzeń Średnia ocena wyniku w porównaniu z przychodem na pracownika
UTRZYMYWANIE	ROZWIJANIE
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	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
Satysfakcja z pracy	Morale pracowników

Źródło: J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, 117.

Bardzo ważną przeszkodą we właściwym ujęciu aktywów ludzkich jest kwestia rozdzielnosci pracowników i ich wiedzy. Kapitał ten jest własnością zatrudnionych, więc nie może zostać przejęty przez przedsiębiorstwo, a jedynie podlegać czasowemu „wyzierzawieniu”, „wypożyczeniu”. Wraz z odejściem pracowników z firmy traci się bezpowrotnie umiejętność, doświadczenie związane z opanowaniem określonych mechanizmów działania, powiązania nieformalne z klientami, dostaw-

cami i innymi pracownikami. Koniecznym jest więc podjęcie prób zatrzymania choć części tej wartości w postaci kapitału procesów, procedur czyli elementów kapitału strukturalnego. Aktywa ludzkie, mają 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 informatycznych²²¹.

1.7. Metody pomiaru i wyceny aktywów ludzkich

Wycena aktywów ludzkich jest trudna, gdyż²²²:

- aktywa ludzkie to pojęcie heterogeniczne obejmujące wiele niesprecyzowanych elementów, tj. umiejętności, wiedzę, doświadczenie, kompetencje, motywację, zdrowie, itp.;
- trudno jest przypisać wartość pieniężną składnikom o charakterze jakościowym;
- wartość aktywów ludzkich nie może być ustalana w postaci sumy wartości jego składowych, gdyż aktywa te powstają jako efekt wzajemnych interakcji o charakterze synergicznym między jego elementami a także składnikami i elementami pozostałych kategorii kapitału intelektualnego.

Nie można zarządzać czymś, czego nie można zmierzyć, wyrazić za pomocą ustalonych miar oraz wycenić. Dlatego też próby pomiaru kapitału ludzkiego były podejmowane już w latach sześćdziesiątych XX w. 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, zbyt ogólna, nieróżnicująca wkładu poszczególnych pracowników w generowanie wartości. Obecnie pomiary wartości aktywów ludzkich odwołują się przede wszystkim do metody kosztowej. Są to modele oparte na:

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

Inną metodą pomiaru kapitału ludzkiego jest tzw. metoda techniki oceny punktowej ważonej²²³. 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.

²²¹ Kaplan, R.S., Norton D.P.: *Strategiczna karta wyników*, [w:] Andersen A.: *Jak przełożyć strategię na działanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 49.

²²² G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 95-96.

²²³ Sopińska A., Wachowiak P.: *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005, s. 61.

Czy metody wyceny aktywów ludzkich mają już dzisiaj walor poznawczy, zarządczy i wartościujący (pozwalający na określenie udziału aktywów ludzkich w wartości przedsiębiorstwa).

1. Tak jak pomiar aktywów ludzkich jest najtrudniejszą częścią całego złożonego procesu zarządzania aktywami ludzkimi, tak jego wycena jest najtrudniejszym elementem procesu wyceny współczesnego przedsiębiorstwa, którego większa część wartości kreowana jest przez aktywa ludzkie. O ile istnieje ogólnie przyjęte podejście do wyceny aktywów finansowych czy materialnych, o tyle wszystkie próby wyceny aktywów ludzkich mają na razie charakter pionierski, a stosowane narzędzia wyceny nie są powszechnie znane i akceptowane. Budzą nadal dużo zastrzeżeń natury metodycznej.
2. Model służący wycenie aktywów ludzkich w przedsiębiorstwie powinien zawierać zestaw kryteriów i wskaźników uwzględniające specyfikę danej branży i rodzaj przedsiębiorstwa (jego model biznesowy), fazę rozwoju i wielkość przedsiębiorstwa.

1.8. Inwestycje w aktywa ludzkie

Aktywa ludzkie są zasobem specyficznym, który może ulec deprecjacji w procesie gospodarowania nim. Zużycie moralne wiąże się z szybkim postępowaniem technologicznym skutkującym dezaktualizacją posiadanej wiedzy oraz wzrostem zapotrzebowania na nowe kompetencje oraz umiejętności. Deprecjacja biologiczna jest następstwem naturalnego procesu starzenia się lub skutkiem zdarzeń losowych (np. wypadków). W obu przypadkach konieczne staje się odbudowywanie utraconej wartości tych aktywów poprzez inwestowanie w ich odtwarzanie i rozwój wewnętrzny lub pozyskiwanie go ze źródeł zewnętrznych (zatrudnianie nowych pracowników). Cechą charakterystyczną kapitału ludzkiego jest to, że stanowi integralną część człowieka, nie dającą się od niego oddzielić, nie może też zmieniać właściciela. Dlatego właścicielami tego kapitału są pracownicy, a nie przedsiębiorstwo, która jedynie dysponuje kapitałem ludzkim na określonych warunkach – w tym rozumieniu są to aktywa ludzkie. Jest to także jedyny rodzaj kapitału, który może samoistnie powiększać swoją wartość np. przez uczenie się. Inne zasoby przedsiębiorstwa zwiększają swoją wartość jedynie na skutek odpowiedniego ich wykorzystania przez człowieka. Dlatego też istotną rolę odgrywa pozyskiwanie i rozwój aktywów ludzkich. Proces rozwoju aktywów ludzkich jest w znacznym stopniu zdeterminowany wielkością inwestycji w pracowników, które obejmują nakłady finansowe i pozafinansowe zorientowane na podwyższanie obecnej lub przyszłej wartości tych aktywów²²⁴. Akumulacja aktywów ludzkiego zasadniczo różni się od inwestycji w inne aktywa przedsiębiorstwa, gdyż w procesie tym uczestniczą dwa podmioty: pracownik i pracodawca. Inwestowanie w aktywa ludzkie ma zatem wymiar indywidualny oraz organizacyjny. Pracownicy mogą rozwijać swoje kompetencje we własnym zakresie poza miejscem pracy lub z inicjatywy przedsiębiorstwa w miejscu zatrudnienia. Przedsiębiorstwo pragnąc zwiększyć wartość aktywów ludzkich może zakupić go na rynku zatrudniając nowych pracowników lub wytworzyć we własnym zakresie²²⁵.

Aktywa ludzkie to zasób, od którego oczekuje się przyszłych korzyści, jednak trudno skalkulować stopę zwrotu, jaką takie inwestycje przyniosą. Ryzyko inwestycyjne jest duże, gdyż aktywa ludzkie nie stanowią własności przedsiębiorstwa, a jedynie są przez nie dzierżawione na określonych warunkach, zaakceptowanych przez pracownika – właściciela tego kapitału. W tych okolicznościach pracownicy mają istotny wpływ na zakres i formę tych inwestycji, a podejmując decyzje w tym zakresie biorą pod uwagę ich wpływ na sytuację finansową oraz możliwości realizacji swojej kariery zawodowej.

Inwestowanie w rozwój aktywów ludzkich pełni zarówno funkcję ekonomiczną związaną ze zmniejszeniem luki kompetencyjnej, jak też motywacyjną. Funkcję ekonomiczną można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia. Z perspektywy organizacji inwestycje w aktywa ludzkie dają szansę na poprawę wyników ekonomicznych oraz podwyższenie konkurencyjności poprzez rozwój kluczowych kompetencji. Z perspektywy pracownika to możliwość pozyskania nowych kompetencji indywidualnych, wzrostu wynagrodzenia oraz rozwoju kariery zawodowej. Funkcja ta jest realizowana przez następujące typy inwestycji²²⁶:

- inwestycje odtworzeniowe konieczne dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa i zorientowane na utrzymanie dotychczasowej wartości aktywów ludzkich, który mogą zmniejszyć (w różnej wartości w zależności od znaczenia danych aktywów ludzkich) np. odejścia pracowników,
- inwestycje wzrostowe ukierunkowane na zwiększenie liczebności załogi,
- inwestycje rozwojowe służące rozwojowi cech jakościowych aktywów ludzkich np. kreatywności.

²²⁴ A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 33-34.

²²⁵ D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 121.

²²⁶ A. Lipka, *Inwestycje ...*, op.cit., s. 37.

W grupie inwestycji w aktywa ludzkie można wyodrębnić następujące ich rodzaje²²⁷ :

1. Inwestycje w formułowanie i redefiniowanie strategii personalnej wyznaczające kierunki inwestowania w aktywa ludzkie.
2. Inwestycje w szkolenia – obejmujące nakłady na przygotowanie procesów szkoleniowych, pomiar i zarządzanie ryzykiem inwestycyjnym w aktywa ludzkie, doskonalenie procesów inwestycyjnych związanych z aktywami ludzkimi, itp.
3. Inwestycje z zakresu zarządzania wiedzą zorientowane na tworzenie systemu pozyskiwania, gromadzenia, rozwoju, ochrony i wykorzystania wiedzy w organizacji.
4. Inwestycje w marketing personalny zorientowane na przyciąganie do przedsiębiorstwa talentów.
5. Inwestycje retencyjne mające na celu zatrzymanie kluczowych, ważnych z perspektywy generowania wartości pracowników i zwiększenie ich lojalności.
6. Inwestycje w warunki pracy ograniczające jej uciążliwość przez eliminowanie czynników szkodliwych.
7. Inwestycje w coaching ukierunkowane na rozwój tej formy szkolenia (np. pozyskanie coacha).
8. Inwestycje w rozwój przedsiębiorczości aktywów ludzkich co w konsekwencji zwiększa efektywność wykorzystywania wszystkich aktywów generujących wartość przedsiębiorstwa (również aktywów rzeczowych).
9. Inwestycje we wzrost różnorodności ukierunkowane na wzrost kreatywności zespołów.
10. Inwestycje w kulturę organizacyjną sprzyjającą postawom pro jakościowym.
11. Inwestycje w opiekę medyczną ograniczające deprecjację biologiczną aktywów ludzkich.
12. Inwestycje w programy praca–życie ułatwiające poprawę jakości życia.

Powyższa klasyfikacja wskazuje na znaczną różnorodność działań ukierunkowanych na rozwój aktywów ludzkich.

**Przy modelu wyceny aktywów ludzkich należy bezwzględnie uwzględnić ponoszone nakłady na jego rozwój i od-
tworzenie.**

2. Aktywa niematerialne (w tym aktywa ludzkie) jako element wycenianego przedsiębiorstwa

2.1. Definicja aktywów niematerialnych dla potrzeb rachunkowości finansowej

W rachunkowości finansowej zagadnienie aktywów niematerialnych ma swoje umocowanie prawne. Przykładowo, standardy MSSF 3 i MSR 38 precyzyjnie definiują sposób ujmowania, wyceny i ujawniania wszelkich wartości niematerialnych. Charakteryzują je jako identyfikowalne, niepieniężne aktywa, nieposiadające postaci fizycznej, które powstały w wyniku kontraktu lub innych aktów prawnych, bez względu na to czy prawa te są transferowalne i dające się wydzielić od podmiotu. Dany czynnik niematerialny musi być identyfikowalny, co oznacza, że dany składnik można wydzielić, oddać, zbyć lub określić umową, musi on być także pod kontrolą przedsiębiorstwa oraz dać się wyraźnie wyodrębnić od wartości firmy (*goodwill*). Dodatkowo, aby dany zasób mógł być zaklasyfikowany jako element aktywów księgowych według przywołanego standardu, musi on spełniać dwa warunki:

- musi generować korzyści ekonomiczne w przyszłości, w formie wyższych przychodów lub niższych kosztów;
- koszt wytworzenia (lub nabycia) danego elementu aktywów musi dać się wiarygodnie określić²²⁸.

W przypadku, gdy dany składnik zasobów niematerialnych nie spełnia kryteriów identyfikacji i ujęcia jako składnik aktywów niematerialnych, wówczas nakłady na dany składnik wykazywane są jako koszty, chyba, że dany koszt został poniesiony w ramach połączenia jednostek gospodarczych w drodze nabycia. W tym przypadku powinien on stanowić część wartości firmy (*goodwill*)²²⁹.

Polska ustawa o rachunkowości (UoR) definiuje szerzej aktywa niematerialne, a mianowicie jako „wartości niematerialne i prawne”, które obejmują: „nabyte przez jednostkę, zaliczane do aktywów trwałych, prawa majątkowe nadające się do gospodarczego wykorzystania, o przewidywanym okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż 1 rok, przeznaczone do używania na potrzeby jednostki, a w szczególności: autorskie prawa majątkowe, prawa pokrewne, licencje, koncesje, prawa do wynalazków, patentów, znaków towarowych, wzorów użytkowych oraz zdobniczych, know-how. Do wartości niemater-

²²⁷ Ibidem, s. 131-185.

²²⁸ H. van Greuning, *International Financial Reporting Standards. A Practical Guide*. Fourth Edition, The World Bank, Washington DC 2006, s. 199.

²²⁹ *Praktyczny przewodnik po MSSF*, Deloitte, Warszawa 2007, s. 68.

rialnych i prawnych zalicza się również nabytą wartość firmy oraz koszty zakończonych prac rozwojowych²³⁰. Polska ustawa o rachunkowości zawiera zatem otwarty katalog wartości niematerialnych i prawnych. MSR 38 i MSSF 3 natomiast określają jedynie warunki, według których możliwe jest zaliczenie danego składnika aktywów do tej kategorii. Niezależnie jednak od przyjętego standardu, rachunkowe definicje zasobu niematerialnego nie uwzględniają wszystkich jego składników. Jako że systemy księgowe bazują na transakcjach oraz wiarygodnej identyfikacji i pomiarze, koncentrują się one jedynie na nabytych, identyfikowalnych aktywach niematerialnych oraz nabytej w drodze transakcji wartości firmy. Ze względu na trudności w pomiarze oraz niewystarczającą kontrolę nad oczekiwanymi, przyszłymi przychodami, takie czynniki niematerialne jak zorganizowana siła robocza i jej wiedza, kultura organizacyjna czy też relacje z klientami nie są klasyfikowane jako księgowe aktywa przedsiębiorstwa. Elementy niematerialne związane z czynnikiem ludzkim, które można ujawniać w bilansie to: prawo do zawodnika (w przedsiębiorstwach piłkarskich) i umowa o zakazie konkurencji (o niekonkurowaniu) w skonsolidowanym bilansie podmiotu, który dokonuje przejęcia innego przedsiębiorstwa i płaci więcej niż wartość aktywów netto (ujawnić trzeba wtedy *goodwill* i inne niematerialne aktywa wg MSSF 3).

2.2. Przedmiot wyceny – przedsiębiorstwo, aktywa niematerialne, zorganizowana siła robocza

Przedsiębiorstwo

W przypadku wyceny przedsiębiorstwa, zgodnie ze światowymi standardami i polską Notą Interpretacyjną nr 5 pt. Ogólne zasady wyceny przedsiębiorstwa²³¹, przedmiotem wyceny są:

- przedsiębiorstwo jako całość;
- zorganizowana część przedsiębiorstwa (np. strategiczna jednostka biznesowa, wydział produkcyjny, dział sprzedaży etc.);
- kapitał własny przedsiębiorstwa i jego udziały / akcje.

Aktywa niematerialne

Z aktywami (zasobami) niematerialnymi (intelektualnymi), w tym z aktywami ludzkimi, nie jest tak łatwo, ponieważ nie da się ich wszystkich ujawnić i zdefiniować. Jako przykład interesującej definicji aktywów niematerialnych z punktu widzenia potrzeb wyceny i analizy ekonomicznej podają R. Reilly i R. Schweihs, którzy pogrupowali aktywa niematerialne w kategorii, charakteryzujące się możliwością zastosowania wobec nich tych samych metod wyceny. Najważniejszymi według nich kategoriami aktywów niematerialnych są zasoby²³²:

- **marketingowe**: znaki towarowe, logo, marka, domeny internetowe;
- **związane z technologią**: patenty procesowe, dokumentacja techniczna, techniczne *know-how*;
- **artystyczne**: dzieła literackie i prawa do nich, utwory muzyczne, mapy, wzory lutnicze;
- **związane z przetwarzaniem danych**: oprogramowanie komputerowe i prawa do nich, zautomatyzowane bazy danych, aplikacje biznesowe;
- **inżynieryjne**: wzory przemysłowe, patenty produktowe, receptury, projekty;
- **związane z klientami**: listy klientów, relacje z klientami;
- **związane z kontraktami**: preferencyjne kontrakty z dostawcami, umowy licencyjne, franchisingowe, umowy o zakazie konkurencji (o niekonkurowaniu);
- **związane z aktywami ludzkimi**: wykwalifikowana i zorganizowana siła robocza, umowy o zatrudnieniu, porozumienia ze związkami zawodowymi;
- **związane z lokalizacją**: umowa na wynajem, prawa do wydobywania surowców;
- **związane z goodwill**: reputacja osobista, reputacja zawodowa.

Wg Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF 3) wyróżnia się pięć grup wartości niematerialnych, które mogą być ujawniane, oprócz wartości firmy (*goodwill*), w bilansie podmiotu, który dokonuje akwizycji innego przedsiębiorstwa. Są to wartości:

- **marketingowe** (znaki towarowe: fabryczne, handlowe, usługowe; domena internetowa, **umowa o zakazie konkurencji**, układ strony tytułowej gazety, wzory przemysłowe);
- **klienckie** (umowy i umowne relacje z klientami, pozaumowne relacje z klientami, zamówienia w trakcie realizacji, listy klientów lub abonentów);

²³⁰ Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 z późniejszymi zmianami.

²³¹ http://pfsrm.pl/sites/default/files/Ni_5.pdf

²³² R. Reilly, R. Schweihs, *Valuing Intangible Assets*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1999, s. 19-20.

- **artystyczne** (sztuki teatralne i operowe, książki, dzieła muzyczne, obrazy, fotografie, materiały wizualne);
- **prawne** (licencyjne, reklamowe, leasingowe, pozwolenia budowlane, franchisingowe, prawa do obsługi i transmisji, użytkowania, obsługi zadłużenia, o pracę);
- **technologiczne** (patenty, oprogramowanie, rozwiązania nieopatentowane, bazy danych, know-how).

Zorganizowana siła robocza (*assembled workforce*)

Znaczenie pracowników w działalności przedsiębiorstwa odgrywa coraz większą rolę. Wszak to pomysłowość, wiedza, doświadczenie i umiejętności przyczyniają się do powstawania i funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz są źródłem ich sukcesu. Tradycyjne elementy konkurencyjności, takie jak koszty, dystrybucja, cechy produktu czy technologia, są wciąż ważne, jednak nie decydują one o sukcesie. We współczesnych realiach ekonomicznych zwycięża ten kto jest w stanie szybko i umiejętnie odpowiadać na wyzwania i oczekiwania konsumentów i całego rynku. Pożądaną elastyczność i skuteczność gwarantuje posiadanie kompetentnej, dobrze zorganizowanej kadry pracowniczej, która jest w stanie szybko opracować i wdrożyć strategię. **Stąd umiejętność pozyskania i utrzymania wyspecjalizowanych pracowników stanowi istotną wartość przedsiębiorstwa.**

W odróżnieniu od innych elementów aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa, nie jest ono „właścicielem” siły roboczej. Firma może pozyskiwać i rozwijać ten zasób, nie może go jednak zatrzymać. Pracownicy mogą w każdej chwili opuścić firmę, stracić zapał, zachorować czy też przejść do konkurencji. Ich zachowania są trudne do przewidzenia i kontroli.

Brak kontroli nad zorganizowaną siłą roboczą powoduje, że MSSF 3, pomimo wymiernych korzyści ekonomicznych z nią związanych i spełnienia kryterium identyfikowalności, nie klasyfikuje jej jako składnik aktywów niematerialnych i nakazuje traktować ją jako część *goodwillu*. Nie oznacza to jednak, że cała wartość aktywów intelektualnych związanych z pracownikami jest lokowana jako wartość firmy (*goodwill*). Specjalistyczna wiedza i doświadczenie pracowników są bowiem odzwierciedlone w aktywach niematerialnych takich jak **patenty, technologie, innowacyjne procesy biznesowe, relacje z klientami i kontrakty zawarte z nimi**.

Zorganizowana siła robocza jest źródłem wymiernych korzyści ekonomicznych dla podmiotu przejmującego. Podczas transakcji przejścia przedsiębiorstwa nabywca przywiązuje do niej dużą uwagę, ponieważ dobrze zna ona procedury firmy i posiada umiejętności niezbędne do kontynuowania i rozwoju działalności przedsiębiorstwa po przejściu. Dzięki temu może on zaoszczędzić na wydatkach związanych ze znalezieniem, rekrutacją i szkoleniem kadry pracowniczej. **Im siła robocza jest bardziej wyspecjalizowana i trudniejsza do zastąpienia, tym większy jest koszt jej pozyskania i większą ma wartość dla przedsiębiorstwa. Inwestycje w aktywa ludzkie przynoszą zatem wymierne rezultaty.**

Jak pokazują wyniki badań, istnieje pozytywna korelacja między poziomem aktywów ludzkich a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa²³³. Poprawa działań w obszarze zasobów ludzkich przedsiębiorstwa może znacząco (nawet o 30%) zwiększyć także jej wartość rynkową²³⁴. Działania te dotyczą przede wszystkim **poprawy jakości systemu rekrutacji, systemu motywacyjnego, atmosfery pracy, komunikacji oraz rozważnego wykorzystania zasobów**. Największy wpływ na tworzenie wartości ma **jakość rekrutacji**. Umiejętność pozyskania i utrzymania utalentowanych pracowników, dobrze przygotowanych do zawodu może zwiększyć wartość dla akcjonariuszy nawet o 10%. Istotne w zatrzymaniu tych pracowników w firmie jest stworzenie odpowiedniego systemu motywacji w postaci systemu nagród za efekty pracy oraz odpowiedzialności za złe wyniki. Duży wpływ na kadrę ma także atmosfera pracy oraz integralność komunikacji. Pomiędzy pracownikami i menedżerami na wszystkich szczeblach organizacji powinno istnieć zaufanie, szacunek oraz otwartość. Istotna poprawa w tym zakresie może przełożyć się na ponad 11% wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Jedynym czynnikiem, który może negatywnie wpłynąć na wartość przedsiębiorstwa jest ostrożne, enigmatyczne wykorzystanie zasobów. Newralgicznym elementem jest np. możliwość oceny współpracowników i kierownictwa przez pracowników, czy też szkolenia ukierunkowane na zdobycie wyższych stanowisk. W tym wypadku niezbędna jest duża ostrożność w zarządzaniu zasobami ludzkimi, np. szkolenia, podczas których większy nacisk kładzie się na przygotowanie do następnej pracy niż doskonalenie obecnie wykonywanej może negatywnie wpłynąć na jakość działań na aktualnym stanowisku.

W badaniach uwzględniających ponad 750 spółek giełdowych²³⁵ (ze Stanów Zjednoczonych, Kanady i Europy), Bruce Pfau oraz Ira Kay, dokonali kwantyfikacji wpływu polityki zarządzania zasobami ludzkimi na aktywa niematerialne, co, z kolei, przekłada się, ich zdaniem, w sposób bezpośredni na wartość dla akcjonariuszy oraz zwrot z ich inwestycji. **Autorzy zauwa-**

²³³ J. Margolis, J. Walsh, *People and Profits? The Search for a link Between a Company's Social and Financial Performance*, Mahwah Erlbaum, Nowy Jork 2001.

²³⁴ *Human Capital Index: Human Capital as a Lead Indicator of Shareholder Value*, Watson Wyatt, Waszyngton DC 2002.

²³⁵ Wybrane do badania spółki musiały posiadać minimum trzyletnią TSR oraz minimum 100 mln USD przychodów lub kapitalizacji rynkowej. Wśród spółek znalazły się: American Express, Cisco Systems, Ericsson, General Motors, IBM, Microsoft, Merrill Lynch, Nokia, Rolls Royce, Shell Oil.

żyli powiązanie pomiędzy efektywnością zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie a kreowaniem przez nie wartości dla akcjonariuszy. W spółkach, które bardzo dobrze zarządzały zasobami ludzkimi, akcjonariusze zrealizowali 64% całkowitą stopę zwrotu (TSR, Total Shareholder Return) w okresie 5 lat. Natomiast w spółkach, które źle zarządzały swoimi aktywami ludzkimi, TSR wyniosła 21% w tym samym okresie badania²³⁶. Pfau i Kay dokonali kalkulacji udziału zagregowanych czynników związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w kapitalizacji rynkowej spółek. Największy udział miały:

• przejrzysty system motywacyjny i gotowość pracowników do brania odpowiedzialności (<i>Rewards and Accountability</i>)	16,5%
• zespołowość i elastyczność w miejscu pracy (<i>Collegial, Flexible Workplace</i>)	9,0%
• wysokiej jakości rekrutacja i umiejętność zatrzymania pracowników (<i>Recruiting and Retention Excellence</i>)	7,9%
• efektywna i życzliwa komunikacja między kadrą menedżerską a pracownikami (<i>Communications Integrity</i>)	7,1%

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest złożonym procesem, który wymaga przemyślanych, spójnych strategii i działań. Chcąc poprawić konkurencyjność firmy i podnieść jej wartość, poprzez inwestycję w zasoby ludzkie, należy być konsekwentnym w działaniu. Nie ma możliwości stosowania rozwiązań połowicznych. Zatrudnienie dobrych pracowników nie na wiele się zda, jeśli będą oni niezadowoleni z atmosfery pracy czy też systemu motywacji.

Wyszkoleni pracownicy, znający procedury firmy i mający doświadczenie w zarządzaniu nią są niezbędni do kontynuowania wzrostu przedsiębiorstwa. Pozwalają oni także potencjalnemu nabywcy biznesu kontynuować działalność bezpośrednio po transakcji nabycia. Wymierne korzyści ekonomiczne związane z posiadaniem odpowiedniej kadry związane są z oszczędnością kosztów, jakie należałoby ponieść, aby zlokalizować, rekrutować, odpowiednio wyszkolić i zmotywować nowych pracowników. Koszty te są tym większe, im bardziej wyspecjalizowana i doświadczona kadra jest wymagana.

Zorganizowana siła robocza przedsiębiorstwa nie jest rozpoznawana według MSSF 3 jako wartość niematerialna. Klasyfikowana jest jako część goodwillu spółki, ponieważ spółka nie posiada kontroli nad tym zasobem. Pracownik może bowiem w każdej chwili opuścić miejsce pracy. Tym niemniej jej wycena jest konieczna do poprawnej kalkulacji zwrotu na aktywach wykorzystywanych do generowania wartości przez inne aktywa niematerialne. Wiedza pracowników ma bowiem swoje wymierne odzwierciedlenie w tworzeniu pozostałych aktywów niematerialnych.

2.3. Przyczyny wyceny aktywów niematerialnych (w tym aktywów ludzkich)

Wraz ze wzrostem znaczenia aktywów niematerialnych pojawia się coraz więcej powodów skłaniających przedsiębiorstwa do ich wyceny. Przypisanie wartości do aktywów niematerialnych, stanowiących majątek przedsiębiorstwa, pomaga niewątpliwie zwrócić uwagę osób zarządzających na dane składniki oraz polepszyć jakość zarządzania nimi. Dodatkowo możliwa jest także dzięki temu poprawa jakości informacji dostarczanych akcjonariuszom i inwestorom na temat rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa. Bodźcem do wyceny są także przepisy prawa, które nakazują określenie wartości posiadanych czynników niematerialnych, na przykład **w przypadku ustalenia cen transferowych czy też przy połączeniach i fuzjach**. Można wyróżnić trzy grupy motywów pomiaru aktywów niematerialnych: poprawa zarządzania wewnętrznego, poprawa raportowania zewnętrznego oraz potrzeby transakcyjne i statutowe.

Poprawa zarządzania wewnętrznego

Zasoby niematerialne są dla większości przedsiębiorstw determinantami obecnych i przyszłych sukcesów. Pomiar tych zasobów umożliwia zatem identyfikację nośników wartości, które powinny być rozwijane w ramach przyjętej strategii, warunkując sukces przedsiębiorstwa²³⁷. Przy tworzeniu planu działań zarządzający muszą także być w stanie odpowiedzieć na pytanie: czy dana strategia jest możliwa do wykonania przy określonym poziomie posiadanych zasobów intelektualnych? Rozpoznanie istotnych nośników wartości i ich pomiar pozwala na powiązanie długoterminowej strategii z działaniami bieżącymi przedsiębiorstwa oraz zmierzenie efektów tych działań i wyciągnięcie odpowiednich wniosków²³⁸. Odpowiedni system pomiaru zasobów niematerialnych, przedstawiający ich wartość w formie syntetycznego wskaźnika, usprawnia proces podejmowania alternatywnych decyzji. Umożliwia on także porównanie między przedsiębiorstwami efektywności ich działań²³⁹. Wycena aktywów niematerialnych umożliwia zdobycie dokładniejszych informacji o poziomie generowanego przez spółkę wyniku. **Obecnie przyjęte standardy rachunkowości nakazują klasyfikować większość nakładów inwestycyjnych na czynniki niematerialne jako koszty, co wpływa na obniżenie zysku.** Wydatki te, np. na rozwój nowej technologii, w dłuższym okresie mogą jednak przyczynić się do wygenerowania znacznych przychodów dla firmy. Koliduje

²³⁶ B. Pfau; I.T. Kay, *The Human Capital Edge: 21 People Management Practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximize Shareholder Value*, Nowy Jork: McGraw-Hill, 2002.

²³⁷ R. Kaplan, D. Norton, *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

²³⁸ Ibidem, s. 8.

²³⁹ A. Pulic, *Do We Know if We Create or Destroy Value?* www.vaic-on.net

to z głównym założeniem rachunkowości o współmierności kosztów z przychodami i uniemożliwia prawidłowe odzwierciedlenie rzeczywistej sytuacji majątkowej w bilansie. W celu zwiększenia użyteczności raportowania dla celów zarządzania wewnętrznego, możliwe jest stworzenie dodatkowego systemu księgowego, który kapitalizowałby wydatki na aktywa niematerialne. **Przedsiębiorstwa, które dokonują pomiaru aktywów intelektualnych, mają możliwość lepszego oszacowania wartości poszczególnych pracowników wiedzy i wynagradzania ich adekwatnie do wkładu w generowanie wartości dodanej. Zredukowana zostaje asymetria informacyjna między pracobiorcą i pracodawcą i tym samym problem wyzysku lub przeplacania pracowników.**

Poprawa raportowania zewnętrznego

Wraz z dynamicznym wzrostem znaczenia aktywów niematerialnych dla działalności przedsiębiorstw nie podąża rozwój standardów rachunkowości. Nie odzwierciedlają one w rzetelny sposób sytuacji majątkowej i potencjału ekonomicznego przedsiębiorstw nasyconych zasobami intelektualnymi. W wyniku tego, sprawozdania finansowe tracą na wartości informacyjnej. Pomiar zasobów niematerialnych może przyczynić się do poprawy jakości raportowania zewnętrznego w zagadnieniach takich jak²⁴⁰:

- uzasadnienie rozbieżności między wartością księgową a rynkową przedsiębiorstwa;
- dostarczenie inwestorom i akcjonariuszom bardziej rzetelnych informacji na temat rzeczywistej oraz perspektywicznej wartości przedsiębiorstwa;
- zredukowanie asymetrii informacyjnej między zewnętrznymi i wewnętrznymi grupami interesu;
- poprawa zdolności pozyskania kapitału przez przedsiębiorstwo;
- polepszenie reputacji przedsiębiorstwa oraz wyceny giełdowej akcji.

Klasyczne sprawozdanie finansowe nie uwzględnia poprawnie zasobów niematerialnych w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Pomimo tego coraz większa świadomość inwestorów i udziałowców, co do istotności aktywów intelektualnych, skutkuje uwzględnieniem tego czynnika w wycenie rynkowej przedsiębiorstwa. Prowadzi to do rozdźwięku między wartością księgową a rynkową danego przedsiębiorstwa. **Przedstawienie wyników pomiaru aktywów niematerialnych w raportach zewnętrznych pomaga zniwelować różnicę, nie doprowadzi jednak do zrównania obydwu wartości.** Wynika to z odmiennego spojrzenia na wartość przedsiębiorstwa. Wartość księgowa jest odzwierciedleniem wewnętrznego spojrzenia na przedsiębiorstwo, które bierze pod uwagę jego zasoby materialne, finansowe i częściowo niematerialne. Wartość rynkowa natomiast jest to spojrzenie zewnętrzne, które oprócz obecnych i oczekiwanych przepływów gotówkowych bierze pod uwagę także aspekty psychologiczne takie jak optymizm i pesymizm. Spadek przydatności danych z raportów spółek prowadzi do wzrostu asymetrii informacji między inwestorami bazującymi na informacjach publicznie dostępnych, a tymi, którzy mają dostęp do wewnętrznych informacji na temat inwestycji i oczekiwanych zwrotów z aktywów niematerialnych. W obliczu wzrastającej roli indywidualnych inwestorów na rynkach kapitałowych, może dojść do niewłaściwej alokacji kapitału. Część spółek bogatych w niewidoczne na zewnątrz zasoby niematerialne nie jest w stanie zdobyć zaufanie inwestora i pozyskać wymagany kapitał, co może doprowadzić do ich upadku. Z drugiej strony, są spółki, które celowo wprowadzają w błąd inwestorów na temat posiadanych aktywów niematerialnych i zawyżają swoją wartość do czasu aż upadną, pociągając za sobą udziałowców i inwestorów. Zarząd i dyrektorzy zdają sobie zazwyczaj sprawę, że przedsiębiorstwo w wyniku efektywnie zarządzanej polityki raportowania zewnętrznego może osiągnąć wymierne korzyści ekonomiczne. Dobrowolne ujawnienie w raporcie przedsiębiorstwa nasyconego aktywami niematerialnymi (w tym aktywami ludzkimi) informacji na ich temat umożliwia inwestorom i udziałowcom lepsze oszacowanie zdolności spółki do kreacji wartości. Tym samym takie ujawnienie może przyczynić się do obniżenia postrzeganego przez nich ryzyka związanego z inwestycją i przez to do spadku kosztu pozyskania kapitału przez przedsiębiorstwo²⁴¹. Odwrotna sytuacja występuje w jednostkach nieefektywnie zarządzających swymi aktywami intelektualnymi. Informacja o poniżej przeciętnej zawartości czynników niematerialnych w przedsiębiorstwie może negatywnie wpłynąć na jej reputację.

Potrzeby transakcyjne i statutowe

Poza motywami mającymi na celu poprawę zarządzania wewnętrznego czy też raportowania na zewnątrz, potrzeba wyceny zasobów intelektualnych może być także wynikiem planowanych i przeprowadzonych transakcji oraz określonych przepisów prawnych, orzeczeń administracyjnych czy też na żądanie organów nadzorujących. R. Reilly i R. Schweihs definiują sześć kategorii przyczyn wyceny aktywów niematerialnych z tytułów transakcyjnych i statutowych²⁴², a mianowicie:

- określenie ceny i struktury kupna, sprzedaży czy też licencjonowania składnika aktywów niematerialnych;
- ustalenie wartości zabezpieczenia przy finansowaniu zewnętrznym;

²⁴⁰ D. Andriessen, *Making Sense of Intellectual Capital*, Elsevier Butterworth Heinemann, Amsterdam 2004, s. 79-80.

²⁴¹ S. M. Williams, *Is Intellectual Capital Performance and Disclosure Practices Related?* "Journal of Intellectual Capital", Vol. 2 No. 3, 2001, s. 193-194.

²⁴² R. Reilly, R. Schweihs, *Valuing...*, s. 31.

- ustalenie prawidłowej wysokości zobowiązań podatkowych;
- określenie wartości masy upadłościowej i wpływu ewentualnych planów restrukturyzacji w sytuacji zagrożenia bankructwem;
- naruszenie własności intelektualnej (spory sądowe).

Dodatkowo, MSR 36 nakazuje przeprowadzenie **testu na utratę wartości**, gdy pojawią się przesłanki, że wartość bilansowa przekracza wartość odzyskiwaną danego składnika aktywów niematerialnych lub też obowiązkowo na każdy dzień bilansowy, dla aktywów niematerialnych o nieokreślonym okresie użytkowania²⁴³.

Wycena zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa przeprowadzana jest także w ramach procesu pozyskiwania finansowania. Zbywalne i dające się wycenić aktywa niematerialne takie jak marka czy patent mogą być wykorzystane jako istotne zabezpieczenie kredytu, zwłaszcza w sytuacji, gdy aktywa materialne nie odzwierciedlają rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa. **Nie jest to możliwe w przypadku aktywów ludzkich.**

Wycena aktywów niematerialnych dla celów podatkowych dotyczy przede wszystkim cen transferowych. Międzynarodowe grupy kapitałowe wykorzystują transfer aktywów niematerialnych jako element optymalizacji struktury opodatkowania. Poprzez wewnętrzną sprzedaż aktywów niematerialnych oraz opłaty licencyjne możliwe jest przesunięcie zysków do krajów o atrakcyjniejszej jurysdykcji podatkowej.

W rezultacie grupa jest w stanie obniżyć efektywną stawkę podatku dochodowego na poziomie skonsolidowanym. W celu ograniczenia nadużyć podatkowych i wyrównania szans na rynku, organy podatkowe wymagają udokumentowania, iż dochód z tytułu transferu lub licencji jest współmierny do dochodu generowanego przez czynnik niematerialny będący przedmiotem transakcji.

W przypadku spółek zagrożonych upadłością, identyfikacja i wycena aktywów niematerialnych, niewidocznych w księgach przedsiębiorstwa, może okazać się argumentem przeciwko likwidacji. Ich sprzedaż lub wykorzystanie jako zabezpieczenie kredytu, może umożliwić pozyskanie finansowania niezbędnego do przeprowadzenia restrukturyzacji.

Cele wyceny aktywów ludzkich na tle celów wyceny przedsiębiorstwa

Wycena przedsiębiorstwa jest interdyscyplinarną dziedziną rozwijającą się od ponad 100 lat zarówno w teorii jak i w praktyce. Można zidentyfikować wymierne konkretne cele wyceny przedsiębiorstwa, które prowadzą do oszacowania jego wartości w ujęciu ekonomicznym. Przykładowo, istnieje zorganizowany rynek giełdowy, na którym odbywa się obrót akcjami / obligacjami spółek. Na rynku niegiełdowym wyceny dla potrzeb kupna / sprzedaży są czymś powszechnym. Inaczej jest z aktywami ludzkimi, które trudno jest wyodrębnić w postaci konkretnych składników/elementów, chcąc dokonać ich pojedynczej wyceny. Myśląc o aktywach ludzkich, poszukujemy umiejętności, kompetencji, jednostkowych talentów, które decydują o wartości przedsiębiorstwa. W tabeli 3 pogrupowano najważniejsze cele wyceny przedsiębiorstwa i aktywów ludzkich.

Tabela 3 Cele wyceny przedsiębiorstwa oraz aktywów ludzkich

Lp.	Cele wyceny przedsiębiorstwa	Cele wyceny aktywów ludzkich	Komentarz
1.	Kupno lub sprzedaż	Tak, w przypadku wykorzystania metody SAN [*]	Dla potrzeb informacyjnych, aby wyjaśnić różnicę między wartością ekonomiczną a księgową (aktywów netto) oraz w przypadku praw do zawodnika
2.	Postępowanie układowe, upadłościowe lub likwidacja	Tak, w przypadku wykorzystania metody SAN	Dla potrzeb informacyjnych, aby odroczyć decyzję o uruchomieniu postępowania upadłościowego albo uruchomić postępowanie układowe
3.	Łączenie lub podział przedsiębiorstw	Tak, w przypadku wykorzystania metody SAN oraz w przypadku stosowania MSSF3 (umowa o niekonkurowaniu)	Dla potrzeb informacyjnych, aby wyjaśnić różnicę między wartością transakcyjną a księgową (aktywów netto). Mimo że nie można ujawniać zorganizowanej siły roboczej, ale warto obliczyć jaką część <i>goodwill'u</i> stanowią aktywa ludzkie.
4.	Podwyższanie kapitału lub umarzanie akcji i udziałów	Tak, jeśli np. <i>know-how</i> (dotyczące zgromadzonej siły roboczej)	<i>Know-how</i> może dotyczyć działu sprzedaży, gdzie pracownicy są bezpośrednio powiązani ze sprzedażą
5.	Określenie wartości aktywów posiadanych przez fundusze inwestycyjne;	Nie	Wycena dotyczy spółek giełdowych, niegiełdowych (w FIZ Aktywów Niepublicznych) oraz wyceny nieruchomości (w FIZ Nieruchomości)
6.	Postępowanie cywilnoprawne;	Tak, w przypadku wykorzystania metody SAN	Dla potrzeb informacyjnych, aby wyjaśnić różnicę między wartością ekonomiczną a księgową (aktywów netto)

²⁴³ Ibidem, s. 68.

7.	Podatkowe	Nie	-
8.	Sprawozdawczość finansowa	Tak, w przypadku stosowania MSSF3 (umowa o niekonkurowaniu i prawa do zawodników)	Ujawnienie w wyniku transakcji oraz coroczne testy na utratę wartości
9.	Weryfikacja zdolności kredytowej i zabezpieczenie kredytu	Nie	Instytucje kredytowe i pożyczkowe nie akceptują zabezpieczenia w postaci aktywów intelektualnych (w tym zasobów ludzkich)
10	Ubezpieczenia, odszkodowanie	Nie	-
11.	Identyfikacja czynników wpływających na wartość przedsiębiorstwa	Tak	Aby zrozumieć jaką wartość dla spółki generują poszczególne stanowiska pracy czy zorganizowana siła robocza

*SAN – skorygowane aktywa netto
Źródło: opracowanie własne

2.4. Due diligence związane z aktywami ludzkimi

Due diligence (DD, po polsku należyta staranność) poprzedza zwykle fazę wyceny spółki w procesie fuzji lub przejęcia, a następnie pomiaru oczekiwanych efektów synergii. Odgrywa, w rezultacie, bardzo ważną rolę dla inwestora (nabywcy) jak i dla właściciela spółki (znaczącego akcjonariusza czy udziałowca). Due diligence oznacza pogłębioną analizę (badanie, weryfikację), za pomocą której potencjalny nabywca udziałów / akcji spółki (celu przejęcia) może dokonać jej oceny. Weryfikacja ta ma charakter pisemnego dokumentu, który prezentuje rzeczywistą sytuację spółki oraz zwraca uwagę na istniejące i potencjalne rodzaje ryzyka, które mogą wystąpić po jej przejęciu. Zakres standardowego DD jest znacznie szerszy i najczęściej obejmuje następujące zagadnienia: analizę finansową, podatkową, prawną, technologiczną, organizacyjną (kulturową), ochrony środowiska, aktywów niematerialnych czy zasobów ludzkich.

Due diligence zasobów ludzkich obejmuje dwa niezwykle istotne elementy: badanie zarządu spółki oraz analizę obsady pozostałych kluczowych stanowisk w firmie.

O ile jest to dosyć popularne badanie w dojrzałych gospodarkach rynkowych, **w Polsce nadal rzadko inwestorzy korzystają z profesjonalnych firm doradczych w dziedzinie oceny kapitału ludzkiego spółki.** Ocena zasobów ludzkich należy do niezwykle trudnych badań ze względu na fakt, iż w przypadku ludzi nie można dokonać, w dosłownym tego słowa znaczeniu, „pomiaru” ich zdolności do wykonywania zadań powierzonych przez inwestora. Due diligence zasobów ludzkich opiera się głównie na intuicji prowadzących badanie, a także na ich doświadczeniu zdobytym podczas poprzednich projektów.

Według J. J. Camp, pogłębiona analiza zarządu spółki wymaga odpowiedzi m.in. na pytania:

- Czy zarząd jako całość i każdy z jego członków z osobna jest najwyższej jakości? Czy jest kompletny, czy niezbędne jest zatrudnienie kogoś nowego (czy trzeba zakończyć współpracę z którymś z jego członków)?
- Czy członkowie zarządu odnosili sukcesy w swoich przedsięwzięciach w przeszłości?
- Czy zarząd posiada odpowiednią motywację, doświadczenie oraz cechy osobowości, aby realizować strategię wypracowaną wspólnie z funduszem private equity?²⁴⁴.

Due diligence zasobów ludzkich odbywa się poprzez cykl rozmów z kadrą menedżerską, a także analizę wszelkiego rodzaju aspektów działalności spółki związanych z ludźmi. Analizie podlega m.in. podział pracy w firmie, proces decyzyjny (czyli kto tak naprawdę podejmuje kluczowe decyzje), obsada kluczowych stanowisk, system ocen okresowych, system motywacyjny. Szczegółowej analizie podlega kadra menedżerska oraz prezes zarządu.

2.5. Podejścia i metody wyceny przedsiębiorstw oraz aktywów niematerialnych (w tym aktywów ludzkich)

Wycena przedsiębiorstw

Wyróżnia się trzy podejścia (*approach*) wyceny przedsiębiorstwa, które są punktem odniesienia dla wyceny aktywów niematerialnych (w tym aktywów ludzkich), a mianowicie podejście majątkowe, dochodowe i rynkowe. W ramach każdego podejścia występują cząstkowe metody (por. Tabela 4).

²⁴⁴ J. J. Camp, *Venture Capital due diligence*, John Wiley & Sons, Inc., Nowy Jork 2002, s. 23-64.

Tabela 4. Podejścia i metody wyceny przedsiębiorstwa

Majątkowe	Dochodowe	Porównawcze – rynkowe
1. Skorygowanych aktywów netto 2. Wartości likwidacyjnej 3. Wartości odtworzeniowej	1. Zdyskontowanych: a. zysków, b. przepływów pieniężnych (FCFF, FCFE) c. dywidend d. EVA	1. Bazujące na porównywalnych transakcjach historycznych lub na spółkach giełdowych. 2. Mnożniki: a. Kapitalizacja rynkowa / Zysk (C/Z; P/E) b. Kapitalizacja rynkowa / Wartość księgowa (C/WK; P/BV) c. Wartość przedsiębiorstwa / EBIT (EV/EBIT) d. Wartość przedsiębiorstwa / EBITDA (EV/EBITDA) e. Wartość przedsiębiorstwa / Sprzedaż (EV/S)

Źródło: opracowanie własne.

Podejście majątkowe obejmuje grupę metod, które wyznaczają wartość przedsiębiorstwa poprzez wartość jego aktywów pomniejszonych o pasywa obce. Podejście to uwzględnia metody: wartości skorygowanych aktywów netto, wartości likwidacyjnej, wartości odtworzeniowej. Metody majątkowe nie uwzględniają synergii pomiędzy składnikami przedsiębiorstwa, związanych z ich zorganizowanym wykorzystaniem. **W wycenie należy uwzględnić aktywa oraz zobowiązania pozabilansowe. Np. aktywa niematerialne (w tym aktywa ludzkie) wypracowane w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej nie mogą być ujawniane w sprawozdaniach finansowych.** Dlatego istnieje potrzeba ich wyceny dla potrzeb informacyjnych, aby wyjaśnić różnicę między wartością księgową (aktywów netto) a wartością ekonomiczną przedsiębiorstwa.

Podejście dochodowe obejmuje grupę metod, które wyznaczają wartość przedsiębiorstwa oparte na strumieniu przyszłych dochodów ekonomicznych zdyskontowanych oczekiwaną stopą zwrotu (kosztem zaangażowanego kapitału). Wyróżnia się:

- metodę zdyskontowanych przepływów pieniężnych DCF (*Discounted Cash Flows*), która może opierać się na przepływach przynależnych właścicielom – FCFE (*Free Cash Flows to Equity*) lub przepływach przynależnych wszystkim stronom finansującym: właścicielom i wierzycielom – FCFF (*Free Cash Flows to Firm*).
- metodę zdyskontowanych zysków (*Discounted Future Earnings Method*).
- metodę zdyskontowanych dywidend (*Discounted Dividends Method*).
- metodę zdyskontowanych zysków ekonomicznych (EVA, EP).

Podejście rynkowe obejmuje grupę metod wyceny polegających na określeniu wartości przedsiębiorstwa przez porównanie go z innymi. Podejście bazuje na cenach transakcyjnych uzyskanych na warunkach rynkowych. Podstawowym zagadnieniem jest wybór przedsiębiorstw porównywalnych oraz mierników ekonomiczno-finansowych (mnożników porównawczych). Dobór przedsiębiorstw porównywalnych powinien zostać uzasadniony. Przedsiębiorstwa porównywalne powinny należeć do tego samego sektora lub jego części. W szczególnych przypadkach można odnieść się do przedsiębiorstw z sektorów pokrewnych, uzasadniając wybór. Wyróżnić można trzy rodzaje mnożników wynikające z kapitału własnego i długu:

- mnożniki oparte na wartości rynkowej pochodzące z transakcji z rynku publicznego lub transakcji prywatnych; np. P/E, P/BV.
- mnożniki oparte na wartości całego przedsiębiorstwa, tj. kapitału własnego i długu; np. EV/EBIT (*Enterprise Value/Earnings Before Interest and Taxes*), EV/EBITDA (*Enterprise Value/Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*).
- mnożniki oparte na charakterystycznych dla danego sektora wielkościach; np. EV/liczby hektolitrów piwa, EV/liczby subskrybentów, EV/liczby aktywnych codziennie użytkowników portalu (*unique users*).

2.5. Podejścia i metody wyceny aktywów niematerialnych (w tym aktywów ludzkich)

Środowisko naukowców, standardy rachunkowości i standardy wycen oraz działania praktyków podają wiele różnorodnych sposobów pomiaru aktywów niematerialnych (w tym aktywów ludzkich). Wynika to z odmienności celów pomiaru, kontekstów wycen oraz rodzaju wycenianych aktywów. Ogólnie można je jednak podzielić na dwie grupy. **Do pierwszej kategorii** zalicza się metody, które mierzą istniejące w przedsiębiorstwie „globalne” aktywa intelektualne za pomocą niefinansowych jakościowych wskaźników²⁴⁵. **Druga grupa** zawiera metody pozwalające wycenić zasoby niematerialne przedsiębiorstwa i jego poszczególne elementy w kategoriach finansowych²⁴⁶. Przedmiotem dalszej części niniejszego opracowania będzie tylko druga grupa.

²⁴⁵ Np. Skandia navigator opracowana przez L.Edvinssona.

²⁴⁶ G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 96.

Istnieje wiele różnorodnych metod finansowego pomiaru aktywów niematerialnych. Większość z nich stosuje te same podejścia do wyceny wartości aktywów niematerialnych co do wyceny aktywów materialnych. Wykorzystuje się zatem przede wszystkim podejście **kosztowe, rynkowe oraz dochodowe**. Zróżnicowanie metod dotyczy głównie przedmiotu i celu wyceny. Pod tym względem można je podzielić na dwie grupy metod²⁴⁷:

- **mierzące ogólną wartość zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa,**
- **mierzące wartość pojedynczych aktywów niematerialnych.**

Gdy wycena jest przeprowadzana w celu ustalenia wartości całego przedsiębiorstwa (np. dla celów transakcyjnych) wykorzystuje się metody, które pozwalają na pomiar ogólnej wartości zasobów niematerialnych. Kiedy natomiast chcemy uzyskać informacje o wartości poszczególnych składników niematerialnych (np. w celu jego sprzedaży lub licencjonowania), niezbędne jest zastosowanie metod określających indywidualną wartość tego czynnika.

Pomiar globalnej wartości zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa

Do określenia wartości globalnych zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa można wykorzystać kilka metod. Najpopularniejszą jest wartość rynkowa do wartości księgowej – wykorzystująca podejście rynkowe do wyceny.

Wartość rynkowa do wartości księgowej

Jednym z najprostszych sposobów pomiaru zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa jest obliczenie różnicy pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową. Część autorów²⁴⁸ uważa bowiem, że różnica ta jest wyłącznie wynikiem ujęcia w rynkowej cenie przedsiębiorstwa wartości wszystkich jego aktywów niematerialnych (w tym aktywów ludzkich), które z kolei nie są wykazywane w bilansie. T.A. Stewart wykorzystał to założenie w opracowanym przez siebie wskaźniku nasycenia przedsiębiorstwa zasobami intelektualnymi. Określa on relację pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową²⁴⁹. Metoda ta, według jej twórcy, powinna pozwolić na szybki, łatwy i sensowny pomiar zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, zwłaszcza w przypadku spółek publicznych notowanych na giełdzie. Niestety, po dokładnej analizie można wyciągnąć wniosek, że prostota nie idzie w parze z dokładnością pomiaru. Obie wielkości charakteryzują się odrębnym podejściem do wartości.

Wartość rynkowa jest tożsama z wartością bieżącą oczekiwanych przepływów pieniężnych przedsiębiorstwa. Z kolei, wartość księgowa to wartość kapitałów własnych przedsiębiorstwa, czyli różnica między jego aktywami i pasywami obcymi. Tylko w ramach przypadku może się zdarzyć, że te wartości są sobie równe. Wartość księgowa odzwierciedla bowiem jedynie zakumulowane, historyczne zapisy księgowe i ich korekty na przestrzeni okresu działalności przedsiębiorstwa. Może ona zatem być inna w zależności od przyjętych standardów rachunkowości i ich interpretacji. Przykładem takiej ingerencji w wartość księgową jest przyjęta polityka odpisów amortyzacyjnych, która może wpływać na wyższy zysk lub wyższą tarczę podatkową. Rynek wycenia natomiast przyszłość przedsiębiorstwa, jej potencjał i prawdopodobieństwo realizacji określonej strategii. Duże znaczenie odgrywa przy tym psychologia rynku. Z tego powodu wartość rynkowa jest bardzo podatna na wszelkiego rodzaju fluktuacje kapitałowe, co prowadzić może do jej częstych zmian, nieuzasadnionych zmianami w kapitale intelektualnym. Może się też zdarzyć, że kapitalizacja spółki będzie niższa niż jej wartość księgowa, w wyniku czego wartość jej zasobów niematerialnych obliczonych tą metodą będzie ujemna.

Wg standardów rachunkowości wartość firmy (*goodwill*) powstaje w przypadku przejęć i jest wykazywana w skonsolidowanym bilansie w pozycji wartości niematerialne (wg MSR) lub wartości niematerialne i prawne wg Polskich Standardów Rachunkowości. Jej wielkość równa się różnicy pomiędzy ceną zakupu przedsiębiorstwa (wartością transakcyjną) a wartością aktywów netto (sumy aktywów pomniejszonych o zobowiązania i rezerwy). Oznacza to, że przedsiębiorstwo jako całość posiada dla kupującego większą wartość niż suma jego części składowych w ujęciu księgowym. **Oznacza to także, że nabywca płaci dodatkowo za zasoby niematerialne, nieujawniane w bilansie sprzedawanego przedsiębiorstwa (w tym za zasoby ludzkie).**

Wycena jednostkowych aktywów niematerialnych (w tym zasobów ludzkich)

Istnieje wiele metod wyceny pojedynczych aktywów niematerialnych (w tym zasobów ludzkich) przedsiębiorstwa. Ze względu na wykorzystane podejście do wyceny, można je podzielić na trzy grupy: **metody kosztowe, metody rynkowe, metody dochodowe**. Te trzy grupy metod mają ten sam cel: wiarygodne określenie zdefiniowanej wartości na określony dzień wyceny. Wyróżniają się jednak między sobą ekonomicznymi zasadami, na które się powołują. Podział na ww. trzy gru-

²⁴⁷ Ibidem, s. 96.

²⁴⁸ Np. K. E. Sveiby, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997; G. Roos, *Measuring Your company's Intellectual Performance*, "Long Range Planning", Vol. 30, s. 413-426.

²⁴⁹ T. A. Stewart, *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, Nowy Jork 1997.

py metod występuje także w standardach wyceny Amerykańskiego Stowarzyszenia Biegłych w Zakresie Wyceny (*American Society of Appraisers, ASA*²⁵⁰). W tabeli 5 zaprezentowano podejścia i metody wyceny aktywów ludzkich.

Tabela 5. Podejścia i metody wyceny aktywów ludzkich

Podejście do wyceny	Charakterystyka	Metody
Kosztowe	Ile kosztowało wykreowanie np. stanowiska pracy czy zorganizowanej siły roboczej lub ile kosztowałoby jej odtworzenie?	• Kosztów historycznych • Zastąpienia
Rynkowe	Kwota, którą trzeba zapłacić za np. prawo do zawodnika	• Rynkowych transakcji
Dochodowe:	Jaki dochód np. konkretna osoba (przedstawiciel handlowy, sprzedawca, head-hunter) wygeneruje w jej ekonomicznym okresie życia, uwzględniający zmianę wartości pieniądza w czasie i odpowiednie ryzyko. Innymi słowy jaka jest wartość bieżąca przyszłych przepływów pieniężnych związanych z funkcjonowaniem jako przedstawiciel sprzedaży.	• Zdyskontowanych przepływów pieniężnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Thayne Forbes, *Valuing customers*, Database Marketing & Customer Strategy Management, czerwiec 2008.

Podejście kosztowe

Podejście kosztowe do wyceny bazuje na założeniu, że inwestor nie zapłaci za dany element aktywów niematerialnych więcej niż koszt wytworzenia lub nabycia (w wyniku wytworzenia lub zakupu) alternatywnego zasobu o podobnej użyteczności. W wyniku tego na efektywnym rynku dochodzi do wyrównania się cen wszystkich dóbr (w tym także niematerialnych) o tej samej użyteczności.

Metody kosztowe starają się określić wartość wycenianego dobra przez oszacowanie kosztów związanych z jego wytworzeniem. Proces ten może wydawać się dość prosty. **W rzeczywistości, w przypadku wyceny aktywów ludzkich jest to coś więcej niż zwykle zsumowanie wydatków związanych ze zbudowaniem zorganizowanej siły roboczej.**

Przyjęta metodologia kalkulacji kosztów zależy w głównej mierze od kontekstu wyceny. W zależności od typu wycenianych aktywów, daty wyceny czy też jej celu możemy wykorzystać jedną z dwóch metod kosztowych²⁵¹: **metodę kosztów historycznych lub metodę kosztów zastąpienia.**

Metoda kosztów historycznych stanowi wartość kosztów niezbędnych do wytworzenia dokładnej repliki przedmiotu wyceny. W przypadku oszacowania wartości pracownika dla przedsiębiorstwa należałoby zsumować nakłady związane z jego pozyskaniem i utrzymaniem. „Dostęp do tego rodzaju szczegółowych informacji jest w chwili obecnej utrudniony, jeśli chodzi o oszacowanie wartości poszczególnych pracowników. Jest natomiast stosunkowo łatwy w przypadku próby oszacowania wartości zespołów lub zasobów ludzkich przedsiębiorstwa jako całości”²⁵².

Metoda kosztów zastąpienia definiuje natomiast koszt związany z odtworzeniem użyteczności wycenianego przedmiotu, niekoniecznie w takiej samej postaci. Metoda ta może zostać wykorzystana do oszacowania wartości podmiotu w przypadku braku pełnych danych. Istotne w przypadku obydwu metod jest, aby pomiar kosztów został dokonany z uwzględnieniem stanu wiedzy i technologii na dzień wyceny, a nie w momencie ich wystąpienia²⁵³. Oznacza to, że należy wziąć pod uwagę wszystkie zmiany rynkowe, jakie zaszły między wystąpieniem kosztu a datą wyceny. Przykładem może być **patent** wykorzystujący rozwiązania technologiczne, które obecnie są publicznie dostępne, a które w momencie opracowania patentu musiały zostać stworzone od podstaw. Obecnie do opracowania takiego patentu potrzeba mniej nakładów czasowych i finansowych niż pierwotnie. Kwantyfikując wartość czynnika niematerialnego metodą kosztową, należy uwzględnić tylko te koszty poniesione w czasie tworzenia danego czynnika niematerialnego, które są niezbędne do odtworzenia danego zasobu albo jego użyteczności²⁵⁴. Koszty te mogą zostać pogrupowane w następujące kategorie²⁵⁵: materiały, siłę roboczą, koszty administracyjne i ogólnego zarządu, zwrot z kapitału zaangażowanego w tworzenie aktywów, koszty utraconych możliwości.

Koszty materiałów dotyczą wszystkich wydatków związanych z materialnymi elementami wykorzystanymi w procesie tworzenia aktywów niematerialnych. Z racji na niefizyczną naturę omawianych aktywów, koszty te stanowią jedynie niewielki procent wszystkich wydatków na ten cel. **Głównie dotyczą one materialnych dowodów istnienia własności intelektualnej**, takiej jak płyty kompaktowe, plany techniczne, wzorce rejestracyjne, itp. Koszty materialne powinny być oszacowane według cen bieżących na dzień wyceny.

²⁵⁰ American Society of Appraisers (ASA) – najstarsze i największe stowarzyszenie biegłych ds. wyceny w Stanach Zjednoczonych. Powstało w 1936 r. www.appraisers.org

²⁵¹ D.C. Drews, *The Cost Approach to IP Valuation: Its Uses and Limitations*, IPMetrics, http://www.ipmetrics.cc/IPMetrics_Articles.htm, 2001.

²⁵² T. Rostkowski, *Wycena kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa [w:] Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, M.Panfil, A.Szablewski, (red.) Poltext, Warszawa 2011, s. 593.

²⁵³ R. F. Reilly, R. Schweihs, *Valuing Intangible Assets*, McGraw Hill, Nowy Jork 1999, s. 124.

²⁵⁴ D. C. Drews, *The Cost...*, op.cit., s. 2.

²⁵⁵ R. F. Raily, R. Schweihs, *Valuing...*, op.cit., s. 124.

Koszty siły roboczej stanowią znaczną część wydatków na stworzenie aktywów niematerialnych. Pensje, bonusy dla pracowników i inne koszty związane z wytworzeniem danego zasobu powinny być obliczone według obecnych rynkowych stawek. Należy także uwzględnić wszelkie zmiany wiedzy i technologii do dnia wyceny, które mogą wpłynąć na skrócenie (lub wydłużenie) czasu pracy.

Koszty administracyjne i ogólnego zarządu powinny zostać zaalokowane w wysokości odpowiadającej ich rzeczywistemu zaangażowaniu w proces produkcji. W przypadku części aktywów niematerialnych, duże znaczenie poza kosztami siły roboczej i materiałów, odgrywają wydatkami na działania promocyjne i marketingowe oraz na ochronę prawną (rejestracja patentów, znaków towarowych). Inwestorzy, podejmujący ryzyko inwestycji w aktywa niematerialne, tak samo jak w przypadku inwestycji w aktywa materialne, oczekują **odpowiedniej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału**. Zysk inwestora może być określony jako procent od wartości powierzonych środków lub też w wartościach bezwzględnych. Niektórzy analitycy uwzględniają ten koszt w oddzielnej kategorii, inni zaś włączają go do kosztów administracyjnych i ogólnego zarządu. Z racji podwyższonego ryzyka związanego z aktywami niematerialnymi, wymagana stopa zwrotu jest zazwyczaj wyższa niż w przypadku inwestycji w aktywa materialne.

Koszty utraconych możliwości są tożsame z utraconymi przychodami w wyniku opóźnienia wejścia na rynek. Przedsiębiorstwo, zamiast wytworzenia danego elementu aktywów we własnym zakresie, mogłoby bowiem zakupić składnik aktywów o podobnej użyteczności i rozpocząć natychmiast jego użytkowanie. Zyski uzyskane pomiędzy datą zakupu a datą zakończenia procesu tworzenia danego zasobu, są kosztem utraconych możliwości, który należy uwzględnić²⁵⁶.

Niezależnie od tego czy wykorzystany zostanie koszt odtworzenia czy też zastąpienia, niezbędnym etapem procesu wyceny jest określenie skali dezaktualizacji wartości danego elementu aktywów niematerialnych. Jeśli bowiem obecnie dostępne są bardziej nowoczesne i do tego tańsze rozwiązania, to ma to decydujący wpływ na wartość.

Podejście kosztowe z uwagi na konieczne oszacowanie zużycia ma ograniczone zastosowanie w przypadku wyceny starszych, unikatowych aktywów niematerialnych. O ile w przypadku nowo wytworzonych aktywów niematerialnych, które mogą zostać zastąpione dobrami spełniającymi podobne funkcje (np. oprogramowanie komputerowe), jest dość łatwo określić ich wartość poprzez pomiar kosztów ich stworzenia, to w przypadku aktywów starych i unikatowych jest to dość trudne lub wręcz niemożliwe. Podejście kosztowe, ze względu na niematerialny charakter własności intelektualnej, nie jest dobrym estymatorem wartości tej klasy aktywów. Trudno jest bowiem określić jak koszt ich pozyskania wycenia rynek. W przypadku niektórych aktywów niematerialnych bardzo trudno jest oszacować koszty niezbędne do ich odtworzenia. Idea powstaje bowiem niespodziewanie. Często jest to chwilowy, szczęśliwy zbieg okoliczności, który trudno byłoby przewidzieć i odtworzyć. **Główną wadą metod kosztowych jest brak identyfikacji korzyści ekonomicznych, jakie osiąga właściciel danych składników niematerialnych w wyniku ich wykorzystania. W rezultacie mają one ograniczone zastosowanie przy wycenie na potrzeby transakcyjne, ponieważ potencjalny nabywca jest bardziej zainteresowany określeniem przyszłych korzyści finansowych niż kosztu stworzenia odpowiedniego substytutu.**

Z tego samego powodu metody te mogą być jednak wykorzystane do określenia wartości dla obecnego posiadacza danych aktywów lub też w przypadku wyceny czynników, które nie generują jeszcze konkretnych korzyści ekonomicznych. Przykładem takich czynników może być **technologia we wstępnej fazie opracowania lub też niewykorzystywane patenty**. Metody te mogą także służyć do określenia maksymalnej ceny zakupu danego zasobu. Potencjalny nabywca nie zgodzi się bowiem zapłacić za dany towar więcej, niż koszt wytworzenia go we własnym zakresie²⁵⁷.

Przykład wyceny zorganizowanej siły roboczej metodą kosztu zastąpienia

Do wyceny siły roboczej wykorzystano metodę kosztu zastąpienia. Kalkulację kosztów dokonano na podstawie dostarczonych przez zarząd danych na temat rocznego wynagrodzenia pracownika w każdym z dwunastu działów przedsiębiorstwa, kosztu rekrutacji i szkoleń oraz liczby dni roboczych spędzonych przez pracowników na szkoleniach. Dane te zostały podane jako średnie za trzy ostatnie lata na pracownika, oprócz kosztu szkoleń, które zostały podane dla działu. Dodatkowo uwzględniony został także koszt utraconej produktywności w okresie szkoleń oraz w czasie adaptacji nowych pracowników. W tym celu założono, że okres do osiągnięcia pełnej produktywności przez nowo zatrudnionego pracownika wynosi 15 dni roboczych (oprócz pracowników działu finansowego, IT oraz zarządu, którzy wymagają odpowiednio 30 oraz 25 dni roboczych) oraz, że w czasie tego okresu mają oni 50% produktywność.

Obliczona w powyższy sposób wartość zastąpienia istniejącej w spółce siły roboczej wynosi 1 808 826 zł. Szczegółowa kalkulacja została zaprezentowana w tabeli 6.

²⁵⁶ Ibidem, s. 125.

²⁵⁷ D.C. Drews, *The Cost...*, op.cit., s. 3.

Tabela 6. Wycena zorganizowanej siły roboczej (w PLN, chyba że zaznaczono inaczej)

a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	
Dział	Liczba pracowników (na koniec roku)	Roczny koszt wynagrodzenia danej grupy pracowników	Koszt rekrutacji (% rocznego wynagrodzenia)	Całkowity koszt rekrutacji (c x d)	Koszt szkoleń i treningu	Liczba dni roboczych na treningach	Koszt utraczonej produktywności (szkolenia) (g/250) x c	Okres do osiągnięcia pełnej produktywności (w dniach roboczych)	Produktywność w okresie adaptacji	Koszt utraczonej produktywności (adaptacja) (h x i x j) / g	Całkowity koszt zastąpienia pracownika (e + f + h + k)	Całkowity koszt zastąpienia pracownika po opodatkowaniu (l x (1-0,19))	Struktura kosztów (l / całkowite koszty)
Marketing	9	780 840	1,00%	7 808	12 250	10	31 234	30	50%	46 850	98 142	79 495	4,39%
Sprzedaż	65	4 680 000	0,60%	28 080	231 500	20	374 400	30	50%	280 800	914 780	740 972	40,96%
Zakupy	12	648 000	0,60%	3 888	9 500	7	18 144	15	50%	19 440	50 972	41 287	2,28%
Techniczny	23	938 400	0,60%	5 630	13 700	10	37 536	15	50%	28 152	85 018	68 865	3,81%
Produkcja	170	4 386 000	0,60%	26 316	51 500	12	210 528	15	50%	131 580	419 924	340 138	18,80%
Kontrola jakości	12	532 800	0,60%	3 197	14 300	15	31 968	15	50%	15 984	65 449	53 014	2,93%
Obsługa klienta	5	225 000	0,60%	1 350	12 600	10	9 000	15	50%	6 750	29 700	24 057	1,33%
HR	5	552 000	2,00%	11 040	15 000	15	33 120	15	50%	16 560	75 720	61 333	3,39%
Prawny	2	108 000	0,60%	648	-	-	-	15	50%	-	-	0	0,00%
Administracja	4	165 600	0,60%	994	3 500	3	1 987	15	50%	4 968	11 449	9 274	0,51%
Finanse i IT	16	1 209 600	2,00%	24 192	165 000	25	120 960	30	50%	72 576	382 728	310 010	17,14%
Zarząd	5	537 000	3,00%	16 110	30 500	12	25 776	25	50%	26 850	99 236	80 381	4,44%
Suma	328	14 763 240		129 253	559 350		894 653			650 510	2 233 118	1 808 826	100,00%
												1 808 826	PLN
Całkowity koszt zastąpienia siły roboczej													

Źródło: Kalkulacje własne.

Podejście rynkowe

Rynkowa wartość aktywów niematerialnych (w tym zasobów ludzkich – choć chodzić tu może o prawa do zawodników) szacowana jest na podstawie analizy dokonanych rynkowych transakcji, których przedmiotem były podobne do wycenianych aktywa. Zawarta w indywidualnych kontraktach cena nie zawsze jest jednak równa cenie równowagi, przez co nie jest ona tożsama z wartością zasobu niematerialnego. Na cenę mają bowiem wpływ czynniki pozarynkowe (takie jak zdolności negocjacyjne czy oczekiwane efekty synergii), które oddziałują na strony transakcji²⁵⁸. Także zmiany warunków rynkowych powodują, że ceny historyczne nie zawsze są dobrym wyznacznikiem wartości w nowych realiach. Nieodzownym elementem wyceny jest zatem analiza warunków rynkowych i pozarynkowych oraz identyfikacja tych czynników, które mogą powodować odchylenie od ceny równowagi. Zidentyfikowane elementy pozwolą następnie dokonać odpowiednich korekt. W przeprowadzeniu poprawnej analizy może jednak przeszkodzić brak dostępu do wymaganych danych.

Dane dotyczące porównywalnych, historycznych transakcji potrzebne do wyceny aktywów niematerialnych metodą rynkową powinny zawierać przede wszystkim informacje na temat²⁵⁹:

- **daty transakcji** – z upływem czasu transakcje tracą swoje walory porównywalności;
- **zakresu transakcji** – czy dotyczy ona wyłącznie danego składnika kapitału niematerialnego, czy też jest on jedynie jednym z elementów większej transakcji;
- **przedmiotu transakcji** – rodzaj zasobu, poziom jego zużycia (funkcyjne, technologiczne, ekonomiczne);
- **ryнку, na którym funkcjonuje przedmiot transakcji** – określona branża, zakres geograficzny, poziom konkurencji;
- **zakresu praw własności** – prawo wyłączności na użytkowanie, okres trwania licencji, odpowiedzialność za rozwój aktywu, jego sprzedaż i ochronę wpływają na poziom generowanych przychodów i tym samym na wartość aktywu;
- **sposobu finansowania transakcji** – transakcje niepieniężne (np. poprzez wymianę akcji czy też aktywów) wymagają odpowiednich korekt sprowadzających je do wartości pieniężnych;
- **uzależnienia części ceny nabycia od wyników osiągniętych z aktywów w przyszłości**, ponieważ stanowi element motywacyjny dla byłego właściciela posiadającego częściową kontrolę nad elementem aktywów na okres przejściowy;
- **motywu transakcji** – sprzedawca godzi się na sprzedaż poniżej ceny rynkowej jeśli pilnie potrzebuje gotówki lub jest w stanie upadłości; z drugiej strony kupujący gotów jest zapłacić więcej, jeśli efekt synergii będzie dla niego dodatni.

Istnieje wiele metod wykorzystujących podejście rynkowe do wyceny. Część z nich łączy je jednak z innymi podejściami. **Klasyczną metodą rynkową jest metoda mnożnikowa.** Miarą wartości w metodzie mnożnikowej jest zazwyczaj mnożnik obliczony jako stosunek ceny sprzedaży zasobu porównywalnego do wycenianego, jaka miała miejsce ostatnio pomiędzy niepowiązanymi podmiotami, do jednej ze zmiennych ekonomicznych określających przedmiot transakcji porównawczej. Zmiennymi tymi mogą być elementy sprawozdań finansowych np. średnia sprzedaż, średni wolumen sprzedaży, zysk netto, wartość księgowa²⁶⁰. Poza zmiennymi finansowymi, w mianowniku można spotkać także inne zmienne oddające charakter danego składnika aktywów, tj. liczba abonentów (np. w przypadku operatorów telekomunikacyjnych)²⁶¹. Należy jednak pamiętać o tym, aby dostępne dane finansowe pochodziły z okresu jak najbliżej daty transakcji. Informacje starsze niż rok od daty transakcji nie mogą być zestawiane z ceną, jaką zapłacono za dany element aktywów, ponieważ nie odzwierciedlają one wszelkich zmian jakie miały wpływ na wartość w dniu transakcji. Dodatkowo, analityk powinien określić ramy czasowe, w których będą wyszukiwane transakcje. Z jednej strony wycena jest tym dokładniejsza, im większą bazę porównywalnych transakcji posiadamy, z drugiej jednak strony wraz z upływem czasu zmieniają się warunki ekonomiczne i przemysłowe, co może zniekształcić wskaźniki. Generalnie można przyjąć, że w okresie kiedy stopy procentowe są wysokie i finansowanie jest trudne do pozyskania, to wskaźniki są niższe²⁶². Także stabilność wskaźników zmienia się w czasie pod wpływem zmiany popularności danych branż. W wyniku tego może okazać się konieczne dokonanie odpowiedniej korekty wskaźników dla starych transakcji, np. poprzez współczynnik zmiany średniej ceny akcji czy też zmiany średniego dla branży wskaźnika wyceny (np. Cena/Zysk). W przypadku aktywów niematerialnych, z racji na ich wyjątkowość i rzadkość transakcji, trudno jest jednak obliczyć wskaźniki branżowe i obliczyć odpowiedni współczynnik korygujący. W przypadku dostępności dużej liczby porównywalnych transakcji, zaleca się zatem odrzucenie tych transakcji, które miały miejsce w czasie, kiedy warunki ekonomiczne i branżowe były wyraźnie inne, zamiast korygowania ich. Wybór transakcji porównawczych powinien być dokonany na podstawie podobieństwa przedmiotu transakcji i przedmiotu wyceny. Należy wziąć pod uwagę także siłę i słabości ekonomiczne danych aktywów: zużycie ekonomiczne, perspektywy rozwoju, pozycję na rynku, rodzaj rynku na jakim funkcjonują.

²⁵⁸ R. F. Reilly, R. Schweihs, *Valuing...*, op.cit., s. 147.

²⁵⁹ Ibidem, s. 149.

²⁶⁰ S. P. Pratt, *The Market Approach to Valuing Businesses*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 2001, s. 9.

²⁶¹ Ibidem, s. 4.

²⁶² Ibidem, s. 38.

Metody rynkowe mają jednak pewne ograniczenia. **Większość aktywów niematerialnych nie jest bowiem przedmiotem rynkowych transakcji.** Inne, z kolei, są jedynie jednym z elementów pakietu, z którego bardzo trudno jest je wyodrębnić w sposób niebudzący wątpliwości. Dodatkowo pojawia się problem dostępności kompletnych danych na temat transakcji, których przedmiotem były podobne do wycenianych aktywa. Jeśli jednak znajdziemy wystarczającą próbę porównywalnych transakcji i uzyskamy dostęp do wiarygodnych i kompletnych danych na ich temat, to metody rynkowe okazują się najbardziej bezpośrednim i systematycznym podejściem do określenia rynkowej wartości aktywów.

Przykładami mnożników, które mogą być wykorzystane dla potrzeb wyceny zasobów ludzkich, są:

- **Kapitalizacja rynkowa / liczba pracowników** ile zł wartości rynkowej przypadało na jednego pracownika na koniec okresu
- **Wartość przedsiębiorstwa (Enterprise Value) / liczba pracowników** ile zł wartości przedsiębiorstwa przypadało na jednego pracownika na koniec okresu

choć nie stosuje się ich w praktyce wyceny, ale mogą służyć jako rezultat wykorzystania zasobów ludzkich do budowania konkurencyjności i wartości przedsiębiorstwa.

Doświadczenia z rynku doradztwa personalnego

Nie występuje rynek obrotu zasobów ludzkich w ramach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Firmy doradztwa personalnego (i head hunterzy), pośredniczące w zatrudnieniu kluczowych menedżerów, dysponują informacjami o bieżących wynagrodzeniach na poszczególnych eksponowanych stanowiskach. Jednakże **wartość podpisanego kontraktu menedżerskiego** nie może być aktywowana w bilansie przedsiębiorstwa, ponieważ stanowi koszt, a nie nakład.

Rynek praw do zawodników (do piłkarzy)

Za przykład rodzaju zasobu ludzkiego, który jest przedmiotem transakcji rynkowych, może posłużyć **prawo do zawodnika** (np. piłkarza), potocznie zwane transferem piłkarskim. W praktyce klub piłkarski w procesie nabycia prawa do zawodnika zawiera trzy umowy:

- umowę transferową (kontrakt) – umowę kupna – karty zawodnika na określony czas (z uwzględnieniem kwoty odstępnego);
- umowę z menedżerem zawodnika (płacąc mu prowizję od transferu);
- umowę z zawodnikiem (w której uwzględnia się jego obowiązki i wynagrodzenie).

Wydatki z tytułu ww. dwóch pierwszych umów (oraz opłaty związane z rejestracją zawodnika) stanowią nakład i mogą być aktywowane w bilansie w pozycji: wartości niematerialne i prawne. Jakie czynniki wpływają na wartość transferu piłkarskiego? Są to: pozycja w drużynie (największe transfery dotyczyły napastników), wyniki zawodnika w ostatnich sezonach (bramki, asysty), rynek piłkarski (siła ligi piłkarskiej), czy zawodnik gra w reprezentacji narodowej, wiek (preferowana młodość).

Wynik sportowy i finansowy klubu piłkarskiego jest w głównej mierze uzależniony od zatrudnianych pracowników – piłkarzy, trenerów, a w dalszej kolejności skautów czy sztabu medycznego. Możemy zatem traktować kluby jako przedsiębiorstwa, których głównym aktywem i źródłem wartości są ludzie. Tak duża zależność powoduje, że każdy nowo zatrudniony przez klub pracownik może wpłynąć na jego wartość. Doprowadziło to do rozwinięcia rynku transferowego piłkarzy, na którym za usługi najlepszych graczy kluby skłonne płacić są miliony euro. W tabeli 7 zaprezentowano pierwszą dziesiątkę najwyższych w historii transferów piłkarskich, a w tabeli 8 największe zmiany w wartości rynkowej piłkarzy w okresie styczeń 2012 r. – kwiecień 2013 r.

Tabela 7. Najwyższe transfery zawodników w historii piłki nożnej

Zawodnik	Wiek	Kraj pochodzenia	Pozycja	Skąd	Dokąd	Sezon	Kwota (w mln euro)
Cristiano Ronaldo	24	Portugalia	Napastnik	Manchester United	Real Madryt	09/10	94,0
Zinedine Zidane	29	Francja	Pomocnik	Juventus Turyn	Real Madryt	01/02	73,5
Zlatan Ibrahimovic	27	Szwecja	Napastnik	Inter Mediolan	FC Barcelona	09/10	69,5
Kaka	27	Brazylia	Pomocnik	AC Milan	Real Madryt	09/10	65,0
Luís Figo	27	Portugalia	Pomocnik	FC Barcelona	Real Madryt	00/01	60,0
Fernando Torres	26	Hiszpania	Napastnik	Liverpool	Chelsea	10/11	58,5
Hulk	26	Brazylia	Napastnik	FC Porto	Zenit Sankt Petersburg	12/13	55,0
Hernán Crespo	25	Argentyna	Napastnik	AC Parma	Lazio Rzym	00/01	55,0
Gianluigi Buffon	23	Włochy	Bramkarz	AC Parma	Juventus Turyn	01/02	54,2
Gaizka Mendieta	27	Hiszpania	Pomocnik	Valencia CF	Lazio Rzym	01/02	48,0

Źródło: www.transfermarkt.de

Tabela 8. Największe zmiany wartości rynkowej zawodników okresie styczeń 2012 – kwiecień 2013

Zawodnik	Wiek	Kraj pochodzenia	Pozycja	Klub	Wartość rynkowa (01.01.2012) w mln euro	Bieżąca wartość rynkowa (kwiecień 2013 r.) w mln euro	Zmiana w mln euro	Zmiana w %
Falcao	27	Kolumbia	Napastnik	Atletico Madryt	30,0	60,0	30,0	100,0%
Oscar	21	Brazylia	Pomocnik	Chelsea	8,0	32,0	24,0	300,0%
Robert Lewandowski	24	Polska	Napastnik	Borussia Dortmund	7,0	28,0	21,0	300,0%
Edinson Cavani	26	Urugwaj	Napastnik	SSC Napoli	24,5	45,0	21,0	83,0%
Lionel Messi	25	Argentyna	Napastnik	FC Barcelona	100,0	120,0	20,0	20%
Axel Witsel	24	Belgia	Napastnik	Zenit Sankt Petersburg	11,0	30,0	19,0	172,7%
Jordi Alba	24	Hiszpania	Obrońca	FC Barcelona	6,0	25,0	19,0	316,7%
Isco	20	Hiszpania	Pomocnik	FC Malaga	2,0	20,0	18,0	900,0%
David Alaba	20	Austria	Obrońca	Bayern Monachium	5,0	22,0	17,0	340,0%
Gareth Bale	23	Walia	Pomocnik	Tottenham Hotspur	25,0	42,0	17,0	68,0%

Źródło: www.transfermarkt.de

Podejście dochodowe

Podejście dochodowe wyceny aktywów ludzkich bazuje na zasadzie prognozowania. W myśl tej zasady wartość pracownika jest równoważna bieżącej wartości oczekiwanych ekonomicznych korzyści, jakie wygeneruje dla przedsiębiorstwa, które go zatrudnia bądź planuje zatrudnić. W literaturze przedmiotu można znaleźć już podejścia do kalkulacji ekonomicznej wartości zasobów ludzkich ²⁶³ (Flamholtz; Lev, Schwartz; Rostkowski):

- model determinant indywidualnej wartości pracownika dla jego organizacji (Flamholtz);
- stochastyczny model wyceny wynagrodzenia (Flamholtz);
- model przyszłych korzyści wynikających z zatrudnienia w przedsiębiorstwie (Lev i Schwartz);
- model wyceny wartości pracownika (Rostkowski);

Model determinant indywidualnej wartości pracownika dla jego organizacji (Flamholtza)

Wg autora modelu wartość indywidualnego pracownika jest bieżącą skumulowaną wartością usług, które będzie on świadczył dla organizacji w przyszłości. Po pierwsze, jest to oczekiwana warunkowa wartość pracownika, uzależniona od jego okresu produkcyjnego (okresu aktywności zawodowej). Po drugie, wartość tę należy skorygować o prawdopodobieństwo pozostania pracownika w danej organizacji.

Stochastyczny model wyceny wynagrodzenia (Flamholtza)

Proces stochastyczny oznacza rozwój pracownika na podstawie ról pełniących w organizacji w czasie jego aktywności zawodowej. Model uwzględnia wymienione wcześniej determinanty, tzn. okres pracy i prawdopodobieństwo pozostania pracownika w organizacji.

Model przyszłych korzyści wynikających z zatrudnienia w przedsiębiorstwie (Leva i Schwartz)

Wg autorów wartość pracownika, który jest w wieku „r” to wartość jego przyszłych wynagrodzeń. Można to przedstawić w poniższym wzorze:

$$E(V_r) = I(t) / (1+R)^{t-r}$$

gdzie:

$E(V_r)$ – oczekiwana wartość pracownika w wieku „r”

t – wiek, którym pracownik przejdzie na emeryturę

R – stopa dyskontowa

I – oczekiwane wynagrodzenie pracownika w okresie jego aktywności zawodowej

²⁶³ Eric G. Flamholtz (1999: trzecie wydanie), *Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods & Applications*, Kulwer Academic Publishers; Eric G. Flamholtz (1971), *A Model for Human Resource Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards*. The Accounting Review; Lev B., Schwartz B.A. (1971), *On the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements*. The Accounting Review; T. Rostkowski, *Wycena kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa* [w:] Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki, red. M. Panfil, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 2011.

Model wyceny wartości pracownika (T. Rostkowski)

Wartość pracownika autor zaproponował w poniższym wzorze:

$$W_n = P_{p1} * P_{s1} * Z_{wpg1} + P_{p2} * P_{s2} * Z_{wpg2} + \dots + P_{pn} * P_{sn} * Z_{wpgn}$$

gdzie:

W – wartość pracownika

P_p – prawdopodobieństwo pracy w organizacji

P_s – prawdopodobieństwo pracy na poszczególnych stanowiskach

Z_{wpg} – zdyskontowana wartość przepływów pieniężnych dla poszczególnych wariantów kariery w organizacji: 1,2, ..., n – kolejne lata pracy w organizacji

n- ostatni rok pracy

Oszacowanie wartości stanowiska pracy metodą DCF

Istnieją stanowiska pracy bezpośrednio powiązane z generowaniem przychodów ze sprzedaży, co daje możliwość oszacowania jego ekonomicznej wartości. Są to np. przedstawiciele handlowi, przedstawiciele medyczni, head hunterzy i wszystkie pozostałe osoby, których wynagrodzenie jest uzależnione od zrealizowanej sprzedaży. Proces wyceny stanowiska pracy metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych składa się z trzech etapów:

- oszacowania strumienia prognozowanych korzyści ekonomicznych (przepływów pieniężnych) w okresie aktywności zawodowej (n = osiągnięty wiek emerytalny),
- kalkulacji stopy dyskontowej służącej do aktualizacji przyszłych przepływów pieniężnych (stopa dyskontowa = WACC dla przedsiębiorstwa / pracodawcy),
- obliczenie zdyskontowanych przepływów pieniężnych i ich zsumowanie (NPV).

W tabeli 9 zaprezentowano model DCF zaadoptowany dla potrzeb kalkulacji wartości stanowiska pracy.

Tabela 9. Stanowisko pracy jako ośrodek generujący przyszłe przepływy pieniężne

Stanowisko pracy	1	2	3	4	5	n
Przychody (bez VAT-u)						
Koszty						
1. Koszty stałe (wynagrodzenie zasadnicze, ubezpieczenie społeczne, amortyzacja samochodu, abonament telefonii komórkowej, czynsz/energia/woda, materiały na jednego pracownika; szkolenia, koszty marketingu/pracownika)						
2. Koszty zmienne (wynagrodzenie ruchome i ubezpieczenie społeczne, koszty marketingu)						
Zysk operacyjny						
- podatek						
+ amortyzacja (samochodu, wyposażenia etc.)						
- nakłady (samochód, wyposażenie stanowiska pracy)						
+/- zmiana kapitału obrotowego netto						
Przyszłe przepływy pieniężne (FCF)	FCF1	FCF2	FCF3	FCF4	FCF5	FCFn
Stopa dyskontowa = WACC dla przedsiębiorstwa						
DCF	DCF1	DCF2	DCF3	DCF4	DCF5	DCFn
NPV dla przedsiębiorstwa z utworzonego stanowiska pracy						

Źródło: opracowanie własne.

Przykład wyceny umowy o niekonkurowaniu metodą DCF

Umowy o niekonkurowaniu zawarte między pracodawcą a pracobiorcą zabezpieczają pracodawcę przed utratą tajemnic handlowych oraz ograniczają ryzyko utraty wartościowych pracowników. Umowy takie mogą być zawarte również między firmami w ramach fuzji i przejęć.

Wraz z podpisaniem takiej umowy pracownik zobowiązuje się do niepodejmowania pracy dla konkurencji przez określony czas po opuszczeniu (dobrowolnym lub przymusowym) firmy. W przypadku umów, gdzie stronami są przedsiębiorstwa, zobowiązanie dotyczy odstąpienia od konkurowania na określonym rynku przez określony czas. Przykładem takiej umowy może być porozumienie z 2005 roku zawarte między firmą Siemens i BenQ dotyczące powstrzymania się od konkurencji na rynku telefonów komórkowych²⁶⁴.

²⁶⁴ <http://www.tomshardware.pl/technews/20050608.html>

Umowa o niekonkurowaniu, jako że jest potwierdzona kontraktem spełnia kryterium identyfikowalności. Związane są z nią także wymierne, dające się wiarygodnie określić korzyści ekonomiczne. W świetle międzynarodowych standardów sprawozdawczości finansowej (MSSF 3) umowy te są rozpoznawane zatem jako **nabyte marketingowe aktywa niematerialne podlegające amortyzacji**.

Szacując wartość umowy o powstrzymanie się od konkurencji, należy w pierwszej kolejności oszacować prawdopodobieństwo jej dotrzymania oraz obrony w przypadku sporu sądowego. Żle skonstruowana umowa może uniemożliwić skuteczne dochodzenie praw z tytułu rekompensaty utraconych zysków, w wyniku czego wartość takiego kontraktu może być równa zero.

Przejęcie przez konkurencję kluczowych dla działalności przedsiębiorstwa pracowników może prowadzić do utraty części klientów, znacznego spadku przychodów i wzrostu kosztów, np. na dodatkową akcję marketingową mającą na celu odzyskanie klientów. Umowa o niekonkurowaniu gwarantuje firmie pokrycie strat z tego tytułu. W celu określenia wartości tego typu umowy należy zatem skwantyfikować potencjalne szkody, jakie mogą wyrządzić przedsiębiorstwu pracownicy czy też inne firmy będące stroną w umowie, prowadzący działalność konkurencyjną. Szkody te mogą odnosić się do²⁶⁵:

- utraty obecnych i potencjalnych klientów, w wyniku czego zmniejszy się może oczekiwana stopa wzrostu sprzedaży;
- konieczności obniżenia obecnej i prognozowanej marży na produktach w wyniku działań konkurencji;
- wzrostu kosztów wynagrodzeń (osoba odchodząca może „zabrać ze sobą” innych pracowników firmy, aby temu zapobiec konieczne może być podwyższenie wynagrodzeń);
- dodatkowych kosztów rekrutacji i treningu nowych pracowników;
- dodatkowych kosztów działań marketingowych, mających na celu zatrzymanie i pozyskanie nowych klientów;
- wzrostu wydatków na badania i rozwój w celu utrzymania się na rynku w obliczu wzmożonej konkurencji.

Ustalenie rynkowej wartości kontraktu jest złożonym procesem. Wartość ta zależy bowiem od szeregu czynników, m.in. od²⁶⁶:

- wielkości finansowych i ludzkich zasobów firmy;
- uzależnienia firmy od kluczowych pracowników;
- motywacji pracowników do konkurowania;
- relacji pracowników z kluczowymi klientami;
- obecności w firmie sekretów handlowych i innowacyjnych technologii oraz dostępu do nich przez pracowników;
- okresu obowiązywania umowy o niekonkurencji.

Firmy, zatrudniające niewiele osób na szczeblach kierowniczych, są narażone na większe straty w przypadku odejścia jednej z nich. Ograniczone zasoby finansowe utrudniają natomiast pozyskanie wartościowego pracownika na jego miejsce.

Odpowiednio skonstruowane systemy motywacyjne, np. w formie pakietu akcji firmy, mogą skutecznie zachęcić pracowników do pozostania w firmie. Dodatkowo służyć może temu silna marka, która utrudnia utworzenie przez pracowników konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Dobrym tego przykładem może być zachowanie pracowników wielkich firm doradczych, którzy są świadomi, że nawet ich wysokie kwalifikacje i liczne kontakty handlowe, nie umożliwią im skutecznej konkurencji w ramach własnej firmy. Silna marka nie uchroni jednak przed przejściem wartościowych pracowników do firmy o podobnej sile marki. **W tym wypadku umowa o niekonkurowaniu może stanowić istotne zabezpieczenie przychodów przedsiębiorstwa, z drugiej jednak strony utrudnia ona pozyskanie wartościowej siły roboczej, zwłaszcza w branżach cechujących się dużą rotacją pracowników (banki, firmy konsultingowe), ponieważ ogranicza ona w pewnym stopniu ich elastyczność i możliwości rozwoju zawodowego.**

Zależność wartości umowy i czasu jej trwania jest podobna do opcji kupna akcji. Im dłuższy jest termin do wygaśnięcia kontraktu, tym więcej trzeba za nią zapłacić. Nie jest to jednak zależność liniowa. Od pewnego okresu wzrost wartości umowy maleje, ponieważ z czasem (zazwyczaj po 5-7 latach) firma jest w stanie zniwelować straty w wyniku powstania nowego konkurenta i powrócić na ścieżkę rozwojową sprzed incydentu. Wartość umowy o niekonkurowaniu jest równoważna różnicy między zdyskontowanymi przepływami pieniężnymi w sytuacji bez dodatkowej konkurencji i zdyskontowanymi przepływami pieniężnymi w scenariuszu z konkurencją, które uwzględniają wszystkie wyniki z tego tytułu szkody.

²⁶⁵ R.F. Reilly, *Appraising and amortizing noncompete covenants*, "The CPA Journal Online", July 1990.

²⁶⁶ M. Smock, *Non-Compete Agreement „Basics”*, <http://www.business-buyer-directory.com/>

Przykład wyceny umowy o niekonkurowaniu (zakazie konkurencji)

Zarząd jest świadomy, dużej roli jaką Kowalski odgrywa w działalności Spółki, dlatego też postanowił zabezpieczyć się przed przejściem obecnego dyrektora przez konkurencję lub też założeniem przez niego własnej działalności. W tym celu została podpisana z nim umowa o zakazie konkurencji, według której Kowalski zobowiązał się przez okres trzech lat od daty rezygnacji ze stanowiska do niepodejmowania pracy lub innych działań na rzecz konkurencji lub rozpoczęcia własnej, konkurencyjnej działalności. W przeciwnym razie będzie zobowiązany do pokrycia wszelkich strat finansowych wynikających z tych zdarzeń. Straty te są tożsame z utratą części przychodów firmy na rzecz podmiotu konkurującego w wyniku przejścia obecnych i potencjalnych klientów, konieczności obniżenia marży na produktach oraz w wyniku wzrostu kosztów wynagrodzeń oraz działań marketingowych.

Według przedstawicieli spółki prawdopodobieństwo rozpoczęcia własnej, podobnej działalności gospodarczej przez Kowalskiego jest znikome. Ryzyko jest jednak większe w przypadku podjęcia pracy dla konkurencji. Oba te rodzaje ryzyka znacznie wzrosłyby w przypadku braku umowy.

Umowa o niekonkurowaniu potwierdzona jest kontraktem, z którym wiążą się wymierne korzyści ekonomiczne. W wyniku tego spełnione są kryteria, wymagane do uznania jej jako zasób niematerialny według MSR 38.

Do wyceny wartości godziwej umowy o niekonkurowaniu została wykorzystana metoda zdyskontowanych przepływów pieniężnych (DCF). Przepływy pieniężne zostały określone jako różnica pomiędzy zyskiem operacyjnym po opodatkowaniu (NOPAT) w przypadku posiadania umowy i NOPAT w sytuacji gdy takiej umowy brak. W celu oszacowania tej różnicy przeanalizowane zostały trzy scenariusze zachowań dyrektora w przypadku zrezygnowania przez niego z pełnionej funkcji w dniu wyceny:

- scenariusz I (bazowy) – zakłada brak konkurencji ze strony pracownika w całym okresie prognozy;
- scenariusz II – zakłada konkurencję ze strony pracownika, po wygaśnięciu obowiązującej umowy;
- scenariusz III – zakłada konkurencję ze strony pracownika zaraz po okresie wypowiedzenia w przypadku braku umowy.

W scenariuszu I przepływy pieniężne są zgodne z zakładanym w prognozie tempie wzrostu. W scenariuszu II, kiedy pracownik po wygaśnięciu umowy decyduje się na konkurencję, przychody ze sprzedaży spadają w porównaniu z tymi zakładanymi w strategii firmy. W scenariuszu III również przychody ze sprzedaży spadają, spadek ten jest jednak silniejszy niż w przypadku II z racji na duże zaskoczenie dla zarządu spółki i braku alternatywnego planu działania. Warunki umowy pozwalają zatem spółce przygotować alternatywny plan działań do czasu rozpoczęcia działań konkurencyjnych ze strony Kowalskiego. Poziom spadek przychodów w poszczególnych scenariuszach pokazano w tabeli 11. Przyjęto także, że koszty operacyjne w przypadku II i III zmieniają się proporcjonalnie do zmiany przychodów.

Następnym krokiem jest oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia każdego z przypadków. Po rozmowach ze spółką ustalono, że prawdopodobieństwo konkurencji dyrektora z istniejącą umową i bez niej jest odpowiednio równe 10% i 40%. Przy oszacowaniu tego ryzyka wzięto pod uwagę jego finansowe możliwości, stosunki z kluczowymi klientami, wiek, poziom przedsiębiorczości i motywacji.

Mając wyznaczone przepływy pieniężne w każdym przypadku i prawdopodobieństwa ich wystąpienia, określone zostały ważne ryzykiem przepływy pieniężne w scenariuszu z umową i bez niej, a następnie różnica pomiędzy tymi dwoma scenariuszami.

W celu wyznaczenia wartości bieżącej przepływów pieniężnych przyjęto stopę dyskontową równą średniemu ważonemu kosztowi kapitału przedsiębiorstwa (WACC) ze skorygowanym kosztem kapitału własnego o dodatkową premię równą 3% z racji na wysoki stopień niepewności związany z możliwością wyegzekwowania postanowień umowy, poprawnością szacunków przyszłych przepływów pieniężnych w poszczególnych przypadkach oraz ich prawdopodobieństwem wykonania. Tak ustalona stopa dyskontowa ma wartość 13,83%. Szczegółowe kalkulacje zostały przedstawione w tabeli 10.

Obliczona w powyższy sposób wartość umowy o niekonkurowaniu wynosi 4 796 000 zł. Szczegóły kalkulacji przedstawione zostały w tabeli 10 i tabeli 11.

Tabela 10. Wycena umowy o niekonkurowanie (w tys. PLN)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Przepływy pieniężne z Umową											
NOPAT w scenariuszu bazowym	20 697	22 202	25 331	27 165	28 494	29 512	30 556	31 626	32 722	33 846	34 998
NOPAT w scenariuszu alternatywnym I	20 697	22 202	25 331	25 999	26 458	27 425	29 272	30 749	32 272	33 846	34 998
NOPAT z Umową	20 697	22 202	25 331	27 049	28 291	29 304	30 428	31 538	32 677	33 846	34 998
Przepływy pieniężne bez Umowy											
NOPAT w scenariuszu bazowym	20 697	22 202	25 331	27 165	28 494	29 512	30 556	31 626	32 722	33 846	34 998
NOPAT w scenariuszu alternatywnym II	20 697	20 517	22 410	23 278	24 422	25 756	27 133	29 433	31 373	33 385	34 998
NOPAT bez Umowy	20 697	21 528	24 162	25 610	26 865	28 010	29 187	30 749	32 183	33 661	34 998
Różnica w NOPAT z i bez Umowy	-	674	1 168	1 438	1 425	1 294	1 241	789	494	184	-
Współczynnik środka okresu	0,50	1,50	2,50	3,50	4,50	5,50	6,50	7,50	8,50	9,50	
Współczynnik dyskontowy	0,94	0,82	0,72	0,64	0,56	0,49	0,43	0,38	0,33	0,29	
Zdyskontowane przepływy pieniężne	-	555	845	914	796	635	535	299	164	54	
Oszacowana wartość umowy o niekonkurowaniu	4 796										
Założenia:											
Stopa podatkowa								19%			
Stopa dyskontowa								13,83%			

Źródło: Kalkulacje własne.

Tabela 11. Wycena umowy o niekonkurowaniu – scenariusze (w tys. PLN)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
SCENARIUSZ BAZOWY											
Przychody ze sprzedaży	149 238	160 880	171 653	180 796	187 941	192 639	197 455	202 392	207 451	212 638	217 954
Zmiana (%)	7,22%	7,80%	6,70%	5,33%	3,95%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Koszty operacyjne (bez amortyzacji)	(111 338)	(119 270)	(126 589)	(132 801)	(137 666)	(141 107)	(144 635)	(148 251)	(151 957)	(155 756)	(159 650)
Zysk operacyjny bez amortyzacji	37 900	41 611	45 064	47 995	50 275	51 532	52 820	54 141	55 494	56 882	58 304
Amortyzacja	(12 348)	(14 201)	(13 792)	(14 458)	(15 097)	(15 097)	(15 097)	(15 097)	(15 097)	(15 097)	(15 097)
Zysk operacyjny (EBIT)	25 552	27 410	31 272	33 537	35 178	36 435	37 723	39 044	40 397	41 785	43 207
Podatek dochodowy	(4 855)	(5 208)	(5 942)	(6 372)	(6 684)	(6 923)	(7 167)	(7 418)	(7 676)	(7 939)	(8 209)
Zysk operacyjny po opodatkowaniu	20 697	22 202	25 331	27 165	28 494	29 512	30 556	31 626	32 722	33 846	34 998
SCENARIUSZ ALTERNATYWNY I (konkurencja po okresie wygaśnięcia umowy)											
Spadek dynamiki zmian przychodów ze sprzedaży											
Umowa											
Przychody ze sprzedaży	149 238	160 880	171 653	175 372	178 544	183 007	191 532	198 344	205 377	212 638	217 954
Zmiana (%)	7,22%	7,80%	6,70%	2,17%	1,81%	2,50%	4,66%	3,56%	3,55%	3,54%	2,50%
Koszty operacyjne (bez amortyzacji)	(111 338)	(119 270)	(126 589)	(128 817)	(130 782)	(134 052)	(140 296)	(145 286)	(150 437)	(155 756)	(159 650)
Zysk operacyjny bez amortyzacji	37 900	41 611	45 064	46 555	47 761	48 955	51 236	53 058	54 939	56 882	58 304
Amortyzacja	(12 348)	(14 201)	(13 792)	(14 458)	(15 097)	(15 097)	(15 097)	(15 097)	(15 097)	(15 097)	(15 097)
Zysk operacyjny (EBIT)	25 552	27 410	31 272	32 097	32 664	33 859	36 139	37 961	39 843	41 785	43 207
Podatek dochodowy	(4 855)	(5 208)	(5 942)	(6 099)	(6 206)	(6 433)	(6 866)	(7 213)	(7 570)	(7 939)	(8 209)
Zysk operacyjny po opodatkowaniu	20 697	22 202	25 331	25 999	26 458	27 425	29 272	30 749	32 272	33 846	34 998
SCENARIUSZ ALTERNATYWNY II (konkurencja przed wygaśnięciem umowy)											
Spadek dynamiki zmian przychodów ze sprzedaży											
Przychody ze sprzedaży	149 238	152 836	157 921	162 716	169 147	175 302	181 659	192 272	201 228	210 511	217 954
Zmiana (%)	7,22%	2,41%	3,33%	3,04%	3,95%	3,64%	3,63%	5,84%	4,66%	4,61%	3,54%
Koszty operacyjne (bez amortyzacji)	(111 338)	(113 306)	(116 462)	(119 521)	(123 899)	(128 408)	(133 064)	(140 838)	(147 398)	(154 198)	(159 650)
Zysk operacyjny bez amortyzacji	37 900	39 530	41 459	43 196	45 248	46 894	48 595	51 434	53 829	56 313	58 304
Amortyzacja	(12 348)	(14 201)	(13 792)	(14 458)	(15 097)	(15 097)	(15 097)	(15 097)	(15 097)	(15 097)	(15 097)
Zysk operacyjny (EBIT)	25 552	25 329	27 667	28 738	30 151	31 797	33 498	36 337	38 733	41 216	43 207
Podatek dochodowy	(4 855)	(4 813)	(5 257)	(5 460)	(5 729)	(6 041)	(6 365)	(6 904)	(7 359)	(7 831)	(8 209)
Zysk operacyjny po opodatkowaniu	20 697	20 517	22 410	23 278	24 422	25 756	27 133	29 433	31 373	33 385	34 998

Źródło: Kalkulacje własne.

3. Wnioski

- a. aktywa, niezależnie czy materialne czy niematerialne, zawierają w sobie kapitał, ale jedna kategoria nie jest tożsama z drugą pod względem jakościowym. Od aktywów oczekuje się zdolności do generowania przyszłych korzyści (np. przyszłych przepływów gotówkowych). Dlatego muszą być one mierzalne i wyceniane w jednostkach pieniężnych, a korzyści możliwe do zdefiniowania, zidentyfikowania, pomiaru oraz wyceny. Kapitał jest abstrakcyjny, zagregowany i homogeniczny, podczas gdy aktywa są konkretne i heterogeniczne. Istota tego rozróżnienia wywodzi się z systemu podwójnej księgowości (dualizmu). Kapitał jest więc wartością środków ekonomicznych skapitalizowanych w aktywach materialnych i aktywach niematerialnych.
- b. największe problemy w traktowaniu zasobów ludzkich jako aktywa powodują: prawo własności i możliwość sprawowania nad nimi kontroli. W aktywach tych zaangażowany jest kapitał „pożyczony” czasowo od pracownika, mianowicie kapitał ludzki. Z inną sytuacją mamy do czynienia w przypadku mikro- i małych przedsiębiorstw, w przypadku których kapitał ludzki jest na trwałe związany z działalnością firmy, a nie jest „wypożyczony” czasowo na czas zatrudnienia pracownika.
- c. w kontekście aktywności gospodarczej aktywa ludzkie można przedstawić jako kombinację następujących czynników:
 - cech wnoszonych przez pracownika do organizacji: inteligencji, zaangażowania, motywacji, energii, pozytywnego nastawienia do życia, rzetelności, uczciwości, wiarygodności, lojalności;
 - zdolności pracownika do uczenia się: chłonności umysłu, wyobraźni, zdolności analitycznego myślenia, kreatywności;
 - motywacji pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą: umiejętności pracy w zespole, dążenia do realizacji celów, zaangażowania.
- d. przy opracowywaniu modeli wyceny aktywów ludzkich należy przyjąć następujący zestaw założeń:
 - aktywa ludzkie tworzą (generują) korzyści dla przedsiębiorstwa w podobny sposób jak aktywa rzeczowe i finansowe, ponieważ wpływają one na osiągnięcie założonych przez przedsiębiorstwo celów strategicznych oraz operacyjnych;
 - nabycie i rozwój aktywów ludzkich pociąga za sobą konieczność ponoszenia nakładów, a ich utrzymanie wymaga ponoszenia kosztów;
 - aktywa ludzkie mogą być sklasyfikowane jako aktywa (majątek) przedsiębiorstwa;
 - istnieje możliwość zidentyfikowania, pomiaru oraz wyceny kosztów aktywów ludzkich i korzyści z nich wynikających dla przedsiębiorstwa;
 - informacje odnoszące się do aktywów ludzkich muszą być użyteczne w procesie kalkulacji wartości przedsiębiorstwa.
- e. na wycenę aktywów ludzkich można spojrzeć z różnych perspektyw. Możemy bowiem spojrzeć na aktywa ludzkie z **perspektywy oddziaływania**, w tym ujęciu można mówić zarówno o ujęciu *makroekonomicznym* jak i *mikroekonomicznym* (określonego przedsiębiorstwa). Drugą perspektywą jest **perspektywa pomiaru**, w tej sytuacji możemy mówić o pomiarze *ilościowym* jak i *jakościowym* oraz *wycenie w ujęciu pieniężnym*. Trzecią perspektywą jest **cel pomiaru (wyceny)**, można bowiem spojrzeć na aktywa ludzkie jako jeden z głównych *kreatorów wartości w sposób bezpośredni* oddziałujący na wartość przedsiębiorstwa lub *w sposób pośredni*, lub jako jedno z głównych źródeł wartości – które trzeba odtwarzać i rozwijać (zarządzać nimi). Kolejną perspektywą jest ujęcie **przedmiotu wyceny**: czy wyceniamy *aktywa ludzkie* czy *kapitał ludzki*. Kolejne perspektywy odnoszą się do samej metodyki procesu wyceny. Podstawowym aspektem jest **zakres wyceny**. W tym przypadku musimy ustalić poziom na jakim wyceniane są aktywa ludzkie, tzn. *wartość aktywów ludzkich całego przedsiębiorstwa, określonego oddziału, zespołu*, czy schodzimy na poziom *określonego, konkretnego, zidentyfikowanego pracownika* – kreatora wartości. Poziom wyceny powinien być każdorazowo określany indywidualnie dla każdej firmy. Do czynników, które będą determinować podejście należy zaliczyć przede wszystkim: wielkość firmy (w przypadku MŚP – wyceniani mogą być poszczególni pracownicy), rodzaj prowadzonej działalności (w przypadku firm usługowych wyceniani mogą być poszczególni pracownicy np. prawnicy, doradcy, konsultanci, sportowcy, dziennikarze, kosmetyczki, masażyści, fryzjerzy), świadomości roli i znaczenia aktywów ludzkich (im większa świadomość w kierownictwie firmy, tym wycena może schodzić na coraz to niższy poziom – aż do pojedynczego pracownika), model biznesowy (w modelu usługowym wyceniani powinni być poszczególni pracownicy). Kolejną perspektywą jest **sposób (metodyka) wyceny**, w tym kontekście należy rozważyć jaki model wyceny chcemy zastosować. Czy oparty na *wielu miernikach i wskaźnikach* czy na *jednej syntetycznej metodzie*. Model *zintegrowany* (tzn. czy wycenimy aktywa ludzkie jako jeden z kluczowych elementów aktywów intelektualnych i uwzględnimy wzajemne powiązania i oddziaływania z pozostałymi składowymi kapitału intelektualnego tj. kapitałem relacyjnym i kapitałem strukturalnym) czy *zdezintegrowany* (wyceniamy w sposób wyizolowany jedynie aktywa ludzkie). Model *ogólny* (dla wszystkich aktywów ludzkich) czy *szczegółowy* (dedykowany dla np. kadry menedżerskiej, ekspertów czy specjalistów). Model *zdez-*

agregowany (wieloczynnikowy) czy *zagregowany* (jednoczynnikowy). Model *addytywny* (ustalamy wartość aktywów ludzkich, relacyjnych i strukturalnych i je do siebie sumujemy aby uzyskać łączną wartość kapitału intelektualnego) czy różnicowy (wychodzimy na wartość aktywów ludzkich przez określenie wartości kapitału intelektualnego jako różnicy między wartością rynkową przedsiębiorstwa a wartością księgową, następnie od tak ustalonej wartości kapitału intelektualnego odejmujemy wartość aktywów relacyjnych i strukturalnych). Model *uniwersalny* (możliwy do stosowania dla wszystkich firm bez względu na charakter modelu biznesowego, wielkości, rodzaju i formy prowadzonej działalności) czy *specjalistyczny* (ubranżowany i dedykowany do określonego rodzaju modelu biznesowego czy branży). Kolejną perspektywą to: **szczegółowość wyceny**. Model *syntetyczny* (pozwalający na określenie wartości całości aktywów ludzkich) czy *analityczny* (pozwalający na szczegółową analizę i ocenę wkładu poszczególnych aktywów ludzkich w łączną wartość aktywów ludzkich i całościową wartość przedsiębiorstwa). Kolejną perspektywą jest **podejście podmiotowe** (dla kogo i z czyjej perspektywy dokonywany jest pomiar/wycena). W tym przypadku konieczne jest określenie interesariusza informacji o wartości aktywów ludzkich, może być nim bowiem zarówno *interesariusz wewnętrzny* (kadra menedżerska, właściciele) jak i *interesariusz zewnętrzny* (zarówno inwestorzy kapitałowi w tym fundusze np. venture capital czy private equity, jak i wierzyciele w tym instytucje finansowe czy obligatariusze). Interesariusze to osoby i instytucje (grupy interesów), które w jakikolwiek sposób wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i na które ono oddziałuje poprzez prowadzoną działalność.

f. *interesariusze wewnętrzni* zazwyczaj są zainteresowani następującymi zagadnieniami związanymi z aktywami ludzkimi:

- Jak w firmie identyfikować i opisywać elementy i składniki aktywów ludzkich?
- W jaki sposób dokonywać wyceny wartości poszczególnych aktywów ludzkich?
- Według jakiego schematu i sposobu prezentować aktywa ludzkie wewnątrz organizacji?
- Jak zarządzać aktywami ludzkimi (pozyskiwanie, utrzymywanie, rozwój, inwestowanie w aktywa ludzkie: zarządzanie talentami, mentoring, coaching), aby zwiększać wartość przedsiębiorstwa?
- Jak zarządzać ryzykiem aktywów ludzkich (odejścia talentów²⁶⁷, utrata reputacji, fraudy pracownicze)?
- Czy i w jaki sposób raportować o aktywach ludzkich na zewnątrz organizacji?
- Jak wyceniać aktywa ludzkie, aby przedstawiać godziwą i prawdziwą wartość biznesu interesariuszom zewnętrznym?

Wewnętrzny model pomiaru i wyceny wartości kapitału intelektualnego w tym aktywów ludzkich musi zawierać odpowiedzi na siedem tak zdefiniowanych problemów.

g. *interesariusze zewnętrzni*, przywiązują najważniejszą wagę do informacji dotyczących następujących kwestii:

- Jak identyfikować poszczególne składniki kapitału intelektualnego (w tym aktywów ludzkich) w danej firmie?
- Jak wyceniać kapitał intelektualny (w tym aktywa ludzkie) – problem szczegółowości, zakresu oraz agregacji wyceny?
- Gdzie szukać stosownych informacji o wartości i jakości posiadanych przez daną firmę aktywów niematerialnych (w tym aktywów ludzkich)?
- Jaki jest stopień wykorzystania kapitału intelektualnego w danej firmie?
- W jakim stopniu i zakresie kapitał intelektualny (aktywa ludzkie) stanowi o obecnej i przyszłej wartości podmiotu i poziomie jej obecnej i przyszłej konkurencyjności?
- Czy firma istotnie różni się od swoich konkurentów potencjałem, stopniem wykorzystania i efektywnością aktywów niematerialnych (w tym aktywów ludzkich)?
- Jaki jest koszt utrzymania i rozwoju poszczególnych elementów kapitału intelektualnego (w tym aktywów ludzkich)?
- W jakim stopniu firma jest uzależniona od danego składnika kapitału intelektualnego, jaki jest udział poszczególnych składników kapitału intelektualnego w tworzeniu wartości firmy?
- Czy istnieje ryzyko utraty danego składnika aktywów niematerialnych i jaki jest poziom tego ryzyka oraz jakie mogą być tego konsekwencje – jaki byłby poziom destrukcji wartości?
- Firmy o jakim rodzaju modelu biznesowego opierają swoją wartość głównie na kapitale intelektualnym?

Model wyceny wartości kapitału intelektualnego w tym aktywów ludzkich musi zawierać odpowiedzi na dziesięć tak zdefiniowanych problemów.

h. jedną z kluczowych kwestii związanych z informacjami o posiadanym przez przedsiębiorstwo potencjale kapitału intelektualnego (w tym aktywów ludzkich) jest szczegółowość i zakres dokonywanego pomiaru i prezentacji oraz wyceny i raportowania o kapitale intelektualnym, co sprowadza się do odpowiedzi na dwa następujące pytania:

- Czy mierzyć i wyceniać jedynie wartość zagregowaną kapitału intelektualnego (aktywów ludzkich)?
- Czy mierzyć i wyceniać wartość poszczególnych kategorii, elementów lub nawet pojedynczych składników kapitału intelektualnego (w przypadku aktywów ludzkich – pojedynczym składnikiem byłby pojedynczy pracownik)?

Odpowiedź na tak zadane pytania głównie zależy od następujących czynników:

- rodzaju interesariusza takiej informacji (wewnętrzny czy zewnętrzny),

²⁶⁷ Według raportu firmy AON.

- typu interesariusza (kto jest tym interesariuszem: np. czy właściciel, czy wierzyciel),
 - celu i sposobu wykorzystania takiej informacji,
 - rodzaju i typu modelu biznesowego na jakim ma się opierać przyszła (w przypadku np. start-up), czy obecna działalność przedsiębiorstwa.
- i. wciąż ogromnym wyzwaniem teorii i praktyki zarządzania jest znalezienie bezpośredniego powiązania aktywów ludzkich z wartością przedsiębiorstwa:
- w mikro-, małych przedsiębiorstwach – ich funkcjonowanie jest uzależnione od jednej osoby (właściciela) lub 2-3 kluczowych osób (np. w kancelarii prawnej) i wartością rynkową aktywów ludzkich w tym przypadku będzie wartość całego podmiotu gospodarczego;
 - w średnich i dużych przedsiębiorstwach wiedza i kompetencje są w gestii więcej niż jednej osoby, choć nierzadko sukces (konkurencyjność, wartość) przedsiębiorstwa zależy od jednostek / liderów, które (-ych) trzeba zidentyfikować. Choć siła zasobów ludzkich to zespół, zorganizowana siła robocza, której nie da się tak naprawdę odtworzyć (zastąpić) w takim samym stopniu. Po prostu nie ma powtarzalnych osób, które oprócz umiejętności, wnoszą do zespołu charyzmę, moralny autorytet etc.
- j. analizując najlepsze spółki i ich praktyki zarządzania, można określić, mimo wszystko, bezpośrednie powiązanie zarządzania zasobami ludzkimi z kapitalizacją rynkową spółek giełdowych, ale także z wartością rynkową spółek niegiełdowych. Niektóre z czynników wpływających na wartość rynkową to **niska rotacja menedżerów, program ciągłej rekrutacji nowych pracowników** (tak robią np. firmy z „wielkiej czwórki”, czyli Deloitte, E&Y, KPMG, PwC czy Accenture oraz firmy doradztwa strategicznego jak AT&Kearney, BCG, McKinsey etc.), **rozwój programu młodych talentów** (np. Nestle, Procter & Gamble, ale też od niedawna KGHM Polska Miedź SA), **wysoki udział pracowników w akcjonariacie** (świetny przykład dał Microsoft Corporation w latach 70.), **pomoc najsłabszym pracownikom w doskonaleniu się, włączanie pracowników do wyrażania opinii o wszelkich sprawach związanych z przedsiębiorstwem**. W badaniach uwzględniających ponad 750 spółek giełdowych²⁶⁸ (ze Stanów Zjednoczonych, Kanady i Europy), Bruce Pfau oraz Ira Kay, dokonali kwantyfikacji wpływu polityki zarządzania zasobami ludzkimi na aktywa niematerialne, co, z kolei, przekłada się w sposób bezpośredni na wartość dla akcjonariuszy oraz zwrot z ich inwestycji. Co interesujące, **autorzy zauważyli powiązanie pomiędzy efektywnością zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie a kreowaniem przez nie wartości dla akcjonariuszy**. W spółkach, które bardzo dobrze zarządzały zasobami ludzkimi, akcjonariusze zrealizowali 64% całkowitą stopę zwrotu (TSR, *Total Shareholder Return*) w okresie 5 lat. Z drugiej strony, w spółkach, które źle zarządzały swoimi aktywami ludzkimi, TSR wyniosła 21% w tym samym okresie badania²⁶⁹. Pfau i Kay dokonali kalkulacji udziału zagregowanych czynników związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w kapitalizacji rynkowej spółek. Największy udział miały:
- | | |
|--|-------|
| • przejrzysty system motywacyjny i gotowość pracowników do brania odpowiedzialności (Rewards and Accountability) | 16,5% |
| • zespołowość i elastyczność w miejscu pracy (Collegial, Flexible Workplace) | 9,0% |
| • wysokiej jakości rekrutacja i umiejętność zatrzymania pracowników (Recruiting and Retention Excellence) | 7,9% |
| • efektywna i życzliwa komunikacja między kadrą menedżerską a pracownikami (Communications Integrity) | 7,1% |
- k. Ze względu na trudności w pomiarze oraz niewystarczającą kontrolę nad oczekiwanymi, przyszłymi przychodami, takie czynniki niematerialne jak zorganizowana siła robocza i jej wiedza, kultura organizacyjna czy też relacje z klientami **nie są klasyfikowane jako księgowe aktywa przedsiębiorstwa**. Elementy niematerialne związane z czynnikiem ludzkim, które można ujawniać w bilansie to: **prawo do zawodnika** (w przedsiębiorstwach piłkarskich) i **umowa o zakazie konkurencji** (o niekonkurowaniu) w skonsolidowanym bilansie podmiotu, który dokonuje przejęcia innego przedsiębiorstwa i płaci więcej niż wartość aktywów netto (ujawnić trzeba wtedy *goodwill* i inne niematerialne aktywa wg MSSF3). **Brak kontroli nad zorganizowaną siłą roboczą powoduje, że MSSF 3, pomimo wymiernych korzyści ekonomicznych z nią związanych i spełnienia kryterium identyfikowalności, nie klasyfikuje jej jako składnik aktywów niematerialnych i nakazuje traktować ją jako część goodwillu**. Nie oznacza to jednak, że cała wartość aktywów intelektualnych związanych z pracownikami jest lokowana jako wartość firmy (*goodwill*). Specjalistyczna wiedza i doświadczenie pracowników są bowiem odzwierciedlone w aktywach niematerialnych takich jak **patenty, technologie, innowacyjne procesy biznesowe, relacje z klientami i kontrakty zawarte z nimi**.
- l. Wraz ze wzrostem znaczenia aktywów niematerialnych pojawia się coraz więcej powodów skłaniających przedsiębiorstwa do ich wyceny. Przypisanie wartości do aktywów niematerialnych, stanowiących majątek przedsiębiorstwa, pomaga niewątpliwie zwrócić uwagę osób zarządzających na dane składniki oraz polepszyć jakość zarządzania nimi.

²⁶⁸ Wybrane do badania spółki musiały posiadać minimum trzyletnią TSR oraz minimum 100 mln USD przychodów lub kapitalizacji rynkowej. Wśród spółek znalazły się: American Express, Cisco Systems, Ericsson, General Motors, IBM, Microsoft, Merrill Lynch, Nokia, Rolls Royce, Shell Oil.

²⁶⁹ B. Pfau, I.T. Kay, *The Human Capital Edge: 21 People Management Practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximize Shareholder Value*, Nowy Jork: McGraw-Hill, 2002.

Dodatkowo, możliwa jest także dzięki temu poprawa jakości informacji dostarczanych akcjonariuszom i inwestorom na temat rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa. Bodźcem do wyceny są także przepisy prawa, które nakazują określenie wartości posiadanych czynników niematerialnych, na przykład **w przypadku ustalenia cen transferowych czy też przy połączeniach i fuzjach**. Można wyróżnić trzy grupy motywów pomiaru aktywów niematerialnych: poprawa zarządzania wewnętrznego, poprawa raportowania zewnętrznego oraz potrzeby transakcyjne i statutowe.

m. Istnieje wiele metod wyceny pojedynczych aktywów niematerialnych (w tym zasobów ludzkich) przedsiębiorstwa. Ze względu na wykorzystane podejście do wyceny, można je podzielić na trzy grupy: **kosztowe, rynkowe, dochodowe**.

- **Podejście kosztowe obejmuje metody kosztów historycznych i kosztów zastąpienia.**
- **Podejście rynkowe bazuje na mnożnikach spółek giełdowych lub mnożnikach transakcyjnych. Przykładami mnożników mogą być:**
 - **Kapitalizacja rynkowa / liczba pracowników** ile zł wartości rynkowej przypadało na jednego pracownika na koniec okresu
 - **Wartość przedsiębiorstwa (Enterprise Value) / liczba pracowników** ile zł wartości przedsiębiorstwa przypadało na jednego pracownika na koniec okresu

choć nie stosuje się ich w praktyce wyceny, ale mogą służyć jako rezultat wykorzystania zasobów ludzkich do budowania konkurencyjności i wartości przedsiębiorstwa.

Za przykład rodzaju zasobu ludzkiego, który jest przedmiotem transakcji rynkowych, może posłużyć **prawo do zawodnika** (np. piłkarza), potocznie zwane transferem piłkarskim. Istnieje rynek transferowy. Na wartość transferu piłkarskiego wpływają: pozycja w drużynie (największe transfery dotyczyły napastników), wyniki zawodnika w ostatnich sezonach (bramki, asysty), rynek piłkarski (siła ligi piłkarskiej), czy zawodnik gra w reprezentacji narodowej, wiek (preferowana młodość).

Wynik sportowy i finansowy klubu piłkarskiego jest w głównej mierze uzależniony od zatrudnianych pracowników – piłkarzy, trenerów, a w dalszej kolejności skautów czy sztabu medycznego. Możemy zatem traktować kluby jako przedsiębiorstwa, których głównym źródłem wartości są ludzie. Tak duża zależność powoduje, że każdy nowo zatrudniony przez klub pracownik może wpłynąć na jego wartość. Doprowadziło to do rozwinięcia rynku transferowego piłkarzy, na którym za usługi najlepszych graczy kluby skłonne płacić są miliony euro.

- **Podejście dochodowe** do wyceny aktywów ludzkich bazuje na zasadzie prognozowania. W myśl tej zasady wartość pracownika jest równoważna bieżącej wartości oczekiwanych ekonomicznych korzyści, jakie wygeneruje dla przedsiębiorstwa, które go zatrudnia bądź planuje zatrudnić. W literaturze przedmiotu można znaleźć już podejścia do kalkulacji ekonomicznej wartości zasobów ludzkich (Flamholtz; Lev, Schwartz; Rostkowski). Zaproponowano model wyceny stanowiska pracy metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych (DCF) oraz wyceny umowy o niekonkurowaniu.

n. **nie da się zbudować uniwersalnego modelu wyceny aktywów ludzkich dla potrzeb mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw.** Ale faktem jest, że każde przedsiębiorstwo chce mieć jak najlepszych menedżerów, którzy będą w stanie zorganizować pracę załozde, delegować odpowiedzialności, motywować i oceniać powierzone zadania. Każdy klub piłkarski chce mieć jak najlepszych zawodników na każdej pozycji, ale najdroższe transfery dotyczą napastników i pomocników.

Kapitał ludzki jako element wartości podmiotów zbiorowego inwestowania

Wprowadzenie

Podmioty zbiorowego inwestowania (towarzystwa funduszy inwestycyjnych, powszechne towarzystwa ubezpieczeniowe, powszechne towarzystwa emerytalne, domy maklerskie, firmy typu *asset management*) to przedsiębiorstwa, w których kapitał ludzki stanowi zasadniczy element sukcesu socjoekonomicznego (tj. realizacji stóp zwrotu pokrywających racjonalne oczekiwania społeczne). Wynika to z samego charakteru działalności tych podmiotów: powodzenie ich strategii – prócz wykorzystywania zaawansowanych narzędzi technicznych (systemów informatycznych, transakcyjnych, zasobów bazodanowych) – wynika z efektywności zarządzania wysoko wykwalifikowanymi zespołami specjalistów. W tym kontekście istotną rolę odgrywają zarówno aspekty motywacyjne (wynagradzanie i inne czynniki uposażenia), kompetencyjne (formalne i funkcjonalne kwalifikacje), jak i jakość kultury korporacyjnej (kultywowanie przedsiębiorczości, a zarazem odpowiedzialne zarządzanie ryzykiem).

Proponowane badanie empiryczne obejmować będzie zarówno systematykę składników kapitału ludzkiego (uwzględniając specyfikę przedsiębiorstw finansowych), jak i oparte będzie na obserwacjach czynników kapitału ludzkiego (w grupie wybranych przedsiębiorstw zajmujących się zbiorowym zarządzaniem aktywami inwestycyjnymi).

Zasadniczym celem badania jest zebranie danych empirycznych służących wszechstronnej ocenie ekonomicznej kluczowych elementów kapitału ludzkiego w ww. segmencie polskiego sektora usług finansowych.

1. Pojęcie i znaczenie kapitału ludzkiego²⁷⁰

Trudno o niekontrowersyjne przywołanie pierwszego historycznego użycia terminu „kapitał ludzki”. Odniesienia do tego pojęcia można odnaleźć w twórczości czołowych teoretyków ekonomii. Już A. Smith w swym epokowym dziele *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* pisał, że wśród czynników tego bogactwa odnaleźć można:

„(...) po czwarte nabyte i użyteczne umiejętności wszystkich mieszkańców lub członków społeczności. Nabywanie owych talentów poprzez edukację, studia czy też praktykę zawsze związane jest z poniesieniem realnego wydatku, który jest ustaloną, policzalną sumą kapitału. Talenty te, stanowiąc czynnik bogactwa osób, przekładają się także na dobrobyt społeczeństwa. Lepsza sprawność pracownika może być więc postrzegana w tym samym świetle co maszyna lub instrument obrotu handlowego, które ułatwiają i usprawniają pracę i które – choć same pociągają pewien wydatek, to spłacają go z zyskiem”²⁷¹.

Kapitał ludzki (stanowiący kluczowy składnik kapitału intelektualnego, por. załączniki 1.1. oraz 1.2.) klasyfikowany bywa w różnoraki sposób²⁷², jednakże dość czytelny jego podział można sprowadzić do:

- **wiedzy** (aktywności angażującej jedną osobę lub więcej)
- **współpracy** (aktywności pomiędzy dwoma osobami lub większą ich liczbą)

²⁷⁰ Rozdziały 1-3 niniejszego opracowania pochodzą z referatu zgłoszonego na XX Sympozjum Naukowe Kolegium Zarządzania i Finansów (KZiF) Szkoły Głównej Handlowej (SGH) w Warszawie.

²⁷¹ A. Smith, *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, t. 2: *Of the nature, accumulation, and employment of stock*, red. W. Strahan, T. Cadell, Londyn 1776, s. 166 i nast. (tłum. własne – P.W.).

²⁷² Por. materiały European Conference on Intellectual Capital (ECIC) 2012 (Helsinki, Finlandia), <http://academic-conferences.org/pdfs/ECIC12-Booklet.pdf> z 20.12.2012.

- **procesów** (czynników związanych z wiedzą oraz współpracą w ramach konkretnej struktury organizacyjnej)
- **absencji** (urlopów, chorób itp.)²⁷³.

Widać więc, że składniki kapitału ludzkiego prócz (oczywistych) związków z zasobami ludzkimi odnoszą się ściśle do interakcji pomiędzy członkami zespołów/organizacji biznesowych. Elementy te są zasadnicze z perspektywy form zbiorowego inwestowania, których naturą jest kolegialny styl pracy, a także odpowiadanie na potrzeby społeczne (finansowanie ważnych życiowo celów inwestorów indywidualnych).

2. Ewolucja światowych instytucji zbiorowego inwestowania i jej znaczenie dla kapitału ludzkiego firm inwestycyjnych

Całościowy opis jakościowych oraz ilościowych przemian, którym podlegały w ostatnich latach rynki finansowe, wykracza poza ramy niniejszej analizy. Wskazać jednakże można specyficzne (w kontekście gospodarowania zasobami ludzkimi) przykłady transformacji, którym podlegały ostatnio rynki finansowe, oraz wymowę tych zjawisk dla składników kapitału ludzkiego w podmiotach zajmujących się zarządzaniem aktywami inwestycyjnymi. Wśród tego rodzaju znamion i ich konsekwencji wyróżnić można na przykład:

- **rosnące poziomy korelacji** pomiędzy klasami aktywów, a także poszczególnymi instrumentami finansowymi – współczesne aktywa inwestycyjne oraz ich składniki (instrumenty finansowe) cechują się coraz większym poziomem korelacji, co wynika między innymi z popularności algorytmicznego (zautomatyzowanego) obrotu na rynkach finansowych, postępującej pasywności zarządzania aktywami (*de nomine*²⁷⁴ i *de facto*), a także czynników behawioralnych (np. tzw. zachowań stadnych) – rosnąca współzależność stóp zwrotu odmiennych (konstrukcyjnie) typów aktywów stanowi ograniczenie dla efektywnego (uwzględniającego ponoszone ryzyko) zarządzania portfelami inwestycyjnymi (porównaj współczynniki korelacji pomiędzy czołowymi klasami aktywów inwestycyjnych ujęte w załączniku 2);
- **kryzys zaufania społecznego** po ostatnich kryzysach – niskie zaufanie społeczne do instytucji finansowych wynika zarówno z licznych w ostatnich latach spektakularnych upadłości w tym sektorze, konieczności wspomaganie wielu instytucji ze środków publicznych (tj. na koszt podatników), a także przykładów sprzecznych z prawem lub nieetycznych postaw kluczowych pracowników tych podmiotów – wszystko to zaś rozgrywa się na tle ich wysokich uposażeń oraz (w szczególności) miernych wyników tzw. aktywnego zarządzania aktywami²⁷⁵ (por. załącznik 3);
- **polaryzacja centrów finansowych** – przemiany na światowych rynkach finansowych (wymogi skali, dostęp do infrastruktury, czynniki kulturowe) doprowadziły do wykształcenia się ograniczonej liczby globalnie konkurencyjnych centrów kapitałowych, które są w stanie sprostać oczekiwaniom międzynarodowej klienteli tych instytucji, pomimo awansu wielu centrów finansowych z tzw. rynków wschodzących (m.in. Polski) dystans dzielący liderów rankingów konkurencyjności od bardziej peryferyjnych centrów finansowych jest wciąż ogromny (por. załącznik 4);
- **ograniczony alfabetyzm funkcjonalny** w dziedzinie finansów – istniejące systemy nauczania powszechnego nie gwarantują odpowiedniego poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji, które wystarczałyby do zrozumienia konstrukcji coraz bardziej skomplikowanych form zbiorowego inwestowania (na czele z zaawansowanymi strategiami funduszy inwestycyjnych lub hedgingowych czy też strukturyzowanymi produktami inwestycyjnymi) – ograniczenia te przekładają się na szanse produktywnego wykorzystania zasobów inwestycyjnych osób prywatnych, jak też stanowią barierę w selekcji i rozwoju kadr dla przedsiębiorstw zajmujących się zarządzaniem aktywami (por. załącznik 5.1. i 5.2.).

3. Znaczenie kapitału ludzkiego dla sukcesu instytucji zbiorowego inwestowania

Instytucje zbiorowego inwestowania zasadniczo złożone są z zespołów ludzkich, wobec których stawiane są coraz wyższe wymagania, a także z infrastruktury technicznej, której stopień komplikacji systemowej oraz technicznej jest także coraz bardziej zaawansowany. Rosnącej komplikacji technicznej procesów zarządzania (w postaci systemów transakcyjnych, za-

²⁷³ Por. P. Stiles, S. Kulvisaeachana, *Human capital and performance: A literature review*, Judge Institute of Management, University of Cambridge, Cambridge, 2003, s. 1-39.

²⁷⁴ Na przykład w formie ETFs (*exchange traded funds*) – funduszy, których zadaniem jest stwarzanie mechanizmu odtwarzania (replikacji) wyceny aktywów inwestycyjnych i ich zbiorów (koszyków). Por. definicję autorstwa amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych i Giełd (*Securities and Exchange Commission* – SEC) na <http://www.sec.gov/answers/etf.htm> z 21.01.2013.

²⁷⁵ Przywiązanie zarządzających aktywami do punktów odniesienia (tzw. benchmark) przy znacznych kosztach „aktywnego” zarządzania świadczy częstokroć o „pasywizacji” tego procesu.

sobów bazodanowych i procedur) towarzyszy jeszcze bardziej dynamiczna, choć znacznie mniej widoczna metamorfoza czynników kapitału ludzkiego²⁷⁶. Rysunek 1 zawiera systematykę czynników tego aspektu efektywności (wraz z charakterystyką) w kontekście działalności podmiotów zbiorowego inwestowania.

Rysunek 1. Czynniki kapitału ludzkiego i ich znaczenie dla sukcesu instytucji zbiorowego inwestowania



Źródło: opracowanie własne.

Pomimo newralgicznego znaczenia kapitału ludzkiego dla form zbiorowego inwestowania i świadectw istniejących tam nieefektywności, niewielu inwestorów instytucjonalnych zadało sobie trud oceny swojej pozycji, sformułowania polityki czy też konkretnych i dalekosiężnych wniosków w tym zakresie. Podobnie jest w przypadku regulatorów rynków finansowych, których uwaga skoncentrowana na dysfunkcjach zarządzania kapitałem ludzkim²⁷⁷ wśród podmiotów zarządzających aktywami inwestycyjnymi krótko po globalnym kryzysie finansowym lat 2007–2009 od tego czasu znacznie osłabła.

Specyficzna rola społeczna instytucji zbiorowego inwestowania, ich ekonomiczne znaczenie oraz ograniczenia informacyjne dotyczące ich działalności powinny skłaniać ku propozycji administracyjnych wymogów raportowania kluczowych czynników kapitału ludzkiego (w formie usystematyzowanego standardu). Z perspektywy wewnątrz korporacyjnej tego rodzaju rozwiązanie skłoniłoby instytucje finansowe do bardziej świadomego gospodarowania kapitałem ludzkim.

²⁷⁶ Por. P. Wiśniewski, *Intellectual capital (IC) in financial services organisations: Is it possible to make it socially responsible?*, „Electronic Journal of Knowledge Management”, 2012, Vol. 10, Issue 3, s. 268-278.

²⁷⁷ Por. raport Komisji Skarbu brytyjskiej Izby Gmin, w którym wspomniane są ostrzeżenia formułowane przez brytyjskiego regulatora rynku usług finansowych (*Financial Services Authority – FSA*) przed nadmiernie agresywną kulturą organizacyjną niektórych banków brytyjskich. Zob. <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201213/cmselect/cmtreasy/640/640.pdf> z 29.01.2013.

4. Pomiar kapitału ludzkiego (teoria i praktyka światowa)

Pomiar kapitału ludzkiego pozostaje kontrowersyjnym przedmiotem zarówno badań naukowych, jak i prób zastosowania praktycznego (w zarządzaniu poszczególnymi przedsiębiorstwami, branżami, jak i całymi gospodarkami). Pomimo tego zastrzeżenia, uznać można, iż światowy dorobek naukowy i zastosowania praktyczne wskazują na trzy główne prądy w procesach kwantyfikacji i ocenie efektywności kapitału ludzkiego²⁷⁸:

- 1) **pomiar oparty na kosztach** (*cost based approach*), w ramach którego zasoby kapitału ludzkiego oceniane są przez pryzmat nakładów niezbędnych do ich wytworzenia (lub odtworzenia);
- 2) **pomiar oparty na dochodzie** (*income based approach*), gdzie dla szacowania kapitału ludzkiego kalkulowane są dochody uzyskiwane w czasie aktywności zawodowej osób lub grup;
- 3) **pomiar oparty na wykształceniu/pomiar wskaźnikowy** (*educational stock based/indicators based approach*), w którym kapitał ludzki określany jest za pomocą wskaźników (lub ich kombinacji) obrazujących poziom wykształcenia (formalnego czy funkcjonalnego)²⁷⁹.

Każda z wymienionych metod niesie ze sobą wiele implikacji dla jakości pomiaru kapitału ludzkiego, każda przy tym wykazuje szereg sił oraz słabości – zarówno na niwie teoretycznej, jak i praktycznej. Dla potrzeb dalszych rozważań warto pokusić się o skróconą systematykę cech użyteczności poszczególnych metod kwantyfikacji elementów kapitału ludzkiego (tabela 1).

Tabela 1. Metodyka pomiaru kapitału ludzkiego w kontekście jej użyteczności praktycznej, sił oraz słabości

Metoda pomiaru	Użyteczność merytoryczna	Mocne strony	Słabe strony
oparta na kosztach	ograniczona	prostota dokumentacji, ewidencji i kalkulacji, przejrzystość	luźny związek z produktywnością czynionych nakładów, specyfika środowiska, w którym czynione są nakłady, historyczne ujęcie
oparta na dochodzie	wysoka	intuicyjność, czytelność interpretacyjna, zbieżność z dominującą metodyką wyceny	konieczność dokonywania dalekosiężnych szacunków i założeń, które mogą być problematyczne dla niedoświadczonego badacza, zmienność wraz z koniunkturą
oparta na wykształceniu/oparta na wskaźnikach	średnia	prostota zastosowania, powszechność, łatwość porównań	arbitralność w konstrukcji wskaźników, jak i ich interpretacji, trudności wynikające z odmienności systemów edukacji, luźny związek skolaryzacji formalnej z umiejętnościami funkcjonalnymi w miejscu pracy, niefinansowy charakter

Źródło: opracowanie własne na podstawie porównań pomiędzy poszczególnymi metodami.

5. Mierniki kapitału ludzkiego a specyfika podmiotów zbiorowego inwestowania

Biorąc pod uwagę specyfikę sektora finansowego, a także przedstawiony pokrótce dorobek teoretyczny dotyczący metod szacunku kapitału ludzkiego *sensu largo*, warto pokusić się o ocenę miar kapitału ludzkiego w stosunku do specyfiki branży finansowej. Następujące cechy stanowić powinny wyróżniki kwantyfikacji kapitału ludzkiego w odniesieniu do przedsiębiorstw finansowych, na czele z podmiotami zarządzania aktywami:

- **odpowiedzialność społeczna**: z uwagi na tzw. pokusę nadużycia (*moral hazard*)²⁸⁰, która ponadprzeciętnie istotnie wiąże się z działalnością sektora finansowego (unaocznili to niedawne kryzysy, na czele z globalnym kryzysem finansowym lat 2007-2009), a także z aktywnością poszczególnych, działających w nim podmiotów – występuje potrzeba umocnienia odpowiedzialności społecznej, włącznie z odpowiedzialnością poszczególnych osób za skutki podejmowanych przez nie decyzji gospodarczych;

²⁷⁸ Szerzej w: M.C. Christian, Wisconsin Center for Educational Research, *Human Capital Accounting in the United States: Context, Measurement, and Application*, National Bureau of Economic Research (NBER), lipiec 2012, s. 1-41.

²⁷⁹ Prądy te stanowią odzwierciedlenie ugruntowanych w literaturze i praktyce ekonomicznej metod wyceny dóbr tradycyjnych (tj. niepołączanych z kapitałem ludzkim). Zob. klasyfikację sposobów wyceny różnorodnych klas aktywów w A. Damodaran, *Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*, Wiley Finance, Nowy Jork, USA, 17.04.2012, s. 1-992.

²⁸⁰ P. Wiśniewski, *Pokusza nadużycia implikowanej pomocy kredytowej. Jak ograniczyć społeczne koszty funkcjonowania przedsiębiorstw ważnych dla interesów państwa?*, Zeszyty Naukowe KZiF SGH, zeszyt nr 101, Warszawa, 2010, s. 224-235.

- **uwzględnienie ponoszonego ryzyka:** postulat ten bezpośrednio odnosi się do poprzedniego argumentu, zgodnie z którym przedstawiciele instytucji działających w sektorze finansowym powinni cechować się większym stopniem odpowiedzialności – prócz aspektów etycznych powinno to także dotyczyć odpowiedzialności za (odnoszone do implikowanego ryzyka inwestycyjnego) wyniki zarządzania;
- **acykliczność:** w sektorze finansowym, m.in. ze względu na wagę wyceny bieżącej oraz (ogólniej rzecz ujmując) bodźców krótkoterminowych, ma miejsce bardzo silna korelacja trendów z ogólnogospodarczymi cyklami koniunkturalnymi, dla których sektor finansowy jest często barometrem nastrojów – nie negując tej roli rynków finansowych, występuje potrzeba oddalenia czynników kapitału ludzkiego od krótkoterminowych, bodźców – na rzecz kreowania długoterminowej wartości dla inwestorów i innych interesariuszy tych podmiotów;
- **stabilność zatrudnienia:** historycznie, ale także i obecnie, instytucje finansowe stanowią atrakcyjne miejsca pracy dla wysoko wykwalifikowanych specjalistów, którzy podlegają zarazem ponadprzeciętnej (w skali ogólnogospodarczej) presji na wynik – nie podważając zasadności czynników motywacyjnych stanowiących filar przedsiębiorczości i innowacji w tym sektorze – występuje potrzeba ograniczenia rotacji pracowników, co będzie miało pozytywny wpływ na pozostałe czynniki rozwoju kapitału ludzkiego;
- **funkcjonalność i ustawiczność wykształcenia:** z uwagi na dynamiczne przemiany technologiczne, sektorowe oraz socjoekonomiczne, jakich widownią jest branża usług finansowych, w firmach tych istnieje konieczność zarówno ścisłego związku formalnego wykształcenia z praktycznymi umiejętnościami, jak i ciągłości (ustawiczności) procesu nabywania kwalifikacji;
- **zespołowość:** komplikacja zjawisk we współczesnym sektorze finansowym, konieczność prowadzenia wieloetapowych projektów w rozległych zespołach ludzkich, wymaga harmonijnej koordynacji – także w formie czynników motywacyjnych umacniających więzi pomiędzy członkami zespołów – potrzeba ta szczególnie wyraźnie występuje w podmiotach zbiorowego inwestowania, których procesy biznesowe wymagają wieloaspektowego wsparcia (m.in. ze strony analityków, prawników, księgowych, doradców podatkowych);
- **zarządzanie talentami:** działalność instytucji finansowych – szczególnie tych zaangażowanych w alokację aktywów na rzecz inwestorów – wymaga odkrywania i rozwoju osób charakteryzujących się nieszablonowością i innowacyjnością w myśleniu (zarządzanie zasobami ludzkimi w tych podmiotach musi stanowić odzwierciedlenie tych właśnie wymogów): ponadprzeciętne wyniki inwestycyjne są (w znacznej mierze) rezultatem skutecznego kształtowania i wspierania talentów *asset managerów*.

6. Propozycja mierników kapitału ludzkiego w podmiotach zbiorowego inwestowania

Uwzględniając reprezentatywność zasadniczych metod pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach ogółem, a także specyfikę podmiotów zbiorowego inwestowania, następujące mierniki wydają być użyteczne w kontekście kwantyfikacji czynników osobowych w tej grupie jednostek gospodarczych:

6.1. Pomiar oparty na kosztach

Koszty pracownicze stanowią – prócz czynników operacyjnych związanych z zaawansowanym wyposażeniem technicznym – zasadniczy składnik strony wydatkowej podmiotów zbiorowego inwestowania. Rozpatrując strukturę wynagrodzeń w podmiotach zbiorowego inwestowania, pokusić się można o kilka uwag generalnych:

- **niewystarczający zakres elementów motywacyjnych:** choć bowiem powszechną praktyką jest uzależnianie wynagrodzenia pracowników tych podmiotów od skuteczności zarządzania przez nich aktywami inwestycyjnymi, ciężar wynagrodzenia wciąż przesunięty jest zbyt mocno w kierunku stałego uposażenia (niepowiązanego z wynikami);
- **nierównowaga pomiędzy czynnikami „miękkimi” i „twardymi”:** w większości podmiotów czynniki motywacyjne uposażenia albo skoncentrowane są na aspektach czysto uznaniowych („miękkich”, takich jak satysfakcja z jakości świadczonej pracy), albo też skazane są na pewien automatyzm (przekroczenie zakładanych poziomów skutkuje, według z góry przyjętej formuły, wypłatę nagród) – do rzadkości należą synergiczne połączenia obu tych czynników;
- **„krótkowzroczność”:** termin ten stanowi spolszczenie angielskiego *short-termism*, tj. koncentracji wysiłków zarządzających aktywami na krótkiej perspektywie – w praktyce niewiele instytucji finansowych wdrożyło systemy premio-we, których horyzont wykracza poza jeden rok, podczas gdy pożądanym byłoby wydłużenie tego horyzontu na wiele lat – odzwierciedlając długoterminowy charakter cykliów inwestycyjnych;
- **brak wystarczającej premii za historię wyników inwestycyjnych:** rynek pracy (szczególnie w Polsce) w niewystarczający sposób docenia zarządzających aktywami legitymującymi się ponadprzeciętnie wysokimi wynikami długotermino-

wego zarządzania, fakt posiadania historii skutecznego, wieloletniego zarządzania nie stanowi kluczowego argumentu przy poszukiwaniu innego miejsca pracy, co skutkuje jeszcze większą nieefektywnością tego rynku i może skłaniać do pasywizacji zarządzania.

Mając w pamięci zacytowane powyżej empiryczne obserwacje tendencji w uposażeniu pracowników podmiotów zbiorowego inwestowania, propozycje kwantyfikacji elementów kapitału ludzkiego w odniesieniu do ich strony kosztowej mogą zawierać następujące miary:

- a) poziom kosztów** wynagrodzenia za zarządzanie instytucji zbiorowego inwestowania (w wielkościach absolutnych, średnich, a przede wszystkim poprzez wskaźnik kosztów całkowitych, *total expense ratio*, TER ważony sumaryczną wielkością aktywów zarządzanych funduszy):

Tabela 2. Poziom kosztowości podmiotów zbiorowego inwestowania w postaci wskaźnika kosztów całkowitych

Opis miary	Wskaźnik kosztów całkowitych, <i>total expense ratio</i> , TER, ważony sumaryczną wielkością aktywów zarządzanych funduszy dla instytucji zbiorowego inwestowania
Zakres wysoki	$\geq 4,00$
Zakres średni	$\geq 1,00 < 4,00$
Zakres niski	$< 1,00$

Źródło: materiały Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami (IZFiA): <http://www.izfa.pl/pl/> z 09.05.2013.

- b) nakłady na szkolenia** pracownicze (ogółem, a także w podziale na szkolenia narzucone regulacjami prawnymi oraz dodatkowe):

Tabela 3. Formalne zasady współfinansowania przez zakłady pracy (podmioty zbiorowego inwestowania) nakładów na szkolenia pracownicze o charakterze nieobowiązkowym

Opis miary	Zakres finansowania przez zakład pracy (podmiot zbiorowego inwestowania) nakładów na szkolenia pracownicze na trzech głównych poziomach
Zakres wysoki	całość (materiały, opłaty egzaminacyjne i kursy przygotowawcze)
Zakres średni	część (materiały lub opłaty egzaminacyjne, lub kursy przygotowawcze)
Zakres niski	brak współfinansowania

Źródło: na podstawie informacji udostępnianych przez poszczególne podmioty.

- c) wyposażenie stanowisk pracy** (na czele ze sprzętem komputerowym, aplikacjami i programami komputerowymi, a także profesjonalnymi serwisami informacyjnymi):

Tabela 4. Liczba serwisów informacyjnych (wersje płatne, profesjonalne) dostępnych w miejscu pracy w instytucjach zbiorowego inwestowania

Opis miary	Serwisy inwestycyjne w wersjach płatnych, poszerzonych (np. Bloomberg Professional, Thomson Reuters Markets) w wyposażeniu stanowisk pracy
Zakres wysoki	≥ 3
Zakres średni	1-2
Zakres niski	0

Źródło: na podstawie informacji Komisji Nadzoru Finansowego (KNF): <http://www.knf.gov.pl/index.html> z 09.05.2013.

- d) finansowanie kwalifikacji profesjonalnych** (pokrywanie przez zakład pracy opłat związanych z uzyskaniem i utrzymaniem uznanych regulacyjnie oraz środowiskowo kwalifikacji zawodowych):

Tabela 5. Zakres finansowania kwalifikacji profesjonalnych przez zakłady pracy (podmioty zbiorowego inwestowania)

Opis miary	Udział zakładu pracy w finansowaniu (uzyskaniu i utrzymaniu) kwalifikacji zawodowych
Zakres wysoki	zwrot pełnych kosztów nabycia i uzyskania kwalifikacji (wraz z kursami przygotowawczymi, opłatami egzaminacyjnymi, a także opłatami członkowskimi – po uzyskaniu kwalifikacji)
Zakres średni	wyłącznie zwrot kosztów opłat egzaminacyjnych
Zakres niski	bez refundacji przez zakład pracy

Źródło: na podstawie informacji udostępnianych przez poszczególne podmioty i stowarzyszenia profesjonalne.

- e) nakłady na rodzinę** pracownika (stanowiące świadczenia dodatkowe dla rodziny pracownika, ze szczególnym uwzględnieniem świadczeń dotyczących dzieci), przy kwantyfikacji tego elementu nakładów, posłużono się odniesieniem do poborów zasadniczych:

Tabela 6. Zakres finansowania rodziny pracownika przez zakład pracy (instytucję zbiorowego inwestowania)

Opis miary	Udział procentowy świadczeń wobec zasadniczego wynagrodzenia ogółem pracownika
Zakres wysoki	≥ 10
Zakres średni	$\geq 5 < 10$
Zakres niski	< 5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

f) **finansowanie rekreacji pracownika** (ogół świadczeń pracowniczych związanych z aktywnym wypoczynkiem pracownika i wsparciem dla realizacji jego pozazawodowych pasji i zainteresowań):

Tabela 7. Liczba dodatkowych kategorii świadczeń wspierających rekreację/aktywny wypoczynek pracownika

Opis miary	Liczba form aktywności wspierającej rekreację/aktywny wypoczynek pracownika, jakie są finansowane przez zakład pracy (podmiot zbiorowego inwestowania)
Zakres wysoki	≥ 3
Zakres średni	$\geq 1 < 3$
Zakres niski	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

5.2. Pomiar oparty na dochodzie

Kwantyfikacja efektywności kapitału ludzkiego przez pryzmat dochodów uzyskiwanych w wyniku rozwoju tej kategorii kapitału wydaje się być najbardziej naturalną – pod kątem ekonomicznym – metodą. W ostatecznym rozrachunku o ekonomicznej jakości kapitału ludzkiego decyduje przecież zdolność do jego monetyzacji w formie uposażeń pracowniczych. Przy analizie pomiarów opartych na dochodzie, należy jednak uwzględnić liczne uwarunkowania (najczęściej o charakterze praktycznym):

- a) **immanentna nieefektywność rynku pracy:** rynek ten stanowi przykład występowania licznych form silnej nieefektywności ekonomicznej – na czele z (szeroko opisywaną w literaturze przedmiotu) asymetrią informacji, a także istnieniem pozamerytorycznych czynników warunkujących zatrudnienie, utrzymanie miejsca pracy oraz rozwój pracowniczy (choćby w postaci tzw. kapitału relacyjnego);
- b) **cykliczność:** truizmem jest stwierdzenie, iż skuteczne spieniężenie szans tkwiących w nabytej edukacji, umiejętnościach, doświadczeniu i kompetencjach społecznych uwarunkowane jest nie tylko poziomem tych zmiennych, ale także koniunkturą na rynku usług inwestycyjnych (a co za tym idzie na rynku pracy) – trudno więc porównywać te same kwalifikacje w odmiennych warunkach koniunkturalnych, co więcej popyt na niektóre segmenty usług inwestycyjnych spada ponadprzeciętnie dynamicznie w okresach dekonunktury;
- c) **ograniczenia w dostępie do danych:** informacje nt. uposażeń pracowniczych (ich poziomu, a także struktury) stanowią jedną z najpilniej strzeżonych tajemnic przedsiębiorstw finansowych, czego rezultatem jest konieczność dokonywania szacunków – przy założeniu pewnego marginesu błędów;
- d) **nieporównywalność dochodów pracowniczych:** kompleksowość świadczeń pracowniczych, włącznie z uzyskiwaniem przez pracowników premii uzależnionych od skomplikowanych parametrów oraz świadczeń o charakterze niepieniężnym, komplikuje proste porównania pomiędzy poszczególnymi firmami, a także w ujęciu historycznym.

Uwzględniając w ocenie wymienione ograniczenia pojęciowe, zaproponować można następujący katalog mierników dochodowych kapitału ludzkiego w podmiotach zbiorowego inwestowania:

- a) **siatka płac pracowniczych:** poziomy uposażeń pracowników w układzie statycznym, z uwzględnieniem nasycenia składnikami kapitału ludzkiego i hierarchii pracowników, a także współzależności funkcjonalnymi pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstw zbiorowego inwestowania;

Tabela 8. Odchylenia całości uposażenia (pensje zasadnicze i nagrody) pomiędzy poszczególnymi liniami biznesowymi firm finansowych

Opis miary	Odchylenie całości średniego, rocznego uposażenia (w %) pomiędzy liniami biznesowymi (zarządzanie aktywami, rozwój produktów, dystrybucja, wsparcie/rozliczenia/księgowość)
Zakres wysoki	≥ 300
Zakres średni	$\geq 200 < 300$
Zakres niski	< 200

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów płacowych (m.in. www.antal.pl, z 09.05.2013) oraz propozycji Komisji Europejskiej ws. płac w sektorach finansowych państw członkowskich: http://ec.europa.eu/internal_market/company/directors-remun/ z 09.05.2013.

- b) **progresja dochodów pracowników:** interesującym aspektem ewolucji kapitału ludzkiego w instytucjach finansowych jest śledzenie, na tle konkurencji, dynamiki uposażeń pracowników w poszczególnych działach i na poszczególnych stanowiskach, wraz z wydłużaniem się ich stażu w firmie, a także nabywaniem przez nich składników wiedzy, umiejętności oraz kompetencji – ze szczególną analizą awansu w firmie, jak i poziomów wejścia (zatrudnienia) oraz wyjścia (zakończenia pracy) w firmie;

Tabela 9. Dynamika (w%) wzrostu całości średniego, rocznego uposażenia pracowników w ujęciu rocznym

Opis miary	Wzrost całości średniego, rocznego uposażenia pracowników (w %, rok do roku) dla poszczególnych linii biznesowych (zarządzanie aktywami, rozwój produktów, dystrybucja, wsparcie/rozliczenia/księgowość)
Zakres wysoki	≥10
Zakres średni	≥5<10
Zakres niski	<5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów płacowych (m.in. www.antal.pl, z 09.05.2013) oraz stóp zwrotu różnorakich klas aktywów inwestycyjnych na 09.05.2013.

- c) wartość bieżąca netto dochodów:** zdyskontowana wartość uzyskanych przez pracowników przepływów pieniężnych (w postaci wynagrodzeń) pomniejszona o koszty edukacji (pośrednie i bezpośrednie) z uwzględnieniem oportunistycznego kosztu kapitału:

Tabela 10. Zdyskontowana wartość bieżąca netto dochodowości wykształcenia (oparta na rynkowym koszcie kapitału)

Opis miary	Wartość bieżąca netto (zdyskontowana na podstawie średniego poziomu oprocentowania kredytów gotówkowych lub kredytów studenckich), tj. wartość uzyskanych przepływów pieniężnych pomniejszona o koszty edukacji na szczeblu wyższym i szkoleń specjalistycznych (czesne, pomoce naukowe, utrzymanie) dla poszczególnych okresów zatrudnienia w firmach finansowych (0-5 lat, 5-10 lat, 10-15 lat oraz 15-20 lat)
Zakres wysoki	wartości dodatnie (przekraczające jednomiesięczne wynagrodzenie)
Zakres średni	wartość zerowa (lub odchylenie w granicach jednomiesięcznego wynagrodzenia)
Zakres niski	wartości ujemne (przekraczające jednomiesięczne wynagrodzenie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów płacowych (m.in. www.antal.pl, z 09.05.2013) oraz stóp zwrotu różnorakich klas aktywów inwestycyjnych na 09.05.2013.

5.3. Pomiar oparty na wykształceniu/pomiar wskaźnikowy

Mierzenie rozwoju kapitału ludzkiego poprzez jego powiązanie z uzyskanym wykształceniem, umiejętnościami i kompetencjami społecznymi wydaje się być czymś naturalnym i stanowi powszechną metodę badawczą zarówno w analizach teoretycznych, jak i w zastosowaniach praktycznych. Metoda ta jest względnie prosta w aplikacji, jednakże jej interpretacja bywa częstokroć obciążona wieloma mankamentami:

- **wysokie nasycenie tradycyjnymi składnikami wykształcenia:** ze względu na rosnącą powszechność skolarzacji (także na szczeblu wyższym) posiadanie formalnego wykształcenia jest w coraz mniejszym stopniu wyróżnikiem jakości pracowników, co komplikuje kwantyfikację czynników kapitału ludzkiego poprzez wskaźniki nasycenia składnikami edukacji;
- **rosnąca rola szkoleń profesjonalnych oraz certyfikacji:** w rezultacie postępującej specjalizacji wykształcenia, a także coraz większej powszechności edukacji na wszystkich szczeblach, coraz częściej wyróżnikiem kwalifikacji stają się szkolenia zawodowe, w szczególności jeśli poparte są uzyskaniem uznanego w skali międzynarodowej certyfikatu – ograniczeniem jest tu jednakże duża liczba tych szkoleń i wciąż ewoluująca formuła tych kwalifikacji;
- **luźne związki z efektywnością ekonomiczną:** coraz częściej demaskowanym problemem systemów edukacji (w szczególności tych tradycyjnych) jest ich niepraktyczność i niedostosowanie do wymogów współczesnego miejsca pracy, ograniczenie to szczególnie bezpośrednio dotyczy instytucji finansowych, których stopień zaawansowania technicznego i koncepcyjnego znacznie wyprzedza programy nauczania uniwersyteckiego, a często i wyspecjalizowanych szkoleń profesjonalnych;
- **waga transferu wiedzy w miejscu pracy:** we współczesnych firmach finansowych *gros* przekazu wiedzy i jej pochodnych dokonuje się w miejscu pracy i nie jest wykazywana w jakikolwiek sformalizowany sposób, co komplikuje uchwycenie tego składnika kapitału ludzkiego w danych statystycznych;
- **specyfika poszczególnych podmiotów:** efektywność kapitału ludzkiego ma wiele cech unikatowych, które powiązane są z konkretnym środowiskiem korporacyjnym (tzw. kulturą korporacyjną oraz branżą lub nawet jej segmentem) – nie można więc bezrefleksyjnie przenosić stopnia nasycenia wskaźnikami edukacji jednego podmiotu na inny.

Odzwierciedlając strukturalne przemiany na rynku usług finansowych, a także uwzględniając opisane ograniczenia metodyczne badanie zawiera propozycję następujących miar tej kategorii standardów edukacji:

- **proporcja (procentowa) pracowników, którzy posiadają certyfikację zawodową:** coraz częściej to właśnie certyfikaty profesjonalne (m.in. *Chartered Financial Analyst*, CFA, *Association of Chartered Certified Accountants*, ACCA, *Professional Risk Manager*, PRM, *Certificate in Quantitative Finance*, CQF) stanowią formalny standard kształcenia zawodowego

w instytucjach finansowych, ten aspekt wartościowania kapitału ludzkiego stanowi więc usankcjonowanie przemian we współczesnym kształceniu profesjonalistów sektora finansowego:

Tabela 11. Wskaźnik (w%) nasycenia kapitału ludzkiego certyfikowanymi kwalifikacjami zawodowymi

Opis miary	Udział pracowników (w % całości zatrudnionych w danej instytucji zbiorowego inwestowania) legitymujących się certyfikacją uznanego w Polsce lub świecie gremium profesjonalnego
Zakres wysoki	≥ 10
Zakres średni	$\geq 5 < 10$
Zakres niski	$< 5\%$

Źródło: opracowanie własne na podstawie szacunków czołowych ośrodków kształcenia profesjonalnego, a także stowarzyszeń–patronów poszczególnych kwalifikacji.

- **proporcja (procentowa) pracowników, którzy legitymują się studiami podyplomowymi** uznanych uczelni ekonomicznych, w szczególności w formie dyplomów Master of Business Administration (MBA), doktoratów i habilitacji z dziedziny nauk ekonomicznych lub/i ilościowych:

Tabela 12. Wskaźnik (w %) nasycenia kapitału ludzkiego ukończonymi studiami podyplomowymi uznanych uczelni ekonomicznych

Opis miary	Udział pracowników (w % całości zatrudnionych w danej instytucji finansowej) legitymujących się ukończeniem studiów podyplomowych uznanych uczelni ekonomicznych, w szczególności w formie dyplomów Master of Business Administration (MBA), a także doktoratów i habilitacji z dziedziny nauk ekonomicznych lub/i matematycznych
Zakres wysoki	≥ 10
Zakres średni	$\geq 5 < 10$
Zakres niski	< 5

Źródło: opracowanie własne na podstawie szacunków czołowych ośrodków kształcenia profesjonalnego oraz Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW): <http://www.nauka.gov.pl/> z 09.05.2013.

5.4. Pomiar oparty na wskaźnikach sektorowych

Z uwagi na ilustrowaną wcześniej specyfikę sektora finansowego, a w szczególności przedsiębiorstw zaangażowanych w zarządzanie aktywami inwestycyjnymi, wartościowymi (z perspektywy oceny jakości kapitału ludzkiego w firmach zbiorowego inwestowania), są miary obrazujące efektywność podejmowanych w tych podmiotach działań. Literatura i praktyka ekonomiczna obfitują w wiele metod pomiaru efektywności zarządzania portfelowego. Odwołując się jednakże do tych – istotnych pojęciowo miar – należy poczynić następujące zastrzeżenia:

- **kontrowersje pojęciowe:** nie istnieje obecnie bezdyskusyjnie akceptowana miara efektywności zarządzania portfelowego – rozbieżności odnoszące się do użyteczności poszczególnych metod obejmują m.in. ewolucję (w czasie i przestrzeni) badanych podmiotów, różnice regulacyjne i organizacyjne grup/poszczególnych instytucji, a także przejrzystość i dostępność składników wybranych miar;
- **dyskusyjność sposobów kwantyfikacji stopy zwrotu oraz ryzyka:** jednym z największych wyzwań współczesnej analizy portfelowej jest subiektywizm (w odniesieniu do poszczególnych kategorii inwestorów, także indywidualnych osób) w interpretacji oczekiwań co do stopy zwrotu oraz poziomu ryzyka) – wszelkie próby agregowania zachowań inwestorów skazane są na pewien margines błędu (można jedynie dążyć do jego minimalizacji);
- **historyczność interpretacji:** z natury rzeczy ogląd wyników realizowanych przez podmioty zbiorowego inwestowania dotyczy przeszłych okresów – wątpliwości metodyczne budzą zarówno próby zestawiania podmiotów o odmiennej historii wyników, ograniczenia wykazywanej historii wyników dla istniejących podmiotów, jak i samego założenia, iż przeszłe wyniki mogą być utrzymane w przyszłości;
- **ograniczenia klasyfikacyjne:** wszelkie zbiorcze zestawienia podmiotów inwestycyjnych służące porównaniom, w szczególności zaś rankingi i ratingi, oparte są na klasyfikacji tych podmiotów (zwykle wg reprezentowanej przez nie strategii alokacji inwestycyjnej) – należy zauważyć, iż w świetle coraz bardziej wyszukanych stylów inwestycyjnych zarządzających aktywami, a także coraz szerszej gamy dostępnych instrumentów finansowych klasyfikacja ta staje się coraz bardziej problematyczna (także w wyniku praktyk niektórych podmiotów, które odwołują się do manipulacji wynikami zarządzania);
- **subiektywizm i „klientyzm” ocen:** szeroko komentowane – w związku z kryzysami zadłużenia wielu państw europejskich – były ograniczenia związane z nadinterpretacją, wypaczeniami i konfliktami interesów, jakie dotyczą agencji ratingowe zaangażowane w proces oceny emisji instrumentów o stałym dochodzie: podobne (jeśli nie większe) wąt-

pliwości pojęciowe dotyczą bezstronności ratingów i rankingów wystawianych firmom zaangażowanym w zarządzanie aktywami inwestycyjnymi.

Przy świadomości omówionych powyżej ograniczeń metodycznych i praktycznych, w kontekście instytucji zarządzających aktywami inwestycyjnymi na rzecz klientów, warto skorzystać z następujących sposobów wartościowania:

- **ranking Morningstar:** Morningstar, Inc. jest najbardziej uznaną agencją dokonującą ratingów i rankingów form zbiorowego inwestowania na świecie (także w Polsce) – metodyka nadawania ocen autorstwa Morningstar, Inc. ma charakter głównie ilościowy i oparta jest na założeniach analizy portfelowej, przy uwzględnieniu awersji inwestorów do ryzyka oraz ich preferencji co do funkcji użyteczności:

Tabela 13. Rankingi Morningstar wystawiane instytucjom zbiorowego inwestowania

Opis miary	Ratingi (dla funduszy, jakie wypełniają minimalne kryteria ubiegania się o ocenę) zawarte są w przedziale od 1 gwiazdki (poziom najniższy) do 5 gwiazdek (poziom najwyższy)
Zakres wysoki	5 gwiazdek
Zakres średni	2-4 gwiazdek
Zakres niski	1 gwiazdka

Źródło: na podstawie metodyki Morningstar, Inc.: http://corporate.morningstar.com/us/documents/methodologydocuments/factsheets/morningstarratingfor-funds_factsheet.pdf z 09.05.2013.

- **ranking Analiz Online:** Analizy Online to opiniotwórcza agencja badawcza, która dokonuje ocen instytucji zbiorowego inwestowania w Polsce, zaś profil jej działania podobny jest do Morningstar, Inc., aczkolwiek aparat metodyczny tej firmy przesunięty jest bardziej w kierunku analizy ilościowo-jakościowej:

Tabela 14. Rankingi Analiz Online wystawiane instytucjom zbiorowego inwestowania

Opis miary	Ratingi (dla funduszy, jakie wypełniają minimalne kryteria ubiegania się o ocenę) zawarte są w przedziale od 1 gwiazdki (poziom najniższy) do 5 gwiazdek (poziom najwyższy)
Zakres wysoki	4-5 gwiazdek
Zakres średni	3 gwiazdki
Zakres niski	1-2 gwiazdki

Źródło: na podstawie metodyki Analiz Online http://www.analizy.pl/fundusze/info/index/id/metodologia_ratingow z 09.05.2013.

- **wskaźnik Sortino:** wskaźnik ten stanowi jedną z nowocześniejszych miar efektywności zarządzania portfelowego i nie- sie ze sobą zarówno założenie wszechstronności wobec różnorodnych – często odmiennych – strategii inwestycyjnych funduszy, jak i (ponadprzeciętnej) awersji do ryzyka, jaką przejawia znakomita większość inwestorów indywidualnych:

Tabela 15. Interpretacja poziomów wskaźnika efektywności portfelowej Sortino dla podmiotów zbiorowego inwestowania

Opis miary	Modyfikacja wskaźnika Sharpe’a (uniwersalnej miary efektywności portfelowej) – jednakże zamiast stopy zwrotu wolnej od ryzyka używa się minimalnej akceptowanej przez inwestora stopy zwrotu (tu przyjęto 10% rocznie), zaś zamiast odchylenia standardowego – semiodchylenia standardowego (które uwzględnia tylko odchylenia <i>in minus</i> od minimalnej wymaganej stopy zwrotu). Wskaźnik kalkulowany dla całości funduszy zarządzanych przez podmiot, od początku ich historii, ważony aktywami
Zakres wysoki	$\geq 0,5$
Zakres średni	$\geq 0 < 0,5$
Zakres niski	< 0

Źródło: na podstawie portalu Analiza Portfelowa: <http://edukacja.analizaportfelowa.pl/index.php/wskaznik-sortino/> z 09.05.2013.

- **wskaźnik rotacji zatrudnionych:** pomiar ten ważny jest w każdym aspekcie i na każdym etapie budowania wartości kapitału ludzkiego w organizacjach zarządzających aktywami klientów, przy czym należy – poprzez kulturę korporacyjną oraz systemy wynagradzania i motywacji – dążyć do ograniczenia fluktuacji kadr tych podmiotów:

Tabela 16. Rotacja zatrudnionych w podmiotach zbiorowego inwestowania (ujęta w stosunku rocznym)

Opis miary	Procentowy udział ustania stosunku pracy (w jakiegokolwiek formie prawnej) wobec ogółu zatrudnionych w podmiotach zbiorowego inwestowania
Zakres wysoki	≥ 10
Zakres średni	$5 \geq 0 < 10$
Zakres niski	< 5

Źródło: na podstawie raportów rocznych poszczególnych form zbiorowego inwestowania.

Podsumowanie i rekomendacje

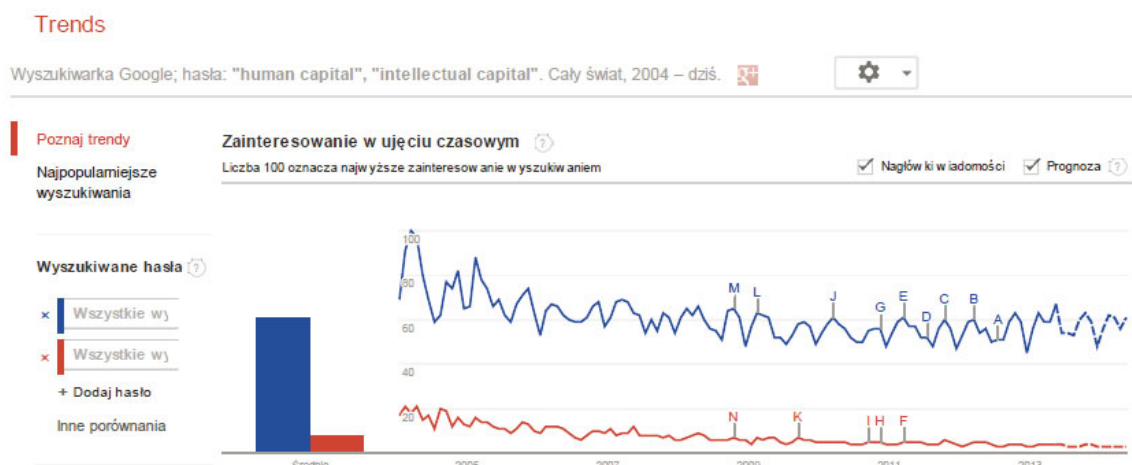
Sektor usług finansowych ma we współczesnej Polsce nieodległą historię. *De facto* jego rozwój rozpoczął się wraz z upadkiem gospodarki centralnie sterowanej i uruchomieniem pierwszych nowoczesnych instytucji finansowych, na czele z Giełdą Papierów Wartościowych w Warszawie.

Jeszcze krótszy rodowód ma w Polsce segment zbiorowego inwestowania, zaś kompleksowość oferty różnorodnych form zarządzania zdywersyfikowanymi aktywami inwestycyjnymi to dopiero osiągnięcie ostatnich kilku lat. Obszar ten powoli zaczyna stanowić odbicie standardów wysokorozwiniętych państw europejskich, z których pochodzi większość czołowych graczy na tym rynku, aczkolwiek wciąż widoczne są nieefektywności polskiego rynku tych usług – na czele z ich stosunkowo wysokimi kosztami.

Wedle dostępnych informacji badanie to stanowić będzie pionierską – w skali ogólnopolskiej, ale także międzynarodowej – inicjatywę wszechstronnej analizy empirycznej składników kapitału ludzkiego w podmiotach zbiorowego inwestowania. Tak ambitny projekt wiąże się przy tym z następującymi uwarunkowaniami:

- **modyfikacja założeń** wraz z ewolucją projektu: nie do końca wiadomo, jak szeroka będzie możliwość ankietowego zebrania zapisanych w założeniach projektu materiałów, może więc wystąpić konieczność zmiany zakresu gromadzonych i przetwarzanych wraz z ich pozyskiwaniem;
- **wnioski aplikacyjne:** ideałem byłoby, gdyby zebrane i opracowane w ramach badania wnioski posłużyłyby poprawie procesów biznesowych w podmiotach zaangażowanych w zarządzanie portfelem inwestycyjnym, a także spotkały się z zainteresowaniem organów nadzoru nad rynkiem finansowym i kręgów politycznych kształtujących otoczenie instytucjonalno-prawne sektora finansowego.

Załącznik 1.1. Tendencje historyczne częstokrotności wyszukiwania anglojęzycznych pojęć: *human capital* (tj. „kapitał ludzki”, linia niebieska) oraz „*intellectual capital*” (tj. „kapitał intelektualny”, linia czerwona) za pomocą internetowej wyszukiwarki „Google” w świecie (w latach 2004-2013)



Źródło: Google Trendy (<http://www.google.com/trends/>) z 04.05.2013.

Załącznik 1.2. Tendencje geograficzne częstokrotności wyszukiwania anglojęzycznych pojęć: *human capital* (tj. „kapitał ludzki”) za pomocą internetowej wyszukiwarki „Google” na tle innych, popularnych kombinacji słownych w świecie (w latach 2004-2013)



Źródło: Google Trendy (<http://www.google.com/trends/>) z 04.05.2013.

Załącznik 2. Macierz korelacji stóp zwrotu pomiędzy klasami aktywów (za okres 30.01.2008 – 28.01.2013)

Klasa aktywów	Kod	TIP	GLD	AGG	EMB	USO	GSG	VNQ	RWX	EEM	EFA	VB	VV	R (w %)	SD (w %)
Fundusz obligacji iShares Barclays TIPS	TIP	1												5,9	0,5
SPDR (ETF złota)	GLD	0,21	1											11,7	1,4
iShares Barclays Aggregate Bond	AGG	0,54	0,11	1										5,2	0,4
iShares JPMorgan USD Emerging Markets Bond	EMB	0,14	0,10	0,18	1									8,9	0,9%
United States Oil	USO	-0,08	0,30	-0,09	0,13	1								-13,7	2,4
iShares S&P GSCI Commodity-Indexed Trust	GSG	-0,05	0,33	-0,09	0,16	0,92	1							-8,5	1,9
Vanguard REIT Index ETF	VNQ	-0,23	0,00	-0,18	0,14	0,38	0,37	1						7,8	3,0
SPDR Dow Jones Intl Real Estate	RWX	-0,13	0,11	-0,06	0,28	0,50	0,52	0,69	1					0,6	1,9
iShares MSCI Emerging Markets Index	EEM	-0,21	0,13	-0,13	0,21	0,55	0,56	0,75	0,83	1				1,3	2,6
iShares MSCI EAFE Index	EFA	-0,19	0,13	-0,06	0,22	0,54	0,55	0,74	0,89	0,92	1			-1,2	2,0
Vanguard Small Cap ETF	VB	-0,22	0,04	-0,16	0,22	0,49	0,49	0,85	0,82	0,86	0,87	1		8,1	2,0
Vanguard Large Cap ETF	VV	-0,24	0,05	-0,12	0,23	0,52	0,52	0,83	0,85	0,91	0,93	0,95	1	4,5	1,6
Vanguard Mid-Cap ETF	VO	-0,22	0,07	-0,13	0,23	0,53	0,54	0,84	0,84	0,90	0,91	0,97	0,98	6,4	1,9

Uwagi: R (return) – stopa zwrotu wyrażona w skali rocznej, SD (standard deviation) – odchylenie standardowe (tu kalkulowane dla dziennych stóp zwrotu z aktywów).

Źródło: <http://www.assetcorrelation.com/majors/1826> z 28.01.2013.

Legenda do zał. 1: stopień korelacji pomiędzy klasami aktywów i ich obraz graficzny

Kolor komórki	Opis	Jakość dywersyfikacji portfelowej
-0,65	para aktywów o negatywnej korelacji	doskonała dywersyfikacja
-0,15	para aktywów o niewielkiej negatywnej korelacji	dobra dywersyfikacja
0,20	para aktywów o niewielkiej pozytywnej korelacji	ograniczona dywersyfikacja
0,80	para aktywów o silnej pozytywnej dywersyfikacji	słaba dywersyfikacja

Źródło: na podstawie bazy danych z <http://www.assetcorrelation.com/majors/1826> z 28.01.2013.

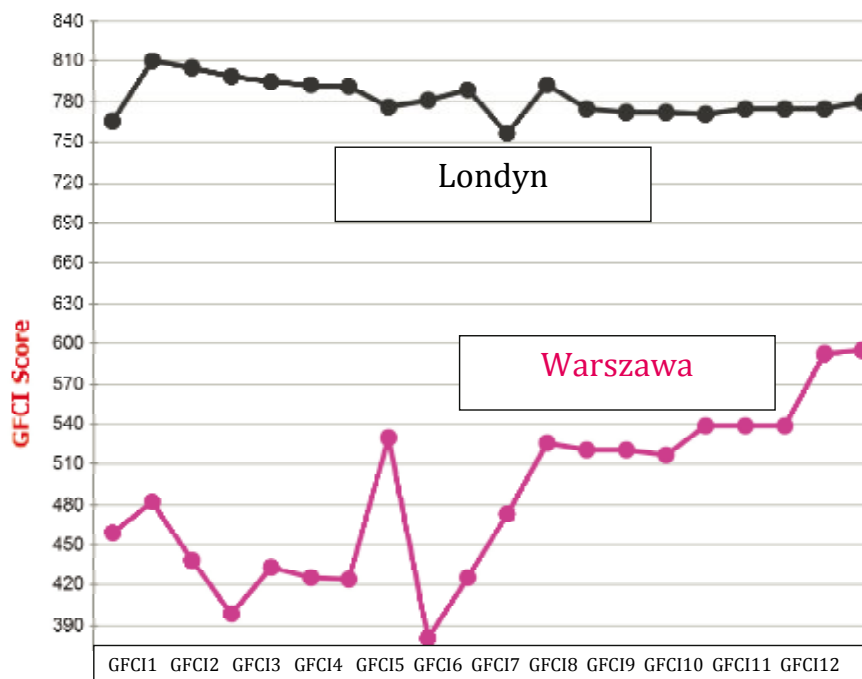
Załącznik 3. Procentowy udział funduszy, jakie zanotowały wyniki poniżej przypisanego im portfela wzorcowego (benchmarku) za podokresy pięcioletnie kończące się w poszczególnych latach okresu 1997–2010

Typy funduszy/Rok	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	2005	'06	'07	'08	'09	'10	Śr.
Duże, niedowartościowane (large value)	94	86	94	82	53	40	39	29	32	70	79	71	51	50	62
Duże, mieszane (large blend)	84	95	90	74	67	57	46	41	55	63	70	64	61	65	67
Duże, wzrostowe (large growth)	86	99	90	62	67	55	38	50	71	63	46	57	65	76	66
Średnie, niedowartościowane (mid value)	71	80	64	77	83	81	71	80	94	97	77	75	63	50	76

Średnie, mieszane (mid blend)	74	85	73	82	83	72	64	67	69	82	82	74	67	61	74
Średnie, wzrostowe (mid growth)	57	86	67	88	94	90	81	80	85	85	76	47	53	49	74
Małe, niedowartościowane (small value)	89	82	81	88	82	41	41	49	35	53	73	60	50	46	62
Małe, mieszane (mid blend)	46	59	69	58	54	55	50	45	60	71	81	57	63	67	60
Małe, wzrostowe (mid growth)	29	32	21	28	34	56	64	81	86	90	81	74	80	82	60

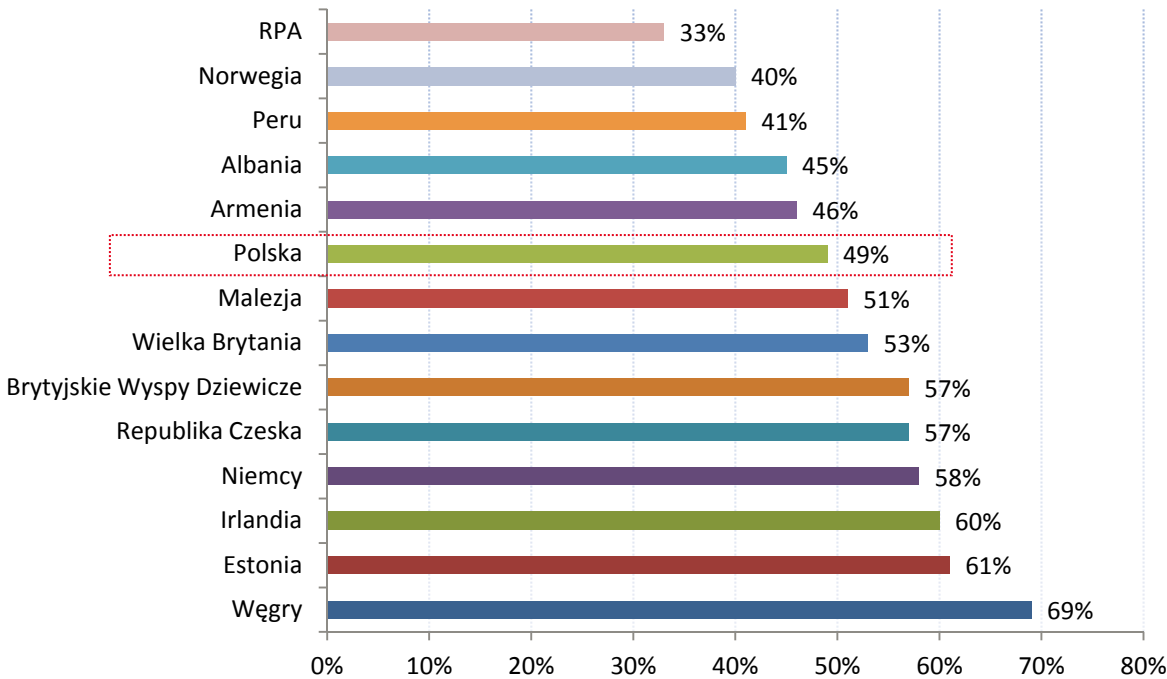
Źródło: C.B. Philips, *The case for indexing*, Vanguard Research, Valley Forge, February 2011, s. 1–20. Uwagi: Śr. – średnia arytmetyczna (dla całego okresu, w poszczególnych kategoriach funduszy). Cieniem wyróżniono wyniki $\geq 50\%$ (tj., w ujęciu statystycznym, większość funduszy odnotowująca stopy zwrotu poniżej benchmarku).

Załącznik 4. Kształtowanie się wskaźnika konkurencyjności centrów finansowych (Global Financial Centres Index, GFCI) dla Londynu i Warszawy w okresie: marzec 2007 – marzec 2013 (obserwacje co pół roku)



Źródło: na podstawie aplikacji internetowej instytutu badawczego Z/Yen: <http://www.zyen.com/long-finance/gfci/gfci-over-time3.html> z 05.05.2013.

Załącznik 5.1. Wyniki testu wiedzy OECD (tzw. knowledge score), tj. procentowy udział respondentów, którzy byli w stanie rozwiązać test na minimum 6/8 poprawnych odpowiedzi, dla wybranych krajów (w tym Polski) w latach 2010/2011



Źródło: A. Atkinson, F. Messy, *Measuring Financial Literacy: Results of the OECD/International Network on Financial Education (INFE) Pilot Study*, OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions No. 15, Paryż, Francja, 2012, s. 1-73.

Załącznik 5.2. Ośiem pytań składających się na test wiedzy (knowledge score) OECD

Lp.	Kategoria	Pytanie
1.	Dzielenie	„Wyobraź sobie, że pięciu braci otrzymało podarunek o wartości 1000 zł. Jeśli mają go podzielić na równe części, ile dostanie każdy z nich?” (Pytanie otwarte). Odpowiedź: 200 zł
2.	Pieniądz w czasie	„A teraz wyobraź sobie, że bracia ci muszą czekać rok, aby otrzymać swe pieniądze. Za rok będą w stanie za te pieniądze kupić”: a) więcej niż dziś , b) tyle samo, co dziś , c) mniej niż byłoby w stanie kupić dziś (*) niektórzy respondenci zaznaczali inne odpowiedzi uznane za poprawne: „w zależności od inflacji”, „w zależności od przedmiotu zakupu”.
3.	Oprocentowanie kredytu	„Pożyczasz pewnego dnia przyjacielowi x zł i otrzymujesz od niego następnego dnia x zł. Jak oprocentowana jest taka pożyczka?” (Pytanie otwarte). Odpowiedź: 0%
4.	Odsetki i podstawa oprocentowania	„Załóżmy, że lokujesz 100 zł w formie oszczędnościowego depozytu bankowego o gwarantowanych odsetkach w wysokości 2,0% rocznie. Nie dokonujesz żadnych następnych wpłat oraz wypłat w okresie oszczędzania. Jak dużo pieniędzy będzie na Twoim rachunku na koniec pierwszego roku, po wypłacie odsetek?” (Pytanie otwarte). Odpowiedź: 102 zł
5.	Procent składany	„[...]i ile pieniędzy będzie na Twoim rachunku pod koniec pięcioletniego okresu oszczędzania?": a) więcej niż 110 zł , b) dokładnie 110 zł , c) mniej niż 110 zł , d) nie da się tego stwierdzić na podstawie dostępnych informacji
6.	Ryzyko i zwrot	„Inwestycja z wyższą stopą zwrotu najczęściej pociąga za sobą większe ryzyko”. Odpowiedź: prawda/fałsz
7.	Pojęcie inflacji	„Wysoka inflacja oznacza, że koszty utrzymania gwałtownie rosną.” Odpowiedź: prawda/fałsz
8.	Dywersyfikacja	„Zazwyczaj można ograniczyć ryzyko inwestowania w akcje poprzez zakup szerokiego zakresu tych walorów.” Odpowiedź: prawda/fałsz

Źródło: A. Atkinson, F. Messy, *Measuring Financial Literacy: Results of the OECD/International Network on Financial Education (INFE) Pilot Study*, OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions No. 15, Paryż, Francja, 2012, s. 1-73. Uwaga: wytłuszczono poprawne odpowiedzi.

CZĘŚĆ 4.

PERSPEKTYWA RACHUNKOWOŚCI

Pomiar i raportowanie kapitału ludzkiego z perspektywy rachunkowości – analiza potencjału dotychczas stosowanych rozwiązań, ich barier i ograniczeń oraz możliwości wprowadzania nowych narzędzi

1. Wprowadzenie – rachunkowość, a identyfikowanie artefaktów zasobów ludzkich

Celem ekspertyzy jest:

- (1) zbadanie (w aspekcie barier, ograniczeń i możliwości zmian) płaszczyzn, na których prawo bilansowe może mieć znaczenie dla pomiaru i raportowania artefaktów kapitału ludzkiego, których występowanie można zidentyfikować w standardzie sprawozdawczości finansowej,
- (2) zdiagnozowanie możliwości pomiaru (dzięki informacjom dostępnym w systemie informacyjnym rachunkowości) związku jakości kapitału ludzkiego z efektami prowadzonej działalności gospodarczej,
- (3) rekomendowanie rozwiązań, możliwych do zastosowania w systemie informacyjnym rachunkowości, ważnych dla pozyskiwania informacji istotnych dla pomiaru jakości kapitału ludzkiego w aspektach także wyników operacyjnych, innych, niż mierzone dzięki wykorzystaniu kategorii finansowych.

W niniejszej ekspertyzie **przyjmujemy aksjomat, że w ramach sprawozdawczości finansowej dowolnego przedsiębiorstwa nie są raportowane zasoby ludzkie w dosłownym znaczeniu**, tj. w znaczeniu osób, o określonych kompetencjach i innych atrybutach ważnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Atrybutami tymi są: wiedza (powiązana ze zdolnościami do jej opanowywania), umiejętności (w tym wynikające z doświadczenia), postawy (w tym etyka zachowania i wartości określające postawę zawodową i motywację), a także chociażby taka cecha jak kreatywność, siła mięśni, kondycja zdrowotna i psychiczne predyspozycje zawodowe. Przyjmujemy również, że cechy wymienione powyżej określają mniejszą lub większą zdolność osoby do wykonywania pracy na rzecz przedsiębiorstwa i powinny być – co do zasady – wyznacznikiem ceny płaconej za tę pracę. Pracę człowieka w przedsiębiorstwie można bowiem postrzegać analogicznie do zakupu potrzebnej przedsiębiorstwu usługi, świadczonej przez inne przedsiębiorstwo, z tą jednak różnicą, że dostawcą tej usługi jest osoba fizyczna, dla której praca powinna być nie tylko źródłem finansowania zasobów potrzebnych jej do życia, ale także źródłem osiągnięcia – ludzkiej – zawodowej satysfakcji.

Mając powyższy aksjomat na uwadze, w niniejszej ekspertyzie używać będziemy w miejsce pojęcia „**zasoby ludzkie**” pojęcia „**atrybuty zasobów ludzkich**”. Dla terminologii używanej w ekspertyzie ma znaczenie fakt, że praca człowieka zatrudnionego w przedsiębiorstwie znajduje określony finalny wyraz, np. w postaci udziału w wytworzonym produkcie, powstałym projekcie, dokumencie, zaistniałej sytuacji itp., a te – ostatecznie – mają odzwierciedlenie w wartości kategorii finansowych i opisach pojawiających się w sprawozdawczości finansowej, takich jak kategorie majątkowe, przychody i koszty oraz przepływy pieniężne oraz informacje uzupełniające. Z tego punktu widzenia uważamy, że w sprawozdawczości finansowej można identyfikować „**artefakty zasobów ludzkich**”, które mogą mieć charakter: wartości, relacji, dynamiki, czynników ryzyka, możliwych do odczytania ze sprawozdania finansowego. Uważamy, że jeżeli chodzi o wykorzystanie sprawozdania finansowego jako źródła wiedzy o „wartości”, czy też „jakości” zasobów ludzkich przedsiębiorstwa, to:

- **po pierwsze**, należy mieć świadomość, że wiedza ta ukryta jest w cechach i wartościach prezentowanych w sprawozdawczości finansowej, a będących artefaktami zasobów ludzkich,

- **po drugie**, w związku z wcześniejszym spostrzeżeniem, konieczne jest wyselekcjonowanie takich aspektów sprawozdawczości finansowej, które najsilniej powiązane są z pracą ludzi w przedsiębiorstwie (a nie np. maszyn i rzeczy),
- **po trzecie**, konieczne jest ustalenie jakichś parametrów, dzięki którym można byłoby **mierzyć korelację tych artefaktów zasobów ludzkich z atrybutami zasobów ludzkich**. Można byłoby wówczas mówić o silnej, umiarkowanej lub słabej korelacji i podejmować działania kontrolingowe w zakresie ustalania przyczyn tego stanu rzeczy (np. leżących po stronie przedsiębiorstwa, tj. niewłaściwy/adekwatny do potrzeb dobór zespołu pracowniczego lub słabe/mocne cechy systemu motywacyjnego albo też leżące po stronie ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie takie cechy jak demotywująca/motywuująca satysfakcja zawodowa).

2. Jakość zarządzania zasobami ludzkimi, a artefakty zasobów ludzkich w rachunkowości

Na pojawianie się w sprawozdawczości artefaktów zasobów ludzkich ma wpływ **zarządzanie zasobami ludzkimi**. Zarządzanie to rozumiemy jako umiejętność pozyskiwania i utrzymania osób o atrybutach niezbędnych w realizowaniu zaplanowanych danego przedsiębiorstwa zadań. Proces ten obejmuje: identyfikowanie pożądanych kompetencji pracowników, selekcję i dobór pracowników, politykę rotacji kadr, planowanie rozwoju zawodowego i ścieżki kariery (awansów), motywowanie, dyscyplinowanie i ocenę związaną z pracą osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie oraz dbanie o dobre relacje międzyludzkie.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, inaczej polityka personalna, to tworzenie i utrzymanie potencjału organizacji wynikającego z faktu, że osoby zatrudnione w tej organizacji tworzą jedną społeczność, wyznaczoną przez cel i sposób funkcjonowania tejże organizacji. Od zastosowanych metod, technik i kultury zarządzania zasobami ludzkimi zależy to, w jaki sposób ta społeczność organizacyjna pracuje. Pomijając aspekty miękkie z tym związane, można – w kontekście rachunkowości i sprawozdawczości finansowej – w tym miejscu podsumować holistycznie, że jakość zarządzania zasobami ludzkimi przekłada się na potencjał kompetencyjny zatrudnionych osób (atomybyty zasobów ludzkich), a ten z kolei na artefakty tychże zasobów. Rozpoznanie artefaktów dla danego przedsiębiorstwa i porównanie z artefaktami zasobów ludzkich w innym przedsiębiorstwie może pomóc stwierdzić, czy przedsiębiorstwo uzyskuje przewagi konkurencyjne tylko i wyłącznie dzięki atrybutom swoich zasobów ludzkich. Taka analiza i ustalenia mogą być pomocne przy ocenie wartości zasobów ludzkich przedsiębiorstwa, w sensie zdolności tych zasobów do kreowania w przedsiębiorstwie potencjału wynikającego z synergii zbioru atrybutów jego zasobów ludzkich.

3. Rachunkowość a „rachunkowość zasobów ludzkich”

Wobec powyższych uwag oraz mając na uwadze jednoznaczność przekazu, nadmieniamy jednocześnie, że – póki co – na gruncie rachunkowości uznajemy jako **nieuprawnione używanie określenia „rachunkowość zasobów ludzkich” i „aktywa intelektualne”, czy też „aktywa kompetencyjne”**. Uważamy, że w dyscyplinach naukowych takich jak finanse, zarządzanie i rachunkowość, które są ze sobą silnie powiązane powinno dbać się o jednoznaczność terminologiczną. I tak „rachunkowość zasobów ludzkich” powinna być zastąpiona określeniem np. „raportowanie zasobów ludzkich”, a „aktywa intelektualne” i „aktywa kompetencyjne” – określeniem np. „zasoby kompetencyjne”. Stosowanie określeń z użyciem pojęcia rachunkowości lub pojęć w tym systemie stosownych traktujemy jednak jako duży skrót myślowy stosowany przez osoby zajmujące się „kapitałem intelektualnym”, który to skrót wyraża podejmowanie prób porządkowania kwestii raportowania „kapitału intelektualnego” (w tym „kapitału ludzkiego”) i poszukiwania systemu ewidencyjnego, który mógłby w sposób metodyczny objąć problem zarówno gromadzenia informacji odpowiednio selekcjonowanych, charakteryzujących „kapitał intelektualny”, jak i sprawy związane z jego wyceną.

Wyrażamy otwartość na próby wykorzystywania **metody bilansowej w odniesieniu do kapitału intelektualnego**. Metodę tę stosują przecież także inne, niż rachunkowość, dyscypliny naukowe, nawet nauki przyrodnicze. Niemniej jednak wyrażamy niepokój wynikający z wykorzystywania w obszarze zarządzania i finansów kategorii/określeń immanentnie związanych z jakimś obszarem wiedzy (w tym przypadku z rachunkowością) w innym znaczeniu, niż w tej rachunkowości faktycznie mają zastosowanie. Taka praktyka wprowadza zakłócenia w naukowym komunikowaniu badań a nie sprzyja także praktyce, w której wieloznaczność pojęć stwarza dodatkowe przeszkody w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa oraz powoduje powstawanie w „społeczności organizacji” swoistych subkultur stosujących język (narzecze), dla innych nie do końca zrozumiały.

Oceniamy, iż nie można wykluczyć perspektywy, że w nieodległej przyszłości do prawa bilansowego mogą być wprowadzone zmiany wynikające z objęcia aktywami także atrybutów zasobów ludzkich. Podkreślamy jednak wyraźnie, że **system informacyjny rachunkowości (SIR)** przedsiębiorstwa, chociaż jest niezwykle elastyczny, a przy tym logiczny w podstawach i wykorzystuje wiele zaawansowanych metod wyceny bardzo różnych zasobów przez niego monitorowanych, w praktyce funkcjonuje na kanwie tzw. **prawa bilansowego**. Prawo to zawiera normy konstruowane przede wszystkim ze względu na **potrzeby informacyjne zewnętrznych interesariuszy**, z których głównymi są inwestorzy i wierzyciele. Wynikają z niego określone **kryteria uznawania za aktywa zasobów występujących w przedsiębiorstwie**, które sprawiają, że np. bilans handlowy bez trudu odróżnia się od jakiegokolwiek innego bilansu, np. energetycznego, płatniczego, czy też dowolnego menedżerskiego.

Dostrzegamy i śledzimy koncepcje oraz zamiary włączenia do SIR spraw związanych z kapitałem intelektualnym. Rodzą się one na przykład w następujący sposób: „Jednostka gospodarcza dokonując wyboru polityki rachunkowości może samodzielnie zdecydować, że poszerzy obowiązkowy zakres rachunkowości o kwestie ujmowania aktywów kompetencyjnych oraz kapitału intelektualnego”²⁸¹. Potwierdzamy jednak, że „Pomimo rosnącej roli zasobów intelektualnych, aktualnie nie istnieją żadne szczegółowe przepisy prawa, które regulowałyby w usystematyzowany sposób ujmowanie aktywów kompetencyjnych oraz kapitału intelektualnego w księgach rachunkowych przedsiębiorstwa. Ustawa o rachunkowości oraz Międzynarodowe Standardy Rachunkowości [ani też Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej – A.K. K.B.] nie operują tymi pojęciami”²⁸². Dyskusja wokół powodów dlaczego to się jeszcze nie stało wydaje się retoryczna. Rachunkowość przełomu XX/XXI wieku rozwija się bezprecedensowo dynamicznie. Można nawet zaryzykować spostrzeżenie, że tempo tych zmian w rachunkowości oraz ich zakres stwarza dla niej samej poważne zagrożenia. Zagrożona bowiem być może jej wiarygodność, czyli cecha w rachunkowości fundamentalna.

Wobec powyższego, ilekroć będzie mowa w tej ekspertyzie o danych z **systemu informacyjnego rachunkowości (SIR)** to tylko i wyłącznie w znaczeniu zakresu, cech i sposobu funkcjonowania systemu informacyjnego rachunkowości finansowej, opartej na wspomnianym powyżej prawie bilansowym.

4. Ramy konceptualne oceny ekonomicznej jakości kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie na podstawie kategorii finansowych dostępnych w systemie informacyjnym rachunkowości (SIR) – model A. Karmańskiej

Poniżej przedstawiony został autorski wywód co do tego, w jaki sposób można rozpoznawać „zasoby ludzkie i ich wartość w przedsiębiorstwie”. Prezentacja nie koncentruje się na aksjologicznym rozumieniu wartości, wychodząc z założenia, że rozpoznawanie problemu „wartości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie” ma służyć przybliżaniu się do pomiaru znaczenia tych zasobów dla potencjału gospodarczego przedsiębiorstwa i finalnie dla konkurencyjnego wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Wywód (przedstawiony tu jako model A. Karmańskiej) oparty został na:

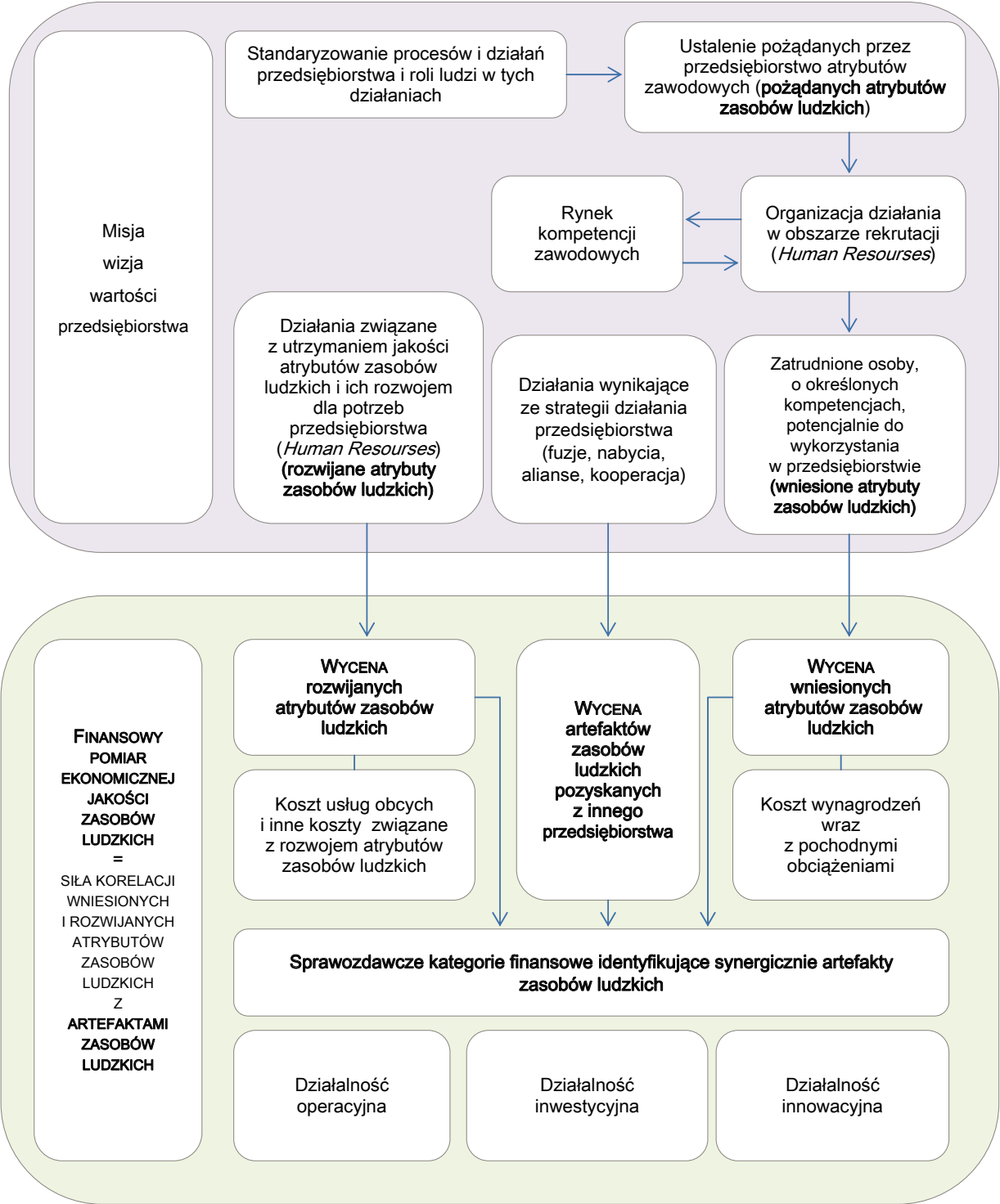
- 1) znajomości prawa w obszarze rachunkowości i jego oddziaływania na kategorie finansowe występujące w sprawozdaniach finansowych,
- 2) procesowo-działaniowym podejściu do monitorowania kosztów i efektów działalności gospodarczej przedsiębiorstwa,
- 3) intuicyjnym i jednocześnie holistycznym dostrzeganiu powiązania kategorii finansowych, dzięki któremu to powiązaniu można próbować rozpoznawać pewne aspekty „zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie”.

Patrząc na problem powiązania, a raczej oddziaływania, atrybutów zasobów ludzkich na artefakty, które można identyfikować w drodze wnikliwego rozpoznania potencjału informacyjnego sprawozdania finansowego, „ukrytego” w zasadach jego konstrukcji, można przyjąć poniższy model rozumowania (rysunek 1).

²⁸¹ L. Niemczyk, *Rachunkowość finansowa aktywów kompetencyjnych i kapitału intelektualnego*. Pacioli Institute, Rzeszów 2013, s. 48.

²⁸² Ibidem, s. 47. Autor pisze dalej: „Decyzja ta jest pożądana szczególnie wówczas, gdy obraz tradycyjnych aktywów i pasywów nie wyjaśnia, skąd pochodzi wynik finansowy przedsiębiorstwa. W dobie gospodarki opartej na wiedzy to niezwykle częsta wada tradycyjnego sprawozdania finansowego przedsiębiorstwa”. Stwierdzenia te zachęcają do podjęcia poważnej polemiki z ich autorem, w szczególności, gdy można przytoczyć argumenty, że konstrukcja informacyjna wyniku finansowego jednoznacznie wskazuje na to skąd (a ściślej z działań, w jakich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa) „wynik pochodzi”. Podobnie jak można przytoczyć argumenty na to, że gospodarka znajduje się ciągle w okresie transformacji z ery industrialnej do ery gospodarki opartej na wiedzy, o czym świadczą dyskusje naukowe np. wśród ekonomistów i naukowców z obszaru nauk o zarządzaniu i nauki rachunkowości wokół poszukiwania paradygmatów dla opisu nowej rzeczywistości.

Rysunek 1. Ramy konceptualne oceny ekonomicznej jakości zasobów ludzkich na podstawie kategorii finansowych dostępnych w systemie informacyjnym rachunkowości (SIR) – model A. Karmańskiej



Źródło: opracowanie własne A. Karmańska.

W konceptualnych ramach myślenia o „wycenie zasobów ludzkich” na podstawie danych dostępnych w systemie SIR, które dla komunikatywności przekazu określone tu zostały mianem **modelu A. Karmańskiej** przyjmujemy założenie modelowe, że – wykorzystując sprawozdawcze kategorie finansowe – wycenić można:

- 1. wartość atrybutów zasobów ludzkich**, pozyskanych do przedsiębiorstwa przez HR i stosownie z potrzebami przedsiębiorstwa, ale posiadanych już przez zatrudniane osoby; wartość ta jest subiektywna, chociaż wyraża się wartością stosownych kosztów wynagrodzeń wraz z pochodnymi; dzieje się tak dlatego, że zależy ona w dużej mierze od oceny „stopnia pożądania przez przedsiębiorstwo określonej wiązki (zestawu) atrybutów zasobów ludzkich”, które to pożądanie determinują dalsze zamiary gospodarcze przedsiębiorstwa;

2. **wartość atrybutów zasobów ludzkich**, kształtowanych na koszt przedsiębiorstwa celem dopasowania i rozwoju atrybutów zasobów ludzkich, wniesionych do przedsiębiorstwa z chwilą zatrudnienia pracowników;
3. **wartość artefaktów zasobów ludzkich pozyskanych od innych przedsiębiorstw**, co dzieje się w drodze nabycia innej jednostki lub jej zorganizowanej części;
4. **wartość artefaktów zasobów ludzkich** w przedsiębiorstwie, o ile przekładają się one na kategorie finansowe (jak np. koszt, przychód), czy też pewne relacje między nimi i innymi kategoriami sprawozdawczymi, które – co do istoty – świadczą o **ekonomicznej jakości wykorzystania atrybutów zasobów ludzkich** w działalności przedsiębiorstwa.

W modelu tym zwrócić należy uwagę na szczególny moment rozumowania. Odnosi się on do grupy artefaktów zasobów ludzkich pozyskanych od innych przedsiębiorstw, objętych kategorią finansową „wartość firmy”. Wartość tej kategorii zdeterminowana jest jakością wielu zasobów i atrybutów przedsiębiorstwa nabywanego „niewidzialnych” w jego aktywach. Prawo bilansowe pozwala rozpoznawać pewne artefakty zasobów ludzkich pracujących w przedsiębiorstwie nabywanym (pewne wartości niematerialne) i pozwala je – pod pewnymi warunkami – wydzielać z „dodatniej wartości firmy”. Jeżeli jednak wydzielenie to nie mogłoby być przeprowadzone, to sama „dodatnia wartość firmy” może być też postrzegana jako artefakt atrybutów zasobów ludzkich innego przedsiębiorstwa, ponieważ oznacza ona zapłatę za takie cechy tego przedsiębiorstwa jak np. organizacja jego funkcjonowania, styl zarządzania, relacje z otoczeniem i rynkowa pozycja i marka, które to atuty (atrybuty) przedsiębiorstwa nabywanego wypracowane zostały przez osoby w nim zatrudnione.

W modelu zakłada się, że powyższe **cztery wyceny mogą stanowić punkt wyjścia do poszukiwania mierników korelacji pomiędzy wartością atrybutów zasobów ludzkich** możliwych do wykorzystywania w przedsiębiorstwie **a wartością artefaktów zasobów ludzkich**, ale tylko tych artefaktów, które można zmierzyć kategoriami finansowymi, a które *de facto* są finalnymi efektami zachowań ludzkich w przedsiębiorstwie (na wszystkich płaszczyznach: behawioralnych-zawodowych, behawioralnych-międzyludzkich w całej społeczności przedsiębiorstwa).

Wobec powyższego, u podstaw modelu A. Karmańskiej **leży więc teza**, że:

na podstawie danych dostępnych w systemie SIR można diagnozować „ekonomiczną jakość zasobów ludzkich”, która to diagnoza może być samodzielnym modułem w szerszym modelu oceny zasobów ludzkich, ale może być też traktowana jako model rozumowania oparty wyłącznie na kategoriach systemu informacyjnego rachunkowości (zarówno finansowej jak i zarządczej).

Przez **ekonomiczną jakość zasobów ludzkich** rozumie się w modelu korelację pomiędzy – mierzonymi w drodze zastosowania kategorii finansowych – artefaktami zasobów ludzkich (w uproszczeniu: szeroko rozumianymi, na różnych płaszczyznach, skutkami pracy osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie) i wartością nakładów związanych z utrzymaniem w przedsiębiorstwie wiązki (zestawu) atrybutów zasobów ludzkich wykorzystywanych w tym przedsiębiorstwie.

W modelowym podejściu **ważne jest też założenie**, że **artefakty zasobów ludzkich występują z opóźnieniem** (rocznym, półrocznym, kwartalnym – w zależności od wybranego okresu analizy) **w stosunku do nakładów ponoszonych w związku z atrybutami zasobów ludzkich**. Założenie to wynika z obserwacji, że efekty wynikające np. z wykształcenia nowych kompetencji mogą pojawić się w przedsiębiorstwie dopiero po okresie ponoszenia nakładów na kształtowanie tychże kompetencji. Ta obserwacja jest szczególnie istotna w obszarze działalności inwestycyjnej przedsiębiorstwa i w obszarze jego działań innowacyjnych. Działalność inwestycyjna przedsiębiorstwa rozumiana jest tu wyłącznie w kategoriach systemu SIR i oznacza zarządzanie aktywami inwestycyjnymi przedsiębiorstwa. Przez aktywa inwestycyjne należy tu rozumieć wyłącznie aktywa utrzymywane przez przedsiębiorstwo w celu osiągnięcia z nich korzyści ekonomicznych wynikających z przyrostu wartości tych aktywów, uzyskania przychodów w formie odsetek, dywidend (udziałów w zyskach) lub innych pożytków, w tym również z transakcji handlowej, a w szczególności aktywa finansowe oraz te nieruchomości i wartości niematerialne, które nie są użytkowane przez jednostkę, lecz są posiadane przez nią w celu osiągnięcia tych korzyści. W działalności inwestycyjnej ujmujemy także zarządzanie instrumentami finansowymi, nawet jeśli służą one zarządzaniu ryzykiem odnoszącym się do działalności operacyjnej. Uznajemy bowiem, że zarządzanie tymi instrumentami wymaga szczególnych kompetencji i umiejętności, które są zupełnie inne niż np. umiejętności związane z harmonogramowaniem produkcji lub zarządzaniem logistycznym. Rozumie się przez nie kontrakty, które powodują powstanie aktywów finansowych u jednej ze stron i zobowiązania finansowego albo instrumentu kapitałowego u drugiej ze stron pod warunkiem, że z kontraktu zawartego między dwiema lub więcej stronami jednoznacznie występują skutki gospodarcze, bez względu na to, czy wykonanie praw lub zobowiązań wynikających z kontraktu ma charakter bezwarunkowy albo warunkowy. W tym miejscu, podkreślamy to rozumienie działalności inwestycyjnej, ze względu na fakt, że w obszarze finansów i zarządzania działalność inwestycyjna jest rozumiana generalnie przez pryzmat działalności operacyjnej i „inwestowania” w potencjał operacyjny przedsiębiorstwa, czyli np. w środki trwałe.

Zauważa się, że powyższe założenie (tj. artefakty zasobów ludzkich występują z opóźnieniem) mniej – niż w obszarze inwestycji i innowacji – może dotyczyć artefaktów zasobów ludzkich występujących w sferze operacyjnej (tj. produkcji, świadczenia usług). Można więc uznać, że w tej działalności wynagrodzenie osób zatrudnionych w procesie produkcji, marketingu i sprzedaży jest silniej powiązane z efektami pracy w tym samym okresie. Przyjęto więc w tym modelu (intuicyjnie), że na etapie tworzenia modelu ogólnego, takie podejście (o opóźnionej zależności pomiędzy artefaktami zasobów ludzkich i atrybutami tychże zasobów) nie jest szczególnie istotnym obciążeniem jego wiarygodności. Argumentem uzasadniającym takie podejście jest chociażby praktyka analityczna w zakresie analizy sprawozdań finansowych, dla której najbardziej poznawcze są identyfikowane trendy. Uznaje się więc, że monitorowanie **ekonomicznej jakości zasobów ludzkich** ma sens tylko w długim okresie, a to oznacza, że „aptekarские” założenia co do dokładności modelu tracą na znaczeniu i można z nich zrezygnować chociażby dlatego, żeby nie podrażać kosztów korzystania z tego modelu w praktyce.

Model A. Karmańskiej **sprawozdawcze kategorie finansowe identyfikujące synergicznie artefakty zasobów ludzkich** ustala przez pryzmat procesów i działań, z wykorzystaniem poniższych założeń:

- A) zastosowanie tego modelu możliwe jest **w celu zagregowanej oceny ekonomicznej jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie**,
- B) model ten może być wykorzystany do **uszczegółowionej oceny ekonomicznej jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie w obszarze działalności operacyjnej, inwestycyjnej i innowacyjnej**, o ile fakultatywne ujawnienia informacji na temat przedsiębiorstwa na to pozwolą,
- C) **zapewnienie danych** ważnych dla uszczegółowionej oceny ekonomicznej jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie wymaga fakultatywnego przedstawiania informacji, które można uzyskiwać w przedsiębiorstwie wyróżniając odpowiednie procesy i mając na względzie, że:
 - 1) ocena ekonomicznej jakości zasobów ludzkich zatrudnionych w przedsiębiorstwie wymaga nieco innej klasyfikacji procesów niż klasycznie czyni się to prezentując procesowo-działaniowo, łańcuch wartości dostarczanych dla klienta; procesy te powinny obejmować homogeniczne grupy artefaktów mierzonych kategoriami finansowymi (np. pewnymi wynikami);
 - 2) procesy wyróżnione z perspektywy oceny ekonomicznej jakości zasobów ludzkich powinny przekładać się na odpowiednio uszczegółowioną strukturę ewidencyjną systemu informacyjnego rachunkowości, co wynika z potrzeby uzyskiwania z tego systemu agregatów finansowych, wprowadzając do treści odpowiadających kategoriom występującym w sprawozdaniu finansowym, ale o stopniu zagregowania odpowiadającym obszarom:
 - działalności operacyjnej,
 - działalności inwestycyjnej,
 - działalności innowacyjnej;
 - 3) alokacja na procesy
 - wyceny wniesionych atrybutów zasobów ludzkich,
 - wyceny rozwijanych atrybutów zasobów ludzkich,
 - wyceny artefaktów zasobów ludzkich pozyskanych z innego przedsiębiorstwa,
 następuje w wewnętrznym systemie informacyjnym wspomagającym zarządzanie przedsiębiorstwem statystycznie, np. z wykorzystaniem struktury zatrudnienia i na podstawie znajomości zakresu zadań przyporządkowywanych przez kadrę zarządzającą pracownikom powiązanych z procesami odpowiednio: działalności operacyjnej, działalności inwestycyjnej, działalności innowacyjnej;
 - 4) odnosząca się do kadry menedżerskiej wycena atrybutów zasobów ludzkich wniesionych i rozwijanych powinna być alokowana w całości na proces innowacyjny (przyjmuje się bowiem upraszczające założenie, ale niepozbawione podstaw, że z pracą kadry zarządzającej silnie wiąże się imperatyw bycia innowacyjnym);
 - 5) nie alokuje się na procesy: operacyjny, inwestycyjny i innowacyjny wyceny wniesionych atrybutów zasobów ludzkich, jeżeli odnosi się ona do zasobów ludzkich wykonujących pracę w przedsiębiorstwie inną, tj. związaną z procesami pośrednimi, wspomagającymi procesy wyróżnione powyżej; ta wycena jest jednak uwzględniana w parametrach finansowych służących zagregowanej ocenie ekonomicznej jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie;
 - 6) wycenę rozwijanych atrybutów zasobów ludzkich odnosi się zawsze do procesu innowacyjnego, bez względu na to, w jakim procesie zasoby ludzkie przedsiębiorstwa uczestniczą;
 - 7) wycenę artefaktów zasobów ludzkich pozyskanych z innego przedsiębiorstwa alokować należy w wewnętrznym systemie zarządczym przedsiębiorstwa do tego procesu: operacyjnego, inwestycyjnego lub innowacyjnego, z którym dany artefakt najsilniej się wiąże.

W modelu A. Karmańskiej, **finansowy pomiar ekonomicznej jakości zasobów ludzkich przeprowadza się:**

- a) wskaźnikami elastyczności artefaktów i atrybutów zasobów ludzkich** (metoda bezpośrednia, finansowa),
- b) siłą korelacji atrybutów zasobów ludzkich z artefaktami zasobów ludzkich** (metoda pośrednia, statystyczna).

W niniejszej ekspertyzie poprzestaje się na przedstawieniu (w dalszej części) zestawu propozycji autorskich wskaźników elastyczności artefaktów i atrybutów zasobów ludzkich. Nie prezentuje się natomiast metody statystycznej, której poświęcone będą dalsze prace koncepcyjne autorki modelu.

5. Synteza modelu A. Karmańskiej

1. Celem modelu jest zaprezentowanie rozumowania, jakie należy przeprowadzić, aby **wykroczyć poza** ramy „pomiaru” zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, rozumianego tylko jako **wartościowe ujęcie tych zasobów**, tj. wyrażenie np. w PLN i wykonać (wskaźnikowy i inny) **finansowy pomiar ekonomicznej jakości zasobów ludzkich**. Cel ten został ustalony wobec przekonania i obserwacji niskich walorów informacyjnych kategorii finansowych (wartości) podawanych w ujęciu bezwzględnym i intuicyjnego dostrzegania relacji ukrytych w wartościach kategorii finansowych a jednocześnie takich, dzięki którym można wnioskować na temat pewnych aspektów zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie.
2. Model ten wskazuje na podejście, jakie należałoby zastosować, aby przeprowadzić ocenę zasobów ludzkich, w sytuacji gdyby interesariusz dysponował tylko i wyłącznie informacjami zawartymi w sprawozdawczości finansowej i w fakultatywnych ujawnieniach.
3. Model wprowadza nowe pojęcie: **ekonomiczna jakość zasobów ludzkich**. Czyni to, ponieważ rozumie się, że intencją „pomiaru” zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie X i Y jest zdiagnozowanie, w którym z tych przedsiębiorstw jego pracownicy w pewnym sensie lepiej pracują na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa.
4. Mając powyższe przekonanie na uwadze, w modelu wychodzi się z założenia, że **znaczenie ludzi w przedsiębiorstwie i ich udział w sukcesie ekonomicznym przedsiębiorstwa należy mierzyć parametrami finansowymi, które kryją w sobie informacje o jakości zasobów ludzkich** (w znaczeniu nie tylko wyliczalnych kompetencji zawodowych określonych przez poziom np. wiedzy lub – jak wspomniano to wcześniej – zdrowie, siłę mięśni, o ile takie właśnie kompetencje w danej pracy zawodowej są ważne, ale także w znaczeniu: zaangażowania, identyfikowania się z przedsiębiorstwem, kreatywności, czy nawet poświęcenia).
5. Model wyróżnia: **atomybuty zasobów ludzkich i artefakty zasobów ludzkich**, których wycena i odpowiednie wykorzystanie ma służyć ocenie teje **ekonomicznej jakości zasobów ludzkich**.
6. **Finansowy pomiar ekonomicznej jakości zasobów ludzkich** przeprowadza się:
 - a) wskaźnikami elastyczności artefaktów i atrybutów zasobów ludzkich** (metoda bezpośrednia, finansowa),
 - b) siłą korelacji atrybutów zasobów ludzkich z artefaktami zasobów ludzkich** (metoda pośrednia, statystyczna).
7. Mając powyższe na uwadze, model rozpoznaje **3 kluczowe parametry finansowe** odnoszące się do **wartości atrybutów zasobów ludzkich**, możliwe do odczytania ze sprawozdania finansowego (w uszczegółowionej postaci z informacji uzupełniających), a które obejmują:
 - **wartość kosztów związanych z wynagrodzeniami**, które są miernikiem finansowym wartości atrybutów pracowników przedsiębiorstwa (oceny ich kompetencji, potencjału i przydatności);
 - **wartość nakładów związanych z rozwijaniem** tych atrybutów w zakresie i skali wynikających z planów i potrzeb przedsiębiorstwa. Te nakłady są swoistą inwestycją, z której oczekuje się zwrotu w postaci inicjowania i realizowania przedsięwzięć innowacyjnych lub lepszej jakości wykonywanej pracy. Zauważyć należy, że w tej grupie wartości atrybutów zasobów ludzkich koszty ponoszone na zewnętrzne szkolenia pracowników są pozycją wiodącą ale nie jedyną. Ważne są tu również wszelkie inne koszty, które ponosi przedsiębiorstwo, aby wyposażać swoich pracowników w nowe doświadczenia i obserwacje, a to nie zawsze przecież oznacza udział w szkoleniach, czy w konferencjach;
 - **wartość artefaktów zasobów ludzkich pozyskanych z innych przedsiębiorstw**, którą należy kojarzyć z nabytą dodatnią wartością firmy.
8. Ponadto, model zakłada **selekcję parametrów finansowych odnoszących się do artefaktów atrybutów zasobów ludzkich**, pojawiających się w przedsiębiorstwie przede wszystkim dzięki atrybutom zasobów ludzkich, a nie dzięki mechanizmom rynkowym, na które przedsiębiorstwo nie ma oddziaływania.

Model ten znajduje się w fazie budowy (jest w fazie koncepcyjnej) i na tym etapie stara się identyfikować ekonomiczną jakość zasobów ludzkich, wyłącznie dzięki współczynnikom elastyczności (tj. metodzie bezpośredniej – finansowej), której przydatność teraz poddana powinna być weryfikacji.

Tekst tej ekspertyzy jest miejscem, w którym po raz pierwszy ten autorski model (nie wzorowany na innych) jest prezentowany. Mając świadomość, że jego koncepcja wymaga weryfikacji, model poddaje się pod dyskusję środowiskową.

6. Metoda bezpośrednia – finansowa pomiaru ekonomicznej jakości zasobów ludzkich

Metoda bezpośrednia – finansowa pomiaru ekonomicznej jakości zasobów ludzkich **wykorzystuje tzw. wskaźniki elastyczności artefaktów i atrybutów zasobów ludzkich.**

Wskaźniki te obejmują dwie grupy:

EJ(K) ^z	wskaźniki służące zagregowanej (Z) ocenie ekonomicznej (E) jakości (J) zasobów ludzkich (K) w przedsiębiorstwie
EJ(K) ^u	wskaźniki służące uszczegółowionej (U) ocenie ekonomicznej (E) jakości (J) zasobów ludzkich (K) w przedsiębiorstwie

Autorska propozycja zestawu formuł tychże wskaźników elastyczności artefaktów i atrybutów zasobów ludzkich służących ocenie ekonomicznej jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Propozycja wskaźników elastyczności artefaktów i atrybutów zasobów ludzkich służących ocenie ekonomicznej jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie

EJ(K) ^z	wskaźniki służące zagregowanej (Z) ocenie ekonomicznej (E) jakości (J) zasobów ludzkich (K) w przedsiębiorstwie
1. Wskaźnik statyczny zagregowanej oceny ekonomicznej jakości zasobów ludzkich	
$EJ[K]^Z = \Delta EVA^t / [\sum_{i=1}^n W(t-1)_{ATw-i} + \sum_{i=1}^n W(t-1)_{ATr-i} + \sum_{i=1}^n W(t-1)_{ARw-i}]$	
EVA	ekonomiczna wartość dodana ustalona dla całego przedsiębiorstwa
T	okres dla którego przeprowadzana jest ocena
t -1	porównywalny okres poprzedzający bezpośrednio okres t
i (...) n	numer procesu wyróżnionego w przedsiębiorstwie
W(t-1)	wartość odpowiednio zidentyfikowanych: atrybutów lub artefaktów zasobów ludzkich, ustalona dla okresu t-1, tj. okresu porównawczego poprzedzającego bezpośrednio okres, dla którego przeprowadzana jest ocena ekonomicznej jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie
W(t-1) _{ATw-i}	wartość atrybutów zasobów ludzkich wniesionych a występujących w i-tym procesie przedsiębiorstwa (ustalona na poziomie kosztów wynagrodzeń z pochodnymi)
W(t-1) _{ATr-i}	wartość atrybutów zasobów ludzkich rozwijanych na koszt przedsiębiorstwa, a występujących w i-tym procesie przedsiębiorstwa (ustalona na podstawie wartości nakładów na szkolenia, kursy, konferencje, zdobywanie nowych doświadczeń i inne formy poszerzania i rozwoju pożądanej w przedsiębiorstwie wiedzy, umiejętności i postaw zatrudnionych osób)
W(t-1) _{ARw-i}	wartość nabytych artefaktów zasobów ludzkich zatrudnionych w innym przedsiębiorstwie (ustalona na podstawie dodatniej wartości firmy lub w związku z określaniem części tej wartości – jako wartości niematerialnej)
Ogólna interpretacja:	
1. Wskaźnik powinien być obserwowany z okresu na okres.	
2. Dla interpretacji wskaźnika ważne jest spostrzeżenie, że przyrost dodatni lub ujemny ekonomicznej wartości dodanej może być efektem również uwarunkowań rynkowych, niezależnych od atrybutów zasobów ludzkich. Z drugiej jednak strony atrybuty zasobów ludzkich powinny być takie, aby odnajdywać się w każdej rynkowej sytuacji. Dlatego można przyjąć interpretację, że z perspektywy całego przedsiębiorstwa wartość przyrostu EVA jest efektem synergicznym wszystkich atrybutów zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie i jest dobrym parametrem dla odzwierciedlania ich jakości.	
3. Dobrze świadczy o ekonomicznej jakości zasobów ludzkich wyłącznie dodatnia wartość wskaźnika.	
4. Wartość równa zero powinna być postrzegana jako sytuacja, w której prawdopodobne jest iż atrybuty zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie nie odgrywają żadnej roli we wzroście wartości rynkowej przedsiębiorstwa.	
5. Wartość tego wskaźnika oznacza finansową wydajność atrybutów zasobów ludzkich wyrażoną wartością przyrostu wartości dodanej przypadającej na jednostkę wartości atrybutów zasobów ludzkich.	
6. Wskaźnik mówi o tym, jak atrybuty zasobów ludzkich rozwijane w ubiegłym okresie „zaprocentowały” w okresie bieżącym wartością dodaną (wzrostem, czy też spadkiem).	
7. Obserwowanie tego wskaźnika w długim okresie pozwala ustalać ewentualną „sezonowość” atrybutów zasobów ludzkich, co może być przedmiotem odrębnej analizy w aspekcie behawioralnym.	
2. Wskaźnik dynamiczny zagregowanej oceny ekonomicznej jakości zasobów ludzkich	
$\Delta EJ[K]^Z = \Delta EVA^t / [\sum_{i=1}^n (W(t-1)_{ATw-i} - W(t-2)_{ATw-i}) + \sum_{i=1}^n (W(t-1)_{ATr-i} - W(t-2)_{ATr-i}) + \sum_{i=1}^n (W(t-1)_{ARw-i} - W(t-2)_{ARw-i})]$	
EVA	ekonomiczna wartość dodana ustalona dla całego przedsiębiorstwa
T	okres dla którego przeprowadzana jest ocena ekonomicznej jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie
t -1	porównywalny okres poprzedzający bezpośrednio okres t
t -2	porównywalny okres poprzedzający bezpośrednio okres t-1

i (...) n	numer procesu wyróżnionego w przedsiębiorstwie
W(t-1) lub W(t-2)	wartość odpowiednio zidentyfikowanych: atrybutów lub artefaktów zasobów ludzkich, ustalona dla okresu t-1 i t-2
$W(t-1)_{ATw-i}$ lub $W(t-2)_{ATw-i}$	wartość atrybutów zasobów ludzkich wniesionych a występujących w i-tym procesie przedsiębiorstwa (ustalona na poziomie kosztów wynagrodzeń z pochodnymi), określona dla okresu t-1 i t-2
$W(t-1)_{ATr-i}$ lub $W(t-2)_{ATr-i}$	wartość atrybutów zasobów ludzkich rozwijanych na koszt przedsiębiorstwa, a występujących w i-tym procesie przedsiębiorstwa (ustalona na podstawie wartości nakładów na szkolenia, kursy, konferencje, zdobywanie nowych doświadczeń i inne formy poszerzania i rozwoju pożądanej w przedsiębiorstwie wiedzy, umiejętności i postaw zatrudnionych osób), określona dla okresu t-1 i t-2
$W(t-1)_{ARw-i}$	wartość nabytych artefaktów zasobów ludzkich zatrudnionych w innym przedsiębiorstwie (ustalona na podstawie dodatniej wartości firmy lub w związku z określaniem części tej wartości – jako wartości niematerialnej)
Ogólna interpretacja: - Wskaźnik ten powinien być interpretowany łącznie ze wskaźnikiem statycznym zagregowanej oceny ekonomicznej jakości zasobów ludzkich. - Wskaźnik ten pozwala ocenić, czy występuje ekonomiczny zwrot z atrybutów zasobów ludzkich, który to zwrot wyraża się ustaleniem ile groszy przyrostu wartości EVA przypada na jednostkę przyrostu wartości atrybutów zasobów ludzkich. - Interpretacja wskaźnika musi być uważna, ze względu na to, że może on przybierać wartość dodatnią – z uwagi na dodatni przyrost EVA lub mieć wartość dodatnią także przy ujemnym przyroście EVA, tj. w sytuacji, gdy przyrost wartości atrybutów zasobów ludzkich będzie miał wartość ujemną. - Jeżeli wartość wskaźnika jest równa zero, to można sądzić, że przyrost nakładów ponoszonych przez przedsiębiorstwo na utrzymanie i rozwijanie atrybutów zasobów ludzkich nie daje efektu ekonomicznego przekładającego się na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa. - W analizach porównawczych pomiędzy przedsiębiorstwami, korzystniej wypada ocena zasobów ludzkich w tym przedsiębiorstwie, w którym wartość wskaźnika jest wyższa.	
3. Wskaźnik elastyczności (dynamiczny) zagregowanej oceny ekonomicznej jakości zasobów ludzkich $D-EJ[K]^Z = D_{EVA} / D-W_{ATiAR}$ gdzie: $D_{EVA} = (EVA^t - EVA^{t-1}) / EVA^{t-1}$ $D-W_{ATiAR} = \frac{[\sum_{i=1}^n (W(t-1)_{ATw-i} - W(t-2)_{ATw-i}) + \sum_{i=1}^n (W(t-1)_{ATr-i} - W(t-2)_{ATr-i}) + \sum_{i=1}^n (W(t-1)_{ARw-i} - W(t-2)_{ARw-i})]}{\sum_{i=1}^n W(t-1)_{ATw-i} + \sum_{i=1}^n W(t-1)_{ATr-i} + \sum_{i=1}^n W(t-1)_{ARw-i}}$	
EVA	ekonomiczna wartość dodana ustalona dla całego przedsiębiorstwa
T	okres dla którego przeprowadzana jest ocena ekonomicznej jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie
t -1	porównywalny okres poprzedzający bezpośrednio okres t
t -2	porównywalny okres poprzedzający bezpośrednio okres t-1
i (...) n	numer procesu wyróżnionego w przedsiębiorstwie
W(t-1) lub W(t-2)	wartość odpowiednio zidentyfikowanych: atrybutów lub artefaktów zasobów ludzkich, ustalona dla okresu t-1 i t-2
$W(t-1)_{ATw-i}$ lub $W(t-2)_{ATw-i}$	wartość atrybutów zasobów ludzkich wniesionych a występujących w i-tym procesie przedsiębiorstwa (ustalona na poziomie kosztów wynagrodzeń z pochodnymi), określona dla okresu t-1 i t-2
$W(t-1)_{ATr-i}$ lub $W(t-2)_{ATr-i}$	wartość atrybutów zasobów ludzkich rozwijanych na koszt przedsiębiorstwa, a występujących w i-tym procesie przedsiębiorstwa (ustalona na podstawie wartości nakładów na szkolenia, kursy, konferencje, zdobywanie nowych doświadczeń i inne formy poszerzania i rozwoju pożądanej w przedsiębiorstwie wiedzy, umiejętności i postaw zatrudnionych osób), określona dla okresu t-1 i t-2
$W(t-1)_{ARw-i}$	wartość nabytych artefaktów zasobów ludzkich zatrudnionych w innym przedsiębiorstwie (ustalona na podstawie dodatniej wartości firmy lub w związku z określaniem części tej wartości – jako wartości niematerialnej)
Ogólna interpretacja: - Wskaźnik ten jest najbardziej dynamicznym w tej grupie i umożliwia diagnozę, czy tempo przyrostu wartości dodanej jest takie samo jak tempo przyrostu wartości atrybutów zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. - Wskaźnik może przybierać wartość równą 0, 1, > 1, < 1. - Wartość równa zero świadczy o braku oddziaływania wartości atrybutów ludzkich na wartość rynkową przedsiębiorstwa. - Wartość równa jeden oznacza prowadzenie polityki odnoszącej się do zasobów ludzkich w sposób liniowy, to znaczy wzrost wartości atrybutów zasobów ludzkich idzie w parze ze wzrostem oddziaływania na wartość rynkową. - Wartość dodatnia im wyższa tym silniej wskazuje na ekonomiczną jakość zasobów ludzkich przedsiębiorstwa. - Interpretując ten wskaźnik należy pamiętać o tym, że może mieć on wartość dodatnią również w sytuacji ujemnego tempa przyrostu wartości EVA, jeżeli wystąpi także ujemne tempo przyrostu wartości atrybutów zasobów ludzkich.	

EJ(K) ^U	wskaźniki służące uszczegółowionej (U) ocenie ekonomicznej (E) jakości (J) zasobów ludzkich (K) w przedsiębiorstwie
1. Wskaźniki oceny ekonomicznej jakości zasobów ludzkich zaangażowanych w proces operacyjny przedsiębiorstwa	Wskaźniki w tej grupie mogą być konstruowane analogicznie jak wskaźniki z grupy wskaźników zagregowanej oceny ekonomicznej jakości zasobów ludzkich, z tą jednak różnicą, że: - synergicznym – dla tej działalności – artefaktem finansowym stosowanym w miejsce EVA powinien być wynik na sprzedaży brutto powiększony o koszty sprzedaży, - wartość atrybutów zasobów ludzkich wniesionych, wartość atrybutów zasobów ludzkich rozwijanych, wartość artefaktów zasobów ludzkich pozyskanych z innych przedsiębiorstw powinna być ustalana – zgodnie z wewnętrznym informacyjnym systemem zarządzczym – dla procesu operacyjnego obejmującego subproces marketingu, subproces sprzedaży i subproces obsługi posprzedażnej (bez procesu stricte wytwórczego produktów lub usług). Ocena ekonomicznej jakości zasobów ludzkich zaangażowanych w proces operacyjny stricte wytwórczy produktów lub usług, powinna wykorzystywać kategorie controllingowe odchyłeń od kosztów zaplanowanych dla tejże działalności.
2. Wskaźnik oceny ekonomicznej jakości zasobów ludzkich zaangażowanych w proces inwestycyjny przedsiębiorstwa	Wskaźniki w tej grupie mogą być konstruowane analogicznie jak wskaźniki z grupy wskaźników zagregowanej oceny ekonomicznej jakości zasobów ludzkich, z tą jednak różnicą, że: - synergicznym – dla tej działalności – artefaktem finansowym stosowanym w miejsce EVA powinien być wynik z całkowitych dochodów (przychodów i kosztów ujętych wynikowo i kapitałowo) ale ustalonych dla działalności finansowej, - wartość atrybutów zasobów ludzkich wniesionych, wartość atrybutów zasobów ludzkich rozwijanych, wartość artefaktów zasobów ludzkich pozyskanych z innych przedsiębiorstw powinna być ustalana – zgodnie z wewnętrznym informacyjnym systemem zarządzczym – dla procesu inwestycyjnego, rozumianego tak jak określa się to na użytek systemu SIR.
3. Wskaźnik oceny ekonomicznej jakości zasobów ludzkich zaangażowanych w proces innowacyjny przedsiębiorstwa	Wskaźniki w tej grupie mogą być konstruowane analogicznie jak wskaźniki z grupy wskaźników zagregowanej oceny ekonomicznej jakości zasobów ludzkich, z tą jednak różnicą, że: - synergicznym – dla tej działalności – artefaktem finansowym stosowanym w miejsce EVA może być tu: - parametr innowacyjności, przez który rozumie się tu wartość 0 – w przypadku niewystępowania w wartościach niematerialnych pozycji kosztów prac rozwojowych lub 1 – w przeciwnym przypadku, lub - wartość kosztów zakończonych prac badawczych i zakończonych prac rozwojowych łącznie, lub - wartość kosztów prowadzonych prac badawczych i prowadzonych prac rozwojowych łącznie. Parametry te powinny być ustalone dla okresów wybranych z uwagą, ze względu na fakt opóźnionego artefaktu finansowego w stosunku do wartości atrybutów zasobów ludzkich, o czym była mowa wcześniej, przy opisie modelu. - wartość atrybutów zasobów ludzkich wniesionych, wartość atrybutów zasobów ludzkich rozwijanych, wartość artefaktów zasobów ludzkich pozyskanych z innych przedsiębiorstw powinna być ustalana – zgodnie z wewnętrznym informacyjnym systemem zarządzczym – dla procesu inwestycyjnego, rozumianego tak jak określa się na użytek systemu SIR.

7. Zastosowanie w odniesieniu do zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach o różnej wielkości

Biorąc pod uwagę, że w modelu tym wykorzystywane są dane zawarte w sprawozdaniach finansowych i fakultatywnych ujawnieniach, sądzić można, że w pełnym zakresie model ten wykorzystywany może być **w dużych przedsiębiorstwach**, gdzie zasoby ludzkie są liczniejsze i z tego powodu są obiektem specjalnego procesu zarządczego (zwykle rozbudowanego zdecydowanie bardziej niż ma to miejsce w firmach małych i nawet średnich). Wykorzystanie modelu w pełnym zakresie oznacza w tym miejscu stosowanie wskaźników proponowanych powyżej w zestawie dwóch grup:

grupa 1 – wskaźniki zagregowanej oceny ekonomicznej jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, oraz

grupa 2 – wskaźniki służące uszczegółowionej ocenie ekonomicznej jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie.

Można też uznać, że z tej racji, iż firmy duże intensywnie zabiegają o konkurencyjny wzrost wartości rynkowej celem uzyskania przewag konkurencyjnych w pozyskiwaniu kapitału finansującego ich działalność, firmy te z własnej niejako woli będą raportować różne parametry opisujące ich zasoby ludzkie. Można więc pokusić się o próbę podpowiedzi, co do tego, jakie parametry powinny być przedstawiane w informacjach uzupełniających (fakultatywnie), aby możliwe było szerokie porównawcze zastosowanie (w branży, regionie czy w innej płaszczyźnie) zaproponowanego modelu. Dzięki temu możliwe byłoby porównywanie ekonomicznej jakości zasobów ludzkich różnych przedsiębiorstw.

Model operuje tak syntetycznymi kategoriami, że nie ma tu znaczenia, czy ocena dokonywana byłaby dla przedsiębiorstw krajowych, zagranicznych, funkcjonujących w ramach polskiego, czy też międzynarodowego prawa.

W odniesieniu do przedsiębiorstw małych i mikro, wydaje się uzasadnione stosowanie jedynie wskaźników grupy 1 – zagregowanej oceny ekonomicznej jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie.

B. Studia źródłowe – cel i zastosowana metoda

Obszar podjętej poniżej analizy wyznacza kwestia pomiaru i raportowania kapitału ludzkiego. Celem badania jest dokonanie:

- (a) przeglądu stosowanych obecnie rozwiązań w tym zakresie,
- (b) ustalenia związanych z nim barier i ograniczeń, oraz
- (c) ustalenie możliwości wprowadzenia nowych narzędzi.

Mając na względzie potrzebę metodycznego uporządkowania analizy tego szerokiego problemu zdecydowano o zastosowaniu podejścia badawczego znanego jako **analiza morfologiczna**, które wybrane zostało ze względu na zawarty w niej jednocześnie intuicyjny i analityczny pierwiastek. Nie mniej jednak metoda ta nie została zastosowana w tej ekspertyzie w pełnym zakresie, takim kształcie, jak podaje opis przytoczony tu za M. Kolaszyńską²⁸³. Opis *in extenso* według wymienionej autorki przedstawiono poniżej:

„Analiza morfologiczna to jedna z metod, która łączy w sobie pierwiastek intuicyjny i analityczny. Jest to metoda kombinatoryczna stanowiąca swoisty symulator wyobraźni. Metoda ta została stworzona przez szwajcara Fritza Zwicky’ego (1898–1974). Opracował on w latach 1938–1948 podstawy analizy morfologicznej podczas prowadzonych w Azusa w Kalifornii badań rozwojowych w dziedzinie rakiet. Po raz pierwszy określenie „analiza morfologiczna” zostało użyte przez Zwicky’ego podczas odczytu wygłaszanego w Uniwersytecie Oksfordzkim w maju 1948 roku. Zgodnie z definicją Zwicky’ego, analiza morfologiczna jest logiczno-analityczną metodą poszukiwania i osiągania twórczych rozwiązań problemów w drodze systematycznej analizy wszystkich możliwych rozwiązań. Przebiega ona w trzech fazach i etapach:

Fazy	Etapy	Najczęściej stosowane metody wspomagające
Rozpoznanie problemu	• Wytyczenie problemu • Definiowanie problemu	• Metoda teratologiczna
Analiza problemu	• Identyfikacja parametrów problemu • Poszukiwanie możliwych stanów parametrów	• Burza mózgów • Synektyka Gordona
Synteza problemu	• Budowa tablicy morfologicznej • Redukcja przestrzeni morfologicznej	• Metoda Monte Carlo • Macierz odkrywczą Moles

Faza pierwsza – rozpoznanie problemu, polega na wytyczeniu granic problemu i na ścisłym zdefiniowaniu go. Granice wytycza się w celu określenia jego pełnego kształtu, natomiast ściśle definiowanie ma przezwyciężyć naturalną skłonność do zbytniego zawężania rozwiązywanego problemu i ograniczania jego rzeczywistych rozmiarów do ram narzuconych przez rutynę.

Faza druga – analiza problemu, polega na identyfikowaniu parametrów problemu (wzajemnie uzależnione czynniki, cechy, funkcje lub elementy problemu) i określeniu wszystkich możliwych stanów każdego parametru.

Faza trzecia – synteza problemu, polega na stworzeniu tablicy (macierzy, skrzynki) morfologicznej, a następnie na zredukowaniu przestrzeni morfologicznej. Tworząc macierze w jej wierszach wpisujemy parametry a w kolumnach stany parametrów. Przy pomocy tablicy morfologicznej można poprzez zestawienie różnych stanów wyznaczyć wszystkie możliwe warianty rozwiązania problemu. Około 95% kombinacji zostaje odrzuconych podczas redukcji skrzynki morfologicznej ze względu na pospolitość rozwiązania lub jej bezsensowność. Kryteria oceny wyznaczone na etapie definiowania problemu wskażą, którym z pozostałych wariantów należy poświęcić szczególną uwagę.”

Technikę tę wykorzystuje się do tworzenia koncepcji o charakterze badawczym oraz koncepcji analizujących możliwości.

W przedstawionej poniżej analizie różnych źródeł zastosowano właściwie tylko fazę pierwszą. Przyjęto, że jej celem jest nie tyle wytyczenie problemu czy też jego zdefiniowanie, co bardziej **celem studiów jest uzmysłowienie** wagi sprawy zasobów ludzkich (w różnych źródłach określanych jako kapitał ludzki), jako komponentu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa i **zakresu wysiłku intelektualnego podejmowanego na świecie celem wypracowania podejścia do pomiaru zasobów ludzkich jako elementu kapitału intelektualnego**.

²⁸³ M. Kolaszyńska, *Analiza morfologiczna i jej pochodne jako narzędzia twórczego rozwiązywania problemów*, [http://mac.org.pl/szkola/oiz/Nowy%20folder%20\(2\)/METODA%20ANALIZY%20MORFOLOGICZNEJ.pdf](http://mac.org.pl/szkola/oiz/Nowy%20folder%20(2)/METODA%20ANALIZY%20MORFOLOGICZNEJ.pdf); marzec 2013.

Studia te podjęto jednak przede wszystkim z zamiarem:

- 1) ustalenia roli rachunkowości jaką dostrzegają różni badacze w pomiarze tychże zasobów; ten aspekt podejmuje pierwsza część studiów literaturowych pt.: ***Studia źródłowe w zakresie poszukiwań dobrego sposobu pomiaru zasobów ludzkich***, oraz
- 2) ustalenia argumentów przemawiających za tezą, że na podstawie danych dostępnych w systemie SIR można diagnozować „ekonomiczną jakość zasobów ludzkich”, która to diagnoza może być samodzielnym modułem w szerszym modelu oceny zasobów ludzkich, ale może być też traktowana jako model rozumowania oparty wyłącznie na kategoriach systemu informacyjnego rachunkowości (zarówno finansowej jak i zarządczej).

Tej kwestii poświęcone są studia w zakresie prawa bilansowego w powiązaniu z aspektami analitycznymi ważnymi dla oceny kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie, które przedstawione zostały w drugiej części studiów pt. ***Studia źródłowe w zakresie poszukiwań cech systemu informacyjnego rachunkowości umożliwiających pomiar zasobów ludzkich***.

Część 1. Studia źródłowe w zakresie poszukiwań dobrego sposobu pomiaru zasobów ludzkich²⁸⁴

B.1.1. Tło problemu

Obserwowane współcześnie różnice pomiędzy wartością rynkową przedsiębiorstwa, a jego wartością księgową stają się asumptem do podejmowania działań zmierzających do wzbogacania sprawozdawczości finansowej o pozycje nieraportowane w sprawozdawczości finansowej, a uznawane za zasoby szczególnie ważne dla osiągania wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Znaczenie tych zasobów i intensywność lobbowania ich ujmowania w sprawozdawczości finansowej zaowocowały stworzeniem przez International Accounting Standards Board specjalnego międzynarodowego standardu rachunkowości MSR nr 38 – Aktywa niematerialne²⁸⁵. Standard ten, pomimo wielokrotnych zmian dostosowawczych (2001, 2003, 2004, 2007, 2008 i ostatnie w kwietniu 2009 r.) nie jest postrzegany przez interesariuszy przedsiębiorstw i przez same przedsiębiorstwa za satysfakcjonujący w 100% w zakresie ujawniania zasobów stanowiących ewidentne atrybuty przedsiębiorstwa, ważne dla jego przewagi konkurencyjnej. Ciągłe bowiem większość z nich w tych sprawozdaniach nie jest ujmowana. Generalnie, powodem tego stanu rzeczy są przyjęte i zapewniające metodologiczną porównywalność danych sprawozdawczych, kryteria identyfikowania zasobów przedsiębiorstwa celem ich prezentowania w aktywach sprawozdawczości finansowej. Tymczasem luka informacyjna może skutkować wzrostem ryzyka decyzyjnego. Co może skutkować także niedoszacowaniem estymowania przyszłych zysków przedsiębiorstwa i odstępowaniem przez potencjalnych inwestorów od dokonywania inwestycji w jego działalność. W celu uniknięcia takich konsekwencji, przedsiębiorstwa decydują się na fakultatywne ujawnienia stosownych informacji. Czynią to na dwa sposoby: w drodze przedstawiania inwestorom opisów ryzyka, przyszłych zysków i strategii, albo też wprowadzania dodatkowych opisów (informacji uzupełniających) w sprawozdawczości finansowej²⁸⁶.

B.1.2. Kapitał intelektualny (w tym kapitał ludzki) w kontekście standardu informacyjnego: struktura-pomiar-jakość

Ponieważ świat biznesu zasobów ważnych w tworzeniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa a nieujawnianych w sprawozdawczości finansowej, zaczął zasadnie upatrywać w kapitale intelektualnym (ludzkim, strukturalnym-organizacyjnych i strukturalnym-relacyjnym), raportowanie wiedzy o takich zasobach przedsiębiorstwach musi więc znaleźć konsensus.

²⁸⁴ Opracowanie: Anna Karmańska.

²⁸⁵ *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej. MSSF*. Oficjalne dokumenty wydane według stanu na dzień 1 stycznia 2011 r. Część A. IFRS, SKwP.

²⁸⁶ Patrz np.: D. Branswijck, P. Everaert, *Intellectual capital disclosure commitment: myth or reality?* Journal of Intellectual Capital, Vol. 13, No. 1, 2012. Dostępny: <http://emeraldinsight.com/search.htm?ct=jnl&st1=content+analysis+disclosure+commitment+information+disclosure+initial+public+offering+intellectual+capital>.

Powstawały więc kolejno różne propozycje w tym zakresie, takie jak przykładowo: suplement do sprawozdania finansowego przedstawiony przez firmę Scandia (pierwszy w 1994)²⁸⁷, IFAC Study no 7 (1998)²⁸⁸, Danish Guidelines (DATI) (2000)²⁸⁹, Nordika Project (2001)²⁹⁰, Value Chain Scorecard – VCS (2001)²⁹¹, Meritum Guidelines (2001)²⁹², PRISM (2003)²⁹³, *Guidelines for Disclosure of Intellectual Assets Based Management* (2005)²⁹⁴, *InCaS-European Intellectual Capital Statements Guideline* (2008)²⁹⁵. Dodatkowo, potrzeba raportowania kapitału intelektualnego stała się obszarem badań empirycznych i naukowych poszukiwań, ważnych, zakrojonych na szeroką skalę międzynarodową i kosztownych. Dzieje się tak dlatego, że identyfikowanie i pomiar tego kapitału stanowią w warunkach globalnej gospodarki wyzwanie zarówno dla praktyki, jak i nauki uprawianej w obszarze zarówno zarządzania, finansów, jak i rachunkowości²⁹⁶.

Odnotowuje się już także pewne osiągnięcia w tym zakresie i swoistą stabilizację²⁹⁷. Praktyka dostarcza bowiem dowodów na to, że przyjęły się już pewne konwencje raportowania kapitału intelektualnego i mogą one stanowić swoisty standard w tym zakresie.

W ten sposób, wokół sprawozdawczości finansowej wyrasta nowy element – informacja o kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa, o zawartym w nim potencjale gospodarczym i sile oddziaływania na rynkową wartość przedsiębiorstwa. To sprawia, że określenie „sprawozdanie finansowe” staje się określeniem nieadekwatnym do tego, co jest przez przedsiębiorstwo raportowane. Tym bardziej, że informacja o kapitale intelektualnym jest jedną z dalszych kilku dołączanych do sprawozdania finansowego. Wobec powyższego, współcześnie uzasadnione jest używanie pojęcia „roczny raport przedsiębiorstwa”, lub „roczne sprawozdanie przedsiębiorstwa”, ze świadomością, że sprawozdanie finansowe staje się jednym z kilku elementów rocznego raportu przedsiębiorstwa, chociaż w tym raportowaniu ciągle odgrywa kluczową rolę.

Raport z kapitału intelektualnego zawiera informacje o pracy podejmowanej przez przedsiębiorstwo w związku z dążeniem do jego rozwoju i związanym z tym utrzymaniem i zarządzaniem zasobami niematerialnymi. Naświetla powiązania pomiędzy trzema elementami kapitału intelektualnego (ludzkim, strukturalnym-organizacyjnym i relacyjnym). Jednocześnie raport ten odnosi się, w ścisłym powiązaniu z celami strategicznymi przedsiębiorstwa, do oczekiwanego powiększania tych zasobów²⁹⁸. Propozycja standaryzowania struktury informacyjnej tego raportu zmieniała się z czasem.

Przykładowy przegląd przedstawia poniższe zestawienie. (Tabela 2).

²⁸⁷ J. Mauritsen, H.T. Larsen, *Valuing the future: intellectual capital supplements at Skandia*. Accounting Auditing & Accountability Journal. Vol. 14, 2001, s. 399-422. Dostępny: <http://www.emerald-library.com/ft>

²⁸⁸ R. Dzinkowski, *The Measurement and Management of Intellectual Capital – An Introduction*, IFAC Study no 7, 1998. Dostępne: www.ciberconta.unizar.es/ftp/pub/doc/IntellCapital_IFAC.pdf

²⁸⁹ *A Guideline for Intellectual Capital Statements – A Key to Knowledge Management*. Danish Agency for Trade and Industry. Ministry of Trade and Industry, 2000. Dostępne: <http://www.statensnet.dk/pligtarkiv/fremvis.pl?vaerkid=14280&repid=0&filid=0&iarkiv=1>

²⁹⁰ *A report from the Nordika project. Intellectual Capital Managing and Reporting*. Nordic Industrial Fund, October 2001. Dostępne: http://www.nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2001/nordika_report_-_final1.pdf

²⁹¹ L. Baruch, *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington 2001.

²⁹² *Meritum Project. Guidelines for managing and reporting on intangibles (intellectual capital report)*, 2001. http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf; O projekcie: http://ec.europa.eu/research/social-sciences/projects/073_en.html

²⁹³ *The PRISM Project, C. Eustace, Report of Research Findings and Policy Recommendations*. European Commission. Information Society Technologies Programme. 2003. Dostępne: <http://www.intangability.com/wp-content/uploads/2009/03/prism-project-report-of-research-findings-and-policy-recommendations.pdf>

O projekcie: <http://www.intangability.com/wp-content/uploads/2009/03/prism-project-overview-2001-2003.pdf>

²⁹⁴ *Guidelines for Disclosure of Intellectual Assets Based Management*, Japan, Ministry of Economy, Trade and Industry, October 2005, Dostępne: http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/GuidelineforIAM.pdf

²⁹⁵ *Intellectual Capital Statements-Made in Europe*, European ICS Guideline, DG Research. 2008. Dostępne: <http://ebookbrowse.com/european-ics-guideline-pdf-d234114066>

²⁹⁶ Przegląd głosów w sprawie konieczności raportowania kapitału intelektualnego oraz na temat jego pomiaru patrz np. G. Kannan, W.G. Aulbur, *Intellectual Capital. Measurement effectiveness*, Journal of Intellectual Capital Vol. 5 No. 3, 2004, s. 389-413. Dostępne: http://213.155.109.122/files/articles/Intellectual%20capital%20Measurement%20effectiveness_20111029193520147.pdf. Publikacja ta podaje przegląd ponad 100 publikacji poświęconych pomiarowi kapitału intelektualnego. Chociaż przegląd ten obejmuje okres od 1959 do 2001 r., sprawy raportowania kapitału intelektualnego ciągle są aktualne.

²⁹⁷ Znaleźć już można empiryczne dowody na to, że środowisko biznesowe jest zapewne coraz bliższe wypracowania uzgodnionego standardu raportowania w obszarze kapitału intelektualnego. Świadczy o tym chociażby fakt raportowania tegoż kapitału w szczególności przez firmy notowane na giełdach papierów wartościowych. Patrz np.: D. Branswijck, P. Everaert, op.cit.

²⁹⁸ *Meritum Project. Guidelines for managing and reporting on intangibles (intellectual capital report)*, Vodafone Foundation, Madryt, 2002, s. 22.

Tabela 2.

2002 Meritum Project Intellectual Capital Report	2005 Ministry of Economy, Trade and Industry Intellectual Assets Based Management Report
Wizja firmy Ta część: • opisuje i ilustruje kluczowe niematerialne zasoby, które pozwalają firmie osiągać jej cele strategiczne, • czytelnikowi raportu pozwala to zrozumieć: funkcjonowanie firmy ukierunkowane na proces kreowania wartości i rolę w tym procesie zasobów niematerialnych.	Korpus raportu Przedstawia w formie opowiadania/historii zasoby intelektualne, tworzenie wartości w przedsiębiorstwie przy ich użyciu, przyszłe zyski i ich stabilność. Włączone tu mogą być pewne wspomagające ilościowe informacje, zwykle podane w postaci wskaźników kapitału intelektualnego). Część ogólna (A) Ogólna filozofia zarządzania (w tym: – polityka przedsiębiorstwa, przedstawiona w możliwie najbardziej przystępny sposób; – duch przedsiębiorstwa powinien być pokazany poprzez przytoczone motto co jest ważne, gdyż staje się podstawą wyrażania osądów iż większa – dla interesariuszy – przewidywalność działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo). (B) Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa krótko opisuje rynkowy status głównych produktów/usług przedsiębiorstwa, jego konkurencyjnych cech, otoczenie instytucjonalne, i inne biznesowe, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje.
Opis niematerialnych zasobów i działań Ta część identyfikuje: • zasoby niematerialne kontrolowane przez firmę lub potrzebne jej w przyszłości, ze względu na dążenie do osiągnięcia założonych celów strategicznych, • w związku z powyższym – działania w obszarze niematerialnym konieczne do podjęcia, • różne procesy, które zostały zaimplementowane celem wykorzystania zasobów niematerialnych w zarządczych działaniach, łącznie z tymi procesami, które będą kontynuowane, aby zapewnić takie, pożądane działania w przyszłości.	Od przeszłości do teraźniejszości (A) Polityka zarządzania/wizje przeszłości (tu preferowane jest przedstawienie odwołań do rocznych raportów z minionych lat, a nie retrospektywne, ponowne, opisywanie tej polityki i dokonań). (B) Dokonane inwestycje (w ścisłym związku z minioną polityką zarządzającą). (C) Aktywa i łańcuch wartości zakumulowane w przedsiębiorstwie (w tym silne strony przedsiębiorstwa, unikatowa metoda tworzenia wartości (łańcuch wartości), intelektualne i rzeczowe aktywa, które są źródłem atutów przedsiębiorstwa i jego łańcucha wartości). (D) Aktualne dokonania, takie jak zysk przedsiębiorstwa (zaczepnięty z danych finansowych, zwrócenie uwagi na segmenty działalności ważne dla łańcucha wartości przedsiębiorstwa, ale także – jeśli zasadne – ujawnienie powodów niesatysfakcjonującego poziomu zysku).
System wskaźników Ta część przedstawia poniższe charakterystyki: • sposób, w jaki różne działania mogą być opisane przy zastosowaniu określonego systemu wskaźników, • szereg wskaźników, które w firmie opisują proces tworzenia wartości, • zwykle, zawiera wskaźniki opisujące wszystkie trzy komponenty kapitału intelektualnego, • może zawierać zarówno wskaźniki finansowe jak i niefinansowe, • wszystkie wskaźniki powinny być możliwe do zweryfikowania, nawet, jeśli nie będą celowo audytowane, dlatego też powinny być tu podane kryteria, formuły i definicje, według których zostały one ustalone.	Z teraźniejszości do przyszłości (E) Zasoby (tzw. aktywa – A.K.) intelektualne i metody kreowania wartości powstałe w przedsiębiorstwie (tu w nawiązaniu do (C) specyfikowane jest to, co dla przedsiębiorstwa jest potencjalnym źródłem zysku, prezentowane są także ustalone powody nieosiągnięcia w przeszłości założonych celów (w nawiązaniu do A i C), wyjaśniane są specyficzne metody i korekty metod stosowanych). (F) Przyszła polityka zarządzania oparta na identyfikacji ryzyka (pokazane są czynniki określające niepewność i ryzyko, zarówno w aspekcie pozytywnym jak i negatywnym, ale mające znaczenie dla przyszłego zysku, postać łańcucha wartości, który przedsiębiorstwo ma zamiar wypracować, (w nawiązaniu do E) oraz zasoby intelektualne w związku z tym zastosowane, nawet, jeśli są to analogiczne zasoby do tych występujących obecnie). (G) Nakłady na utrzymanie i rozwój zasobów intelektualnych (opisane są, w nawiązaniu do F, stosowane sposoby utrzymania potencjału intelektualnego na wysokim poziomie oraz poszerzania tych zasobów adekwatnie do zaplanowanych działań; przedstawione są także zasoby niewykorzystywane obecnie, a utrzymywane ze względu na przyszłe cele; tym ujawnieniom towarzyszy prezentacja stosownych nakładów). (H) Przyszły zysk i przepływy pieniężne (ważny tu jest docelowy zysk i przepływy pieniężne, które przedstawia się w powiązaniu z A); objaśniany jest horyzont czasowy: krótko-, średnio- i długoterminowy; analogicznie, jak to ma miejsce w sprawozdaniach finansowych powinna być tu odnotowana uwaga, że: „wartości prognozowane, odnoszące się do przyszłości, są oszacowane na datę przygotowania raportu” i mogą zmienić się pod wpływem zmian w otoczeniu biznesowym i innym przedsiębiorstwa).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Meritum Project. Guidelines for managing and reporting on intangibles (intellectual capital report), Vodafone Fundation, Madryt, 2002, s. 22-28. http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf; O projekcie: http://ec.europa.eu/research/social-sciences/projects/073_en.html oraz Guidelines for Disclosure of Intellectual Assets Based Management, Japan. Ministry of Economy, Trade and Industry, October 2005, Dostępne: http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/GuidelineforIAM.pdf

Meritum Projekt²⁹⁹ dostarcza również dalszych praktycznych wskazówek:

- ważne jest tu, aby system pomiaru kapitału był uprzednio określony wskaźnikowo, a charakter danych zdefiniowany;
- sugeruje, że informacje niezbędne do przygotowania powyższego sprawozdania z kapitału intelektualnego powinny być gromadzone systematycznie;
- informacje powinny być zapewniane przez: bazy danych utrzymywane w firmie, wewnętrzne dokumenty i przeglądy, ankiety i kwestionariusze, takie jak badanie satysfakcji klientów i pracowników, czy też wywiady, system rachunkowości i obieg dokumentów leżący u podstaw systemu informacyjnego rachunkowości (faktury, karty pracy, harmonogramy, inne dokumenty występujące w rachunkowości), źródła zewnętrzne;
- konieczne jest jednoznaczne określenie, kto powinien przygotowywać sprawozdanie z kapitału intelektualnego: należy przy tym jednoznacznie ustalić, kto jest odpowiedzialny za opracowanie koncepcji systemu pomiaru tegoż kapitału, a kto za przygotowanie sprawozdania zgodnie z tą koncepcją; ponieważ niezbędne informacje czerpane będą z różnych departamentów firmy, wydaje się, że osobami najbardziej właściwymi, dobrze przygotowanymi do gromadzenia, scalania i ujawniania informacji o zasobach niematerialnych jest kadra przygotowująca roczne sprawozdanie finansowe;
- w każdym razie, niezależnie od tego, kto będzie przygotowywał sprawozdanie z kapitału intelektualnego, w pracy z tym związane powinna być zaangażowana kadra z najwyższego poziomu zarządzania przedsiębiorstwem;
- częstotliwość przygotowania tego sprawozdania będzie zależeć zarówno od typu przedsiębiorstwa i podatności na zmiany w branży, w której ono funkcjonuje, jak również od przyjętej strategii; jednakże jako zasadę można przyjąć, że okresem sprawozdawczym dla kapitału intelektualnego będzie rok fiskalny (obrotowy) obowiązujący przedsiębiorstwo; w praktyce jednak obserwuje się tendencję do skracania okresu sprawozdawczego, co powoduje wzrost częstotliwości raportowania i jest następstwem potrzeb informacyjnych zgłaszanych w stosunku do przedsiębiorstwa przez strony trzecie; te warunki sprawiają, że wskazane jest stworzenie specjalnych, często dedykowanych, wyszukanych narzędzi informatycznych, które umożliwiłyby gromadzenie danych i ich przetwarzanie „na czas”, przy relatywnie niższych kosztach;
- pomiar kapitału intelektualnego powinien następować za ten sam okres, za który sporządzane są sprawozdania finansowe, a sprawozdanie z kapitału intelektualnego powinno być publikowane wspólnie z/lub na ten sam moment, na który przedstawiane jest sprawozdanie finansowe;
- specyficzne potrzeby zarządcze mogą również wymagać zwiększonej częstotliwości raportowania kapitału intelektualnego; w każdym takim przypadku niezbędne informacje muszą być dostępne zarządowi natychmiast, więc raporty powinny być generowane tak często jak są oczekiwane i możliwe do zaspokojenia w konkretnych technicznych i ekonomicznych ograniczeniach, jakie w przedsiębiorstwie mogą występować; zauważyć jednak trzeba, że ujawnienia informacji uznawanych za potencjalnie użyteczne dla dostarczcycieli kapitałów (inwestorów) i innych interesariuszy przedsiębiorstwa zainteresowanych jego dokonaniem wymaga mniejszej częstotliwości;
- częstotliwość raportowania kapitału intelektualnego (zarówno dla wewnętrznych, jak i zewnętrznych celów) powinna być ustalona po wykonaniu analizy relacji: koszty-korzyści.

Wytyczne japońskiego Ministerstwa Ekonomii, Handlu i Przemysłu dostarczają również uszczegółowionych rad odnośnie do sposobu przygotowywania raportu z zarządzania opartego na zasobach intelektualnych, a wśród nich poniższych³⁰⁰:

- wskaźniki kapitału intelektualnego, które urozmaicają ale i jednocześnie wspomagają historię przedstawianą w korpusie tego raportu powinny być wiarygodne, zweryfikowane przez audyt wewnętrzny, bądź inną wewnętrzną kontrolę;
- liczba wskaźników użytych w tej części powinna być średnio, z przedziału od 5 do 10;
- wskazane może być także przedstawianie pewnych schematów, czy też wykresów, nawet jeśli nie są one wewnętrznie uznane za ważne, ale wizualizują opis;
- pozycje, które są uznane za tajemnicę przedsiębiorstwa nie powinny być ujawniane, nawet, jeśli są ważne; w takim przypadku za wystarczające można uznać krótkie wyjaśnienie, niezawierające żadnych danych i wskaźników;
- krótkie wyjaśnienie można również stosować w sytuacji, gdy nie przytacza się jakichś wskaźników ze względu chociażby na koszt ich przygotowania;
- przedsiębiorstwo może stosować załączniki do tego raportu, jeśli uzna, że zasadne jest ujawnianie informacji niemieszczących się w głównej strukturze informacyjnej raportu;
- ocena znaczenia informacyjnego zastosowanych wskaźników jest subiektywna i zależy od sposobu prezentacji opisu, o którym mowa w korpusie tego raportu;
- wysiłki w kierunku pokazania „doskonałości przedsiębiorstwa” poprzez zastosowanie wskaźników mniej istotnych, raczej luźno związanych z myślą przewodnią opisu i tworzeniem wartości w przedsiębiorstwie mogą być traktowane jako dowód na to, że zarząd przedsiębiorstwa nie pracuje najlepiej;

²⁹⁹ Meritum Project. *Guidelines for managing and reporting on intangibles (intellectual capital report)*, op.cit. s. 26.

³⁰⁰ *Guidelines for Disclosure of Intellectual Assets Based Management*, op.cit., s. 2-12.

- ważnymi, innymi kwestiami są tu także:
 - zapewnienie **wiarygodności** tego raportu, co oznacza potrzebę przystępnego objaśnienia drogi unikatowości łańcucha wartości, tj. sposobu osiągania przez przedsiębiorstwo pewnych i stabilnie rosnących przyszłych wartości i zysków, wyjaśnienie, stosowanych przez kontrolę wewnętrzną, audyt, metod zapewniania rzetelności przedstawianych informacji, skonsultowanie przedstawionego opisu z ekspertami-rzeczoznawcami; w tej prezentacji ważny jest także **szczerý przekaz**, nie zamącany opisami nie do końca prawdziwymi;
 - zwiększanie wiarygodności przekazu poprzez wskazanie na powiązania raportu z zarządzania opartego na aktywach intelektualnych i innymi raportami przedstawianymi przez przedsiębiorstwo; dzięki temu, możliwe do zidentyfikowania **związki pomiędzy różnymi raportami** wpływają na dobrą opinię o zarządzie przedsiębiorstwa, ponieważ te wskazania potwierdzać mogą, iż zarząd panuje nad całością spraw;
 - **dane porównawcze**, które pozwalają identyfikować kierunek zmian i podnoszą również wiarygodność przekazu;
 - kapitał intelektualny jest oczkiem w głowie dla wielu interesariuszy i prezentowanie im przyjętej polityki zarządzania może skutecznie przeciwdziałać wrogim przejęciom.

Powyższy przegląd pozwala na spostrzeżenie, że raportowanie kapitału ludzkiego następuje w praktyce (jeżeli to faktycznie ma miejsce) z wykorzystaniem przede wszystkim źródeł innych, niż system informacyjny rachunkowości SIR (w tym sprawozdawczość finansowa). Nie mniej jednak identyfikuje się, że jest potrzeba raportowania tego kapitału z taką samą systematycznością, jak czyni się to w odniesieniu do innych zasobów przedsiębiorstwa, a prezentowanych w sprawozdaniach finansowych. Obserwuje się także zakusy, aby obowiązkiem takiego raportowania obciążyć system SIR, pomimo iż nie wszystkie informacje w tym raportowaniu przedstawiane mogą być ustalane w SIR i zgodnie z kanonami i cechami jakościowymi takimi samymi jak w odniesieniu do sprawozdań finansowych.

B.1.3. Wskaźniki kapitału intelektualnego i rola rachunkowych baz danych w ich ustalaniu

Szczególnymi elementami zarówno sprawozdania z kapitału intelektualnego jak i raportu z zarządzania opartego na zasobach intelektualnych są różnego rodzaju wskaźniki. Można zidentyfikować różne podejścia do ich konstrukcji. Interesującą wydaje się tu koncepcja *Intellectual accounting scorecard*³⁰¹. Autorka przytacza ogromne grono nazwisk osób, które podejmowały przed nią problem pomiaru kapitału intelektualnego w powiązaniu z pewnymi kategoriami finansowymi. Koncepcja ta (2003) w dużej mierze konsumuje tradycyjne podejście, niełączące się silnie z takimi parametrami jak EVA, czy innowacyjność, ważnymi w mojej ocenie w okresie przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy.

B.1.4. Spostrzeżenia odnoszące się do fakultatywnego raportowania kapitału intelektualnego

Aspekt fakultatywnego raportowania informacji o kapitale intelektualnym – w kontekście tej ekspertyzy jest ważny, ponieważ takie fakultatywne raportowanie może być istotne dla możliwości i sposobów oraz zakresu przeprowadzania oceny zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie przez zewnętrznego interesariusza.

Zidentyfikowano kilka teorii, które mogą wyjaśniać dlaczego przedsiębiorstwa wybierają fakultatywne raportowanie swojego kapitału intelektualnego. Obejmują one³⁰²:

- teorię legitymizacji (*legitimacy theory*),
- teorię instytucjonalną (*institutional theory*),
- teorię interesariuszy (*stakeholder theory*).

Teoria legitymizacji zakłada, że przedsiębiorstwa dokonują fakultatywnych ujawnień celem poprawienia swojego zewnętrznego wizerunku i reputacji. Teoria ta zakłada, że raportowanie to następuje z powodu potrzeby zaprezentowania, że działania podejmowane przez przedsiębiorstwo są pożądane, właściwe i zgodne ze środowiskowym systemem norm, wartości, zaufania i definicji. Teoria ta uznaje, że jest „społeczny kontakt” pomiędzy firmą i środowiskiem, w którym ona operuje. Ten kontakt zmienia się w czasie, nie jest stały. To sprawia, że firma musi reagować aby być uznaną za odpowiadającą otoczeniu, w którym operuje.

Jest wiele dróg dzięki którym przedsiębiorstwa mogą legitymizować swoją działalność. Jedną z nich jest raportowanie kapitału intelektualnego. U podstaw raportowania kapitału intelektualnego leży więc dążenie do tworzenia swojego statusu w społeczności biznesowej (w biznesie) i odnoszących się do nich środowisk poprzez eksponowanie kapitału intelektualnego.

³⁰¹ Patrz: I. Abeysekera, *Intellectual accounting scorecard – measuring and reporting intellectual capital*, The Journal of American Academy of Business, Vol. 3 (1&2), 2003, 422-427. Dostępny: Biblioteka: researchpub@uou.edu.au

³⁰² J. Guthrie, R. Petty, F. Ricceri, *Intellectual capital reporting. Lesson from Hong Kong and Australia*, The Institute of Chartered Accountants of Scotland, 2007, s. 35-39. Dostępny: <http://www.ub.uni-koeln.de/usbportal?service=search&db=UBKSLNP&query=ID=6288936>

go, który staje się tu ważnym instrumentem wizerunkowym. Ocena tego kapitału przebiega zwykle w drodze analizy treści ujawnień (opisów). Zatem teoria legitymizacji splata kapitał intelektualny-raportowanie-analizę kontekstową³⁰³.

Teoria instytucjonalna³⁰⁴ zakłada, że to rozmiar firmy w pewnym stopniu determinuje, które firmy dokonują dobrowolnych ujawnień informacji o kapitale intelektualnym. To raczej duże firmy mają zasoby, dzięki którym mogą podejmować działania, które mogą stać się kluczowe dla ich przyszłego sukcesu. Duże firmy są lepiej pozycjonowane w branży, niż inne jednostki. W tej sytuacji firmy inne chcą naśladować dobre praktyki i dołączyć do grona firm dobrze przez rynek postrzeganych.

Teoria interesariuszy³⁰⁵ z kolei zakłada, że wszyscy interesariusze mają prawo być wyposażonymi w informacje o tym jak działalność przedsiębiorstwa wpływa na ich sprawy, nawet jeśli nie będą z tych informacji korzystać oraz nawet jeśli nie odgrywają oni bezpośredniej konstruktywnej roli w osiąganiu sukcesu przez firmę, która takiego raportowania dokonuje. Teoria ta przypisuje firmie odpowiedzialność, która rozciąga się poza dokonania ekonomiczne lub finansowe i sugeruje że firmy będą raportować dobrowolnie kapitał intelektualny dodatkowo, obok informacji (sprawozdań) wymaganych standardami lub prawem. Ta teoria może być testowana przy użyciu kontekstowej analizy (analizy treści) różnych informacji dla różnych interesariuszy. Interesariusze mogą być efektywnie informowani poprzez raport roczny (finansowy). Analiza kontekstowa (treści) może być użyta dla sprawdzenia czy sprawozdanie finansowe, jako środek komunikowania informacji różnym interesariuszom faktycznie zawiera informacje o kapitale intelektualnym.

B.1.5. Modele wyceny kapitału intelektualnego³⁰⁶

Kluczowym problemem dla praktyków jest jak odzwierciedlać wartość rynkową firmy w sprawozdawczości finansowej. W odpowiedzi na to pytanie mają swój udział zarówno praktycy, naukowcy, firmy konsultingowe. Proponują oni gamę modeli rachunkowości i obszernych ram zarządzania, pomiaru i raportowania wyników, które skoncentrowane są na wartości kapitału intelektualnego. Można identyfikować dwa podejścia do wyceny kapitału intelektualnego:

- 1) zasobowe (*stock approach*) i
- 2) przepływowe (*flow approach*).

Pierwsze wiąże się z wyceną w wartościach pieniężnych wartości niematerialnych, co może być sygnałem o stanie kapitału intelektualnego i prezentuje próbę wypełnienia luki pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstwa. Wypełnienie tej luki następuje poprzez znalezienie sposobów ustalania oceny rynkowej atrybutów organizacji „magazynowych” w postaci kapitału intelektualnego.

Drugie podejście to postrzeganie kapitału intelektualnego raczej jako związanego z identyfikowaniem źródła wiedzy, dzięki której następuje kreowanie wartości, a nie przyporządkowaniem wartości pieniężnych do zasobów. To pociąga za sobą ujawnienia niewidzialnych źródeł kreowania wartości i oceniania, jak te zasoby są obecnie zarządzane i jak pracują na wzrost wartości.

Z literatury źródłowej wynika poniższy przegląd metod. Proponowane są do użycia m.in.:

- metoda bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego (*direct intellectual capital methods* – DIC),
- metoda kapitalizacji rynkowej (*market kapitalisation metod* – MCM), w tym metody: *Investor Assigned Market Value* i *Tobin's Q*,
- stopa zwrotu z aktywów (*returns on assets* – ROA), w tym *Economic Value Added*, *Human Resources Accounting*, *Value Chain Scoreboard*,
- Metody kart wyników (*scorecard methods*, w tym *Scandia Navigator*, *Intangible Assets Monitor* and *Balanced Scorecard* (BSC).

Publikacje różnych autorów podejmują m.in. następujące wątki³⁰⁷:

- zróżnicowania praktyki raportowania kapitału intelektualnego ze względu na fakt, że praktycznie każda z firm ma swoją strategię i praktykę organizacyjną i z tego powodu stosuje różne wskaźniki, zależne od tej praktyki,
- poszukiwania najlepszej klasyfikacji kapitału intelektualnego – BSC, IAS 38,
- informacji używanych w zarządzaniu kapitałem intelektualnym,
- standardu raportu z kapitału intelektualnego w różnych państwach.

³⁰³ Ibidem, s. 38.

³⁰⁴ Ibidem, s. 38-39.

³⁰⁵ Ibidem, s. 38-39.

³⁰⁶ Ibidem s. 40-42.

³⁰⁷ Ibidem, s. 43-49.

Wnioski z badania przeprowadzone w Hong Kongu i Australii³⁰⁸ wskazują na to, że w praktyce występują różne przewodniki i wytyczne dotyczące raportowania kapitału intelektualnego, ale sposób tego raportowania zależy od przedsiębiorstwa, jego strategii (także w tym zakresie) i praktyki organizacyjnej prowadzenia działalności, co rzutuje na prezentowane wskaźniki charakteryzujące jego potencjał intelektualny. W roku 2007 stwierdzono, że nie ma jeszcze powszechnie akceptowanego standardu w tym zakresie. Uznano, że wskazane byłoby powołanie grupy roboczej, w tym specjalnego zespołu interesariuszy przedsiębiorstwa, która to grupa podjęłaby się forsowania potrzeby rozwijania tzw. *Extended Performance Management, Measurement and Reporting* (EPMMR), tj. rozbudowanego raportowania dokonań przedsiębiorstwa. Działania standaryzacyjne powinny być przy tym podejmowane na poziomie międzynarodowym, krajowym, międzypaństwowym. Powinny być w to włączane OECD, EC i inne instytucje ważne w globalnym wymiarze.

Obecnie, pięć lat później można stwierdzić, że świat rzeczywiście idzie w kierunku poszerzonego raportowania, o czym świadczą chociażby działania różnych instytucji światowych w zakresie tzw. zintegrowanej sprawozdawczości.

B.1.6. Identyfikacja pól informacyjnych o kapitale intelektualnym korzystających z systemu informacyjnego rachunkowości

W odniesieniu do ujawnień dotyczących kapitału intelektualnego warto zwrócić uwagę na **kilka kwestii**³⁰⁹:

- ujawnienia nie są jeszcze standaryzowane jako obligatoryjne i zwykle w dużym zakresie nie mają też charakteru finansowego; użytkownik takich informacji powinien być świadomy tego faktu i dokonując szacunków, czy też symulacji, powinien takie informacje wykorzystywać w zupełnie inny sposób, niż czyni to z informacjami finansowymi;
- informacje na temat kapitału intelektualnego nie są tak łatwo porównywalne jak dane finansowe; informacje te nie są bowiem oszacowanymi wartościami poszczególnych aktywów, ujętymi następnie w bilansie przedsiębiorstwa; są one raportowane w taki sposób, aby – mając na względzie strategię funkcjonowania przedsiębiorstwa, umożliwić jego interesariuszom (w tym przede wszystkim właścicielom i inwestorom) zrozumienie, w jaki sposób zarząd przedsiębiorstwa identyfikuje, kontroluje i wykorzystuje ukryte silne atrybuty przedsiębiorstwa tkwiące w zasobach niewykazywane w sprawozdawczości finansowej;
- przedsiębiorstwo może zdecydować o nieujawnianiu pewnych (istotnych dla inwestora) informacji na temat kapitału intelektualnego, jeżeli uzna je za objęte tajemnicą przedsiębiorstwa;
- nawet jeżeli informacja nie jest objęta tajemnicą przedsiębiorstwa, może ona nie być ujawniona ze względu na wysoki koszt jej przygotowania.

Warto tu dodać, że zwykle istnieje różnica pomiędzy aktualnym statusem jakościowym zarządu, a zarządem idealnym. W tych warunkach, menedżerowie przedsiębiorstwa mogą wywierać wpływ na sposób prezentowania kapitału intelektualnego. Pojawia się więc **ważny problem jakości takiego sprawozdania i jego obiektywnego audytu**.

B.1.7. Pytanie o rolę udziału systemu informacyjnego rachunkowości w przygotowaniu sprawozdania z kapitału intelektualnego

Różnorodność raportowanych informacji jest oczywista. Pojawia się więc pytanie o to, **kto powinien być odpowiedzialny za przygotowanie rocznego raportu przedsiębiorstwa i jakie kompetencje są niezbędne w przedsiębiorstwie, aby jakość tego raportu nie była kwestionowana?** Nie bez znaczenia jest tu także **sprawność organizacyjna z tym związana**. Od niej bowiem zależy cecha raportu odgrywająca taką samą rolę jak jego rzetelność, tj. terminowość przygotowania, która w warunkach wysokiego tempa zmian praktycznie we wszystkich sferach aktywności ludzkiej, determinuje jego użyteczność decyzyjną.

Na tle powyższego pojawia się więc zapytanie o to, **jaką rolę ma do spełnienia w raportowaniu kapitału intelektualnego system informacyjny rachunkowości, skoro coraz powszechniej mówi się o rachunkowej karcie kapitału intelektualnego (*Intellectual Accounting Scorecard*)?**

Na koniec części pierwszej: ***Studia źródłowe w zakresie poszukiwań dobrego sposobu pomiaru zasobów ludzkich*** nasuwa się spostrzeżenie, że świat potrzebuje nowych informacji, ale skorzysta z nich tylko ten, kto stanie się ekspertem w selekcjonowaniu informacji przez filtr własnej użyteczności.

³⁰⁸ Ibidem, s. 43-49.

³⁰⁹ *Interim Report by Subcommittee on Management and Intellectual Assets*, Subcommittee on Management and Intellectual Assets, New Growth Policy Committee, Industrial Structure Council, August 12, 2005. Dostępny: http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/InterimReport-eng.pdf

Część 2. Studia źródłowe w zakresie poszukiwań cech systemu informacyjnego rachunkowości umożliwiających pomiar zasobów ludzkich³¹⁰

B.2.1. Kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw w systemie informacyjnym rachunkowości

Współcześnie wszystkie kategorie rachunkowości, w tym także aktywa niematerialne postrzegane z perspektywy rachunkowości, kształtowane są przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości, w skrócie RMSR (IASB, czyli *International Accounting Standards Board*). Rada wydaje Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej, czyli MSSF (IFRS – *International Financial Reporting Standards*). RMSR powstała w 2001 roku w wyniku przekształcenia z Komitetu Międzynarodowych Standardów Rachunkowości, w skrócie KMSR (IASC – *International Accounting Standards Committee*), który od 1973 roku opracowywał Międzynarodowe Standardy Rachunkowości, tak zwane MSR (IAS – *International Accounting Standards*). Rada od początku swojego istnienia nie wydaje nowych MSR, jednak standardy wydawane do 2001 roku przez Komitet zmienia lub anuluje. Podstawowym zadaniem RMSR, podobnie jak to było w przypadku KMSR, jest ujednolicanie zasad rachunkowości stosowanych przez podmioty gospodarcze działające na całym świecie.

Do przyjęcia MSSF lub dostosowania krajowych regulacji rachunkowości do standardów RMSR zobowiązało się dotychczas wiele krajów. Obecnie ponad 100 państw wymaga lub zezwala na stosowanie MSSF, wśród nich są kraje Unii Europejskiej (MSSF są obowiązkowe dla skonsolidowanych sprawozdań finansowych spółek notowanych na europejskich giełdach papierów wartościowych) oraz Chiny, Japonia, Kanada, Korea Południowa, Federacja Rosyjska, Nowa Zelandia i Australia.

Zgodnie z „Załoženiami koncepcyjnymi sporządzania i prezentacji sprawozdań finansowych” opracowanymi przez IASC i zatwierdzonymi przez IASB, „celem sprawozdań finansowych jest dostarczanie informacji o sytuacji finansowej, wynikach działalności oraz zmianach sytuacji finansowej jednostki, które będą użyteczne dla szerokiego kręgu użytkowników przy podejmowaniu decyzji gospodarczych”³¹¹. Założenia koncepcyjne wskazują, że szeroki krąg użytkowników składa się z obecnych i potencjalnych inwestorów, pracowników, kredytodawców, dostawców i pozostałych wierzycieli, klientów, rządów, agendy rządowej oraz społeczeństwo. Jednocześnie jednak uwzględniają zastrzeżenie, że w sytuacji gdy sprawozdanie finansowe nie może spełnić wszystkich potrzeb informacyjnych wyspecyfikowanych użytkowników wówczas potrzeby informacyjne inwestorów determinują proces sporządzania sprawozdania finansowego. W związku z faktem, że inwestorzy inwestują w jednostkę kapitał, podejmują, spośród użytkowników, największe ryzyko. Dlatego też są oni uznawani za główną grupę odbiorców sprawozdań finansowych.

Relacje informacji księgowych i zachowania inwestorów stanowią przedmiot badań naukowych prowadzonych w rachunkowości. Badania analizujące wpływ danych pochodzących z systemu informacyjnego rachunkowości na rynek kapitałowy są prowadzone od 1968 roku. Nurt taki określany jest jako badania rynku kapitałowego w rachunkowości. Został on zapoczątkowany przez R. Ball i P. Brown, którzy efekty swojego badania przedstawili w artykule zatytułowanym *An Empirical Evaluation of Accounting Income Numbers* opublikowanym w 1968 w *Journal of Accounting Research*.

Badania rynku kapitałowego w rachunkowości prowadzone są zatem od ponad 40 lat. Warto więc zauważyć, że rozpoczęły się one zanim rozpoczął się proces standaryzacji rachunkowości na szczeblu międzynarodowym. Prowadzone są one do dnia dzisiejszego, czyli obejmują okres zarówno przed rozpoczęciem wspomnianego procesu standaryzacji jak i pokazują wpływ tego procesu na jakość informacji księgowych.

Badania rynku kapitałowego w rachunkowości mierzą jakość wyniku finansowego i kapitału własnego poprzez ich wpływ na parametry rynku kapitałowego. W ten sposób podejmują próbę określenia użyteczności kategorii raportowanych przez rachunkowość w sprawozdaniu finansowym. Użyteczność jest współcześnie najbardziej pożądaną cechą jakościową rachunkowości.

Wyniki badań wpływu danych z rachunkowości na rynek kapitałowy, pomimo że bardzo różnorodne i często wewnętrznie sprzeczne, generalnie pokazują spadek jakości informacji prezentowanych w sprawozdaniach finansowych³¹². Za główną przyczynę takiego stanu rzeczy uznaje się wzrastającą rangę aktywów niematerialnych raportowanych tylko w bardzo wąskim zakresie w rachunkowości. W efekcie wartość rynkowa i wartość księgowa przedsiębiorstwa coraz bardziej się od siebie oddalają. Jak stwierdzili na początku XXI wieku L. Edvinsson i M.S. Malone „Zawsze istniała okazjonalna, tymczasowa luka między postrzeganiem rynkowym i rzeczywistością rachunkową. Obecnie jednak owa luka staje się przepaścią. To właśnie sugeruje, że nie mamy do czynienia z chwilowym odchyleniem, ale z systemowym błędem w sposobie pomiaru wartości.

³¹⁰ Opracowanie: Katarzyna Bareja.

³¹¹ Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej. MSSF. op. cit., Założenia koncepcyjne, par. 12.

³¹² A. Vafaei, D. Taylor, K. Ahmed, *The value relevance of intellectual capital disclosures*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12, No. 3, 2011, s. 408.

Jest to fundamentalna różnica między historią zawartą w sprawozdaniach finansowych, a prawdziwą historią rozgrywaną codziennie przez same spółki³¹³.

Współcześnie nikt nie kwestionuje przekonania, że zasoby niematerialne przyczyniają się w sposób istotny do powodzenia przedsiębiorstwa. Dlatego często wyrażana jest krytyka pod adresem rachunkowości, że te kluczowe czynniki sukcesu nie są w wystarczający oraz zadawalający sposób prezentowane w sprawozdaniach finansowych. Z kolei identyfikowane, wyceniane i raportowane przez rachunkowość aktywa materialne w coraz mniejszym stopniu przyczyniają się do wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

T.A. Stewart w 1997 roku wyraził pogląd, że różnica pomiędzy wartością rynkową podmiotu a jego wartością dostarczaną przez rachunkowość opartą na aktywach materialnych stanowi wartość kapitału intelektualnego³¹⁴. Ten prosty ze swej istoty sposób pomiaru kapitału intelektualnego stanowi jeden z wielu alternatywnych sposobów pomiaru zaprezentowanych dotychczas w literaturze.

Pogląd, że kapitał intelektualny odzwierciedla lukę między wartością rynkową i bilansową przedsiębiorstwa nie jest jednak powszechnie akceptowany gdyż na wielkość różnicy między wartością rynkową i księgową podmiotu wpływ mają nie tylko aktywa niematerialne. Gdyby jednak przyjąć taki sposób pomiaru kapitału intelektualnego wówczas wahania cen akcji podmiotów zniekształcałyby ich wartość, co więcej byłyby to jedynie zagregowana miara nie pozwalająca na analizę komponentów kapitału intelektualnego³¹⁵.

Niemniej wzrastająca różnica pomiędzy wartością rynkową a księgową przedsiębiorstwa stanowi podstawę do oskarżenia, że system informacyjny rachunkowości nie dostarcza wszystkich informacji, które są użyteczne dla adresatów danych księgowych. Takie stwierdzenie może z kolei prowadzić do wniosku, że użytkownicy nie otrzymują pełnej potrzebnej im informacji co w efekcie naraża ich na zwiększone ryzyko podejmowania decyzji gospodarczych. Również przedsiębiorstwo nie emitując wszystkich użytecznych informacji naraża się na zwiększone ryzyko działania, w tym przede wszystkim na utrudnienia w gromadzeniu kapitału. Tym samym takie oskarżenia sugerują, że rachunkowość, posiadająca imponującą ponad 500-letnią historię, nie jest w stanie sprostać wymogom gospodarki opartej na wiedzy, gdyż nie prezentuje kluczowych zasobów i czynników sukcesu współczesnych przedsiębiorstw. Takie ciężkie oskarżenie pod adresem rachunkowości zgłaszane jest przez wielu uczestników życia gospodarczego³¹⁶.

B.2.2. Zasoby niematerialne w standardach rachunkowości

Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej determinujące kształt systemu informacyjnego rachunkowości wprowadzają określone wymogi, które ograniczają możliwość prezentowania aktywów niematerialnych w sprawozdaniach finansowych. W zbiorze standardów opublikowanych przez RMSR zasoby mieszczące się w grupie aktywów niematerialnych są unormowane dwoma standardami: MSR 38 „Aktywa niematerialne”³¹⁷ oraz MSSF 3 „Połączenia jednostek gospodarczych”. Zapisy dotyczące aktywów niematerialnych można także znaleźć w MSR 36 „Utrata wartości”.

MSR 38 określa zasady rachunkowości aktywów niematerialnych. Standard definiuje składnik aktywów niematerialnych jako możliwy do zidentyfikowania niepieniężny składnik aktywów, nie posiadający postaci fizycznej. Ze względu na fakt, że jest składnikiem aktywów musi także spełniać warunki określone z zasady dla wszystkich aktywów w „Założeniach koncepcyjnych”, czyli musi to być zasób kontrolowany przez jednostkę w wyniku zdarzeń z przeszłości, z którego według przewidywań, jednostka osiągnie w przyszłości korzyści ekonomiczne³¹⁸. Ponadto, składnik aktywów niematerialnych ujmuje się wyłącznie wówczas gdy można wiarygodnie ustalić jego cenę nabycia lub koszt wytworzenia.

³¹³ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 10.

³¹⁴ T.A. Stewart, *Intellectual capital. The New Wealth of Organisations*, Doubleday-Currency, Londyn 1997 za: J.C. Dumay, *Intellectual capital measurement: a critical approach*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 10, No. 2, 2009, s. 192.

³¹⁵ N. Brennan, B. Connell, *Intellectual capital: current issues and policy implications*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 3, 2000, s. 231.

³¹⁶ Por. na przykład: M. Tayles, M. Webster, D. Sugden, A. Bramley, *Accounting "gets real" in dealing with virtual manufacturing*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 6, No. 3, 2005, s. 323; J.C. Dumay, *Intellectual capital measurement: a critical approach*, op.cit., s. 192.

³¹⁷ Angielski tytuł MSR 38 brzmi *Intangible Assets*. Oficjalne polskie tłumaczenie międzynarodowych standardów rachunkowości dokonane jest przez Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. W najnowszej publikacji „Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej 2011” Międzynarodowy Standard Rachunkowości 38 zatytułowany jest „Aktywa niematerialne”. We wszystkich wcześniejszych wersjach polskiego tłumaczenia MSR 38, tj. wersjach z 1999 r., 2001 r., 2004 r. oraz 2007 r., standard ten zatytułowany był „Wartości niematerialne”. Także odpowiednio w aktualnym tekście polskiego tłumaczenia standardu termin wartości niematerialne został zastąpiony terminem aktywa niematerialne.

³¹⁸ *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej. MSSF*, op. cit., Założenia koncepcyjne, par. 49.

Wymóg identyfikowalności składnika aktywów niematerialnych jest spełniony, gdy wynika on z praw umownych lub innych praw, na przykład wynikających z przepisów albo musi być możliwy do wyodrębnienia. Składnik podlegający wyodrębnieniu oznacza taką pozycję, która może być wydzielona z jednostki³¹⁹.

Warto zatem podkreślić, że wymóg identyfikowalności ogranicza księgowe postrzeganie aktywów niematerialnych. W ujęciu rachunkowości taki zasób majątkowy musi być możliwy do wyłączenia lub wydzielenia z jednostki gospodarczej tak by można go sprzedać, przekazać, licencjonować lub oddać do odpłatnego użytkowania osobom trzecim. Takie wyłączenie lub wydzielenie musi być możliwe zarówno w stosunku do pojedynczego zasobu, jak i połączonego z powiązanymi z nim umową składnikiem aktywów lub zobowiązań. Ponadto kryterium identyfikowalności jest spełnione gdy składnik aktywów wynika z tytułów umownych lub innych tytułów prawnych, bez względu na to czy są one zbywalne lub możliwe do wyodrębnienia z jednostki gospodarczej³²⁰.

Standard wymienia różne przykłady gdy jednostka przeznacza zasoby lub zaciąga zobowiązania na nabycie, rozwój, utrzymanie i doskonalenie zasobów niematerialnych w efekcie, których powstają kategorie możliwe do uznania jako aktywa niematerialne. I tak na przykład wymienia:

- oprogramowanie komputerowe,
- patenty,
- prawa autorskie,
- inne przemysłowe prawa własności, prawa operatorskie i związane ze świadczeniem usług,
- filmy kinowe,
- tytuły czasopism i tytuły wydawnicze,
- wykazy odbiorców,
- prawa obsługi hipotecznej,
- licencje połowowe,
- kontyngenty importowe,
- franchising,
- receptury, formuły, modele, projekty i prototypy,
- relacje z odbiorcami lub dostawcami,
- lojalność odbiorców,
- udział w rynku,
- prawa marketingowe.

Podane przykłady zgodnie z MSR 38 mogą stanowić aktywa niematerialne wyłącznie wówczas, gdy spełniają kryteria ujmowania jakimi są wymóg możliwości zidentyfikowania składnika aktywów, sprawowania nad nim kontroli, istnienia przyszłych korzyści ekonomicznych oraz wiarygodniej wyceny. W przeciwnym razie nakłady na ich nabycie lub wytworzenie są ujmowane w ciężar wyniku finansowego bieżącego okresu.

Warto zatem zauważyć, że to właśnie kryteria ujmowania aktywów niematerialnych decydują o braku możliwości zidentyfikowania w rachunkowości szeroko rozumianych zasobów niematerialnych określanych jako kapitał intelektualny. Tym samym kapitał ludzki oraz zbudowane dzięki potencjałowi tkwiącemu w pracownikach kapitał organizacyjny i kapitał relacyjny są ujmowane i raportowane w rachunkowości jedynie w ograniczonym zakresie.

MSR 38 wyraźnie stwierdza, że pomimo iż podmiot zatrudniając wykwalifikowanych pracowników może:

- zidentyfikować część ich kwalifikacji, która wynika z przeprowadzonych szkoleń i przyniesie jednostce korzyści ekonomiczne,
- oczekiwać, że pracownicy będą nadal te kwalifikacje wykorzystywać dla przyszłych korzyści ekonomicznych jednostki

to jednak zwykle kontrola nad takimi zasobami, a szczególnie kontrola nad przyszłymi korzyściami ekonomicznymi, jest niewystarczająca by uznać takie zasoby za aktywa niematerialne. Tym samym pomimo zatrudniania wybitnych pracowników posiadających talenty kierownicze, wyjątkowe kompetencje i rozległą wiedzę jednostka zazwyczaj nie może wykazywać w księgach rachunkowych i sprawozdaniach finansowych aktywów niematerialnych uosabiających kapitał ludzki. Jedynie ochrona prawna wykorzystania i pozyskania oczekiwanych z tytułu zasobów ludzkich przyszłych korzyści ekonomicznych może stanowić przesłankę ujęcia aktywów niematerialnych, zawsze jednak pod warunkiem spełnienia pozostałych wymogów określonych dla aktywów niematerialnych. Dlatego kluby sportowe w określonych sytuacjach mogą ujmować swych

³¹⁹ Ibidem, MSR 38, par. 12.

³²⁰ Ibidem, MSR 38, par. 12.

pracowników jako składniki aktywów niematerialnych. Takie zasoby niematerialne powstają w momencie zakupu piłkarza lub trenera w formie popisanania kontraktu na transfer z innego klubu. Podpisując dodatkowo z takim pracownikiem kontrakt na kilka kolejnych lat/sezonów zabezpieczają swoją kontrolę nad nim. Tym samym sprawują wystarczającą kontrolę by wykazać płatność w ramach transferu jako składnik aktywów niematerialnych. Jest to jednak sytuacja wyjątkowa, gdyż jeden podmiot zakupuje od drugiego podmiotu pracownika, w tym przypadku sportowca lub trenera a dodatkowo podpisany z nim kontrakt gwarantuje mu sprawowanie kontroli nad przyszłymi korzyściami ekonomicznymi wynikającymi z zatrudnienia takiego pracownika. Wartość wykazanego w ten sposób zasobu niematerialnego stanowi cena nabycia – płatność poniesiona w ramach kontraktu na transfer.

Składniki aktywów niematerialnych, które spełniają wymogi ujmowania, mogą powstać w efekcie:

- nabycia w oddzielnej transakcji,
- nabycia w drodze dotacji rządowej,
- nabycia w drodze wymiany aktywów,
- nabycia w transakcji połączenia jednostek gospodarczych/połączenia przedsięwzięć³²¹,
- wytworzenia przez jednostkę we własnym zakresie.

Aktywa niematerialne nabyte w oddzielnej transakcji, jak sama nazwa wskazuje, są składnikami majątkowymi, które zostały nabyte w drodze zakupu dokonanego najczęściej za gotówkę lub inne aktywa pieniężne. W taki zatem sposób powstają aktywa niematerialne związane z zasobami ludzkimi – wspomniani sportowcy ujawnieni jako aktywa dzięki transakcji transferu między klubami.

Aktywa niematerialne nabyte w drodze dotacji rządowej stanowią składniki aktywów przyjęte nieodpłatnie lub za symboliczną opłatę od instytucji państwowych. Taka sytuacja może mieć miejsce gdy podmiot otrzyma prawo do lądowania na lotnisku, licencję na prowadzenie stacji radiowych lub telewizyjnych, licencje na import lub kontyngenty importowe oraz inne prawa dostępu do limitowanych przez państwo zasobów.

Aktywa niematerialne mogą także powstać w wyniku transakcji wymiany za niepieniężny składnik aktywów lub połączenie pieniężnych i niepieniężnych składników aktywów.

Z kolei aktywa niematerialne nabyte w transakcji połączenia jednostek gospodarczych stanowią składniki wartości niematerialnych jednostki przejmowanej. Jednostka przejmująca w efekcie transakcji połączenia jednostek gospodarczych wykazuje zatem składniki aktywów niematerialnych wykazywanych wcześniej przez jednostkę przejmowaną a także takie składniki, których podmiot przejmowany przed połączeniem nie wykazywał w swoich księgach rachunkowych. Kategorię tę należy odróżnić jednak od nabytej wartości firmy, która może powstać w efekcie transakcji połączenia jednostek gospodarczych i jest normowana zapisami MSSF 3 „Połączenia jednostek gospodarczych”. Zawsze jednak gdy w ramach nabytej wartości firmy można zidentyfikować składnik aktywów niematerialnych należy go wykazać oddzielnie od wartości firmy. Jak wiadomo jednak, możliwy do zidentyfikowania zasób aktywów niematerialnych musi wynikać z praw umownych lub innych tytułów prawnych lub musi być możliwy do wyodrębnienia poprzez przekazanie, sprzedaż, licencjonowanie lub oddanie do odpłatnego używania.

Aktywa niematerialne mogą także zostać wytworzone przez jednostkę gospodarczą we własnym zakresie. W celu zidentyfikowania składników aktywów niematerialnych wytworzonych we własnym zakresie jednostki dokonują podziału procesu powstawania aktywów na etap prac badawczych i etap prac rozwojowych³²². Wszelkie nakłady ponoszone na etapie prac badawczych ujmowane są w wyniku finansowym bieżącego okresu. Natomiast nakłady ponoszone na etapie prac rozwojowych mogą zostać ujęte jako aktywa niematerialne.

Prace badawcze są nowatorskim i zaplanowanym poszukiwaniem rozwiązań podjętym z zamiarem zdobycia i przyswojenia nowej wiedzy naukowej i technicznej. Natomiast prace rozwojowe są praktycznym zastosowaniem odkryć badawczych lub też osiągnięć innej wiedzy w planowaniu lub projektowaniu produkcji nowych lub znacznie udoskonalonych materiałów, urządzeń, produktów, procesów technologicznych, systemów lub usług, które ma miejsce przed rozpoczęciem produkcji seryjnej lub przed zastosowaniem³²³.

³²¹ Angielski termin *acquisition as part of a business combination* we wcześniejszych tłumaczeniach brzmiał „nabycie w transakcji połączenia jednostek gospodarczych” natomiast w najnowszym tłumaczeniu został przełożony jako „nabycie w transakcji połączenia przedsięwzięć”.

³²² Ibidem, MSR 38, par. 52.

³²³ Ibidem, MSR 38, par. 8.

Jednostka chcąc ująć składnik aktywów niematerialnych powstały w wyniku prac rozwojowych musi być w stanie udowodnić następujące okoliczności³²⁴:

- możliwość, z technicznego punktu widzenia, ukończenia składnika aktywów niematerialnych, tak aby nadawał się do używania lub sprzedaży,
- zamiar ukończenia składnika aktywów niematerialnych oraz jego użytkowania lub sprzedaży,
- zdolność do używania lub sprzedaży składnika aktywów niematerialnych,
- sposób w jaki składnik aktywów niematerialnych będzie wytwarzał prawdopodobne przyszłe korzyści ekonomiczne,
- dostępność stosowanych środków technicznych, finansowych i innych, które mają służyć ukończeniu prac rozwojowych oraz użytkowaniu lub sprzedaży składnika aktywów niematerialnych,
- możliwość wiarygodnego ustalenia nakładów poniesionych w czasie prac rozwojowych, które można przyporządkować temu składnikowi aktywów niematerialnych.

W tym miejscu warto podkreślić, że MSR 38 jednoznacznie stwierdza, że nie ujmuje się jako składnika aktywów niematerialnych wartości firmy wytworzonej przez jednostkę gospodarczą we własnym zakresie. Taka kategoria nie stanowi możliwego do zidentyfikowania zasobu – nie można go wyodrębnić, nie wynika on z tytułów umownych lub innych tytułów prawnych. Ponadto, twórcy standardów podkreślili, że różnica między wartością rynkową a wartością bilansową podmiotu może wynikać z wielu czynników i nie może być ona uznana za koszt wytworzenia aktywów niematerialnych³²⁵. Dopiero transakcja połączenia jednostek staje się podstawą do wykazania nabytej wartości firmy. Jest to zatem sytuacja gdy wartość firmy wytworzona przez podmiot zostaje potwierdzona transakcją nabycia tego podmiotu przez inną jednostkę. Będzie ona przedmiotem rozważań w dalszej części ekspertyzy.

Oprócz wartości firmy, jako kategorii ogólnej i szeroko rozumianej a wytworzonej przez jednostkę, także inne składniki wartości niematerialnych wytworzone we własnym zakresie zostały wskazane z nazwy jako niekwalifikujące się do ujęcia. Są to znaki firmowe, szyldy, tytuły wydawnicze, wykazy odbiorców oraz pozycje o podobnej istocie. W przekonaniu twórców standardów nakłady na ich wytworzenie nie różnią się od kosztów rozwoju firmy jako całości³²⁶. Niemniej warto podkreślić, że te same kategorie mogą być wykazane jako aktywa niematerialne jeśli można je zidentyfikować w ramach transakcji połączenia wśród aktywów jednostki nabywanej. Problem ten zostanie omówiony w dalszej części ekspertyzy.

Wycena początkowa aktywów niematerialnych zależy od sposobu ich pozyskania. Zasadniczo składniki aktywów niematerialnych mogą być w momencie ich ujęcia wycenione w cenie nabycia lub koszcie wytworzenia. Możliwość ustalenia wiarygodnej wartości jednego z tych dwóch parametrów decyduje o ujęciu składnika aktywów niematerialnych. Tym samym brak takiej możliwości oznacza, że składnika nie należy ujmować w księgach rachunkowych a zatem i zaprezentować w sprawozdaniu finansowym.

Cena nabycia obejmuje cenę zakupu oraz nakłady bezpośrednio związane z przygotowaniem składnika aktywów do używania zgodnie z jego planowanym przeznaczeniem. Cena zakupu uwzględnia cła importowe oraz niepodlegające odliczeniu podatki od zakupu oraz jest pomniejszona o ewentualne upusty handlowe i rabaty. Koszt wytworzenia obejmuje wszystkie nakłady, które mogą być bezpośrednio przyporządkowane czynnościom tworzenia, produkcji i przystosowania składnika aktywów niematerialnych do używania w zamierzony sposób.

Jeśli składnik aktywów niematerialnych został nabyty w oddzielnej transakcji wówczas jego cenę nabycia można ustalić w sposób wiarygodny. Co więcej cena nabycia odzwierciedla wówczas oczekiwania przyszłych korzyści ekonomicznych, których jednostka spodziewa się z wykorzystania danego składnika aktywów.

W przypadku nabycia aktywów niematerialnych w drodze dotacji rządowej, czyli nieodpłatnie lub za symboliczną opłatę, jednostka może zdecydować się, zgodnie z MSR 20 „Dotacje rządowe oraz ujawnianie informacji na temat pomocy rządowej”, na początkowe ujęcie w wartości godziwej. W przeciwnym razie składnik aktywów niematerialnych ujmowany jest w wartości nominalnej, takie rozwiązanie zgodnie z MSR 20 jest określone jako „alternatywne, niekiedy stosowane”³²⁷.

Z kolei w sytuacji gdy składnik aktywów niematerialnych został nabyty w drodze wymiany aktywów wówczas jego cenę nabycia ustala się na poziomie wartości godziwej otrzymanego składnika. Podobnie, gdy składnik aktywów niematerialnych nabyty zostanie w ramach połączenia jednostek gospodarczych jego cenę nabycia również określa wartość godziwa składnika w dniu przejęcia. Wartość godziwa stanowi kwotę za jaką dany składnik aktywów mógłby na warunkach ryn-

³²⁴ Ibidem, MSR 38, par. 57.

³²⁵ Ibidem, MSR 38, par. 48-50.

³²⁶ Ibidem, MSR 38, par. 63-64.

³²⁷ Ibidem, MSR 20, par. 23.

kowych zostać wymieniony pomiędzy zainteresowanymi i dobrze poinformowanymi stronami transakcji. Odzwierciedla ona oczekiwania przyszłych korzyści ekonomicznych zawartych w danym składniku aktywów, których wpływu jednostka spodziewa się w przyszłości.

Aktywa niematerialne wytworzone przez jednostkę we własnym zakresie wyceniane są na poziomie kosztu wytworzenia. Kosztami, które można bezpośrednio przyporządkować czynnościom tworzenia, produkcji i przystosowania składnika aktywów do zamierzonego używania, są na przykład³²⁸:

- nakłady na materiały i usługi wykorzystywane lub zużyte przy wytwarzaniu składnika aktywów niematerialnych,
- koszty z tytułu świadczeń pracowniczych wynikające bezpośrednio z wytworzenia składnika aktywów niematerialnych,
- opłaty za rejestrację tytułu prawnego,
- amortyzacja patentów i licencji, które są wykorzystywane przy wytwarzaniu składnika aktywów niematerialnych.

W związku z faktem, że aktywa niematerialne, bez względu na sposób ich pozyskania, służą wypracowywaniu korzyści ekonomicznych jednostki w długim terminie są one wyceniane na kolejne momenty bilansowe. W tym względzie jednostka może oprzeć ich wycenę bilansową na modelu ceny nabycia lub kosztu wytworzenia bądź modelu wartości przeszacowanej. Model ceny nabycia lub kosztu wytworzenia oznacza, że dany składnik wyceniany jest na poziomie wartości historycznych ceny nabycia lub kosztu wytworzenia pomniejszonych o dotychczas dokonane odpisy amortyzacyjne oraz łączną kwotę odpisów aktualizujących wynikających z utraty wartości. Natomiast model wartości przeszacowanej oznacza wycenę na poziomie wartości godziwej danego składnika aktywów niematerialnych, pomniejszonej o późniejsze łączne odpisy amortyzacyjne i późniejsze łączne odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości. Zastosowanie tego sposobu wyceny jest możliwe tylko wtedy, gdy istnieje możliwość ustalenia wartości godziwej poprzez odniesienie jej do aktywnego rynku. Twórcy standardów wskazują, że taka sytuacja występuje rzadko, niemniej nie oznacza to, że w ogóle nie może zaistnieć³²⁹.

Bez względu na sposób wyceny bilansowej, składniki aktywów niematerialnych mogą podlegać amortyzacji, która jest następnie istotnym parametrem w obu modelach wyceny bilansowej. Jednak to czy takie aktywa podlegają amortyzacji, czy też nie, uzależnione jest od ich okresu użytkowania. Okres ten może być bowiem określony lub nieokreślony. Wyłącznie aktywa, które posiadają określony okres użytkowania podlegają amortyzacji, nie podlegają jej aktywa o nieokreślonym okresie użytkowania. Podmioty mogą uznać, że dany składnik aktywów ma nieokreślony okres używania po analizie wszystkich istotnych czynników i w sytuacji gdy nie istnieje, żadne dające się przewidzieć ograniczenie okresu, w którym składnik będzie generował korzyści ekonomiczne³³⁰. Z kolei w przypadku składników o określonym okresie użytkowania jednostka określa jaka jest jego długość lub jaka jest liczba jednostek produkcji lub podobnych jednostek tworzące ten okres³³¹.

Amortyzacja składnika aktywów niematerialnych oznacza równomierne rozłożenie na przestrzeni okresu użytkowania jego wartości podlegającej amortyzacji, czyli wartości, stanowiącej różnicę między ceną nabycia lub kosztem wytworzenia i wartością końcową danego składnika. Choć twórcy standardów uznają, że aktywa niematerialne o określonym okresie użytkowania mają wartość końcową równą zero to jednak w sytuacji, gdy jednostka przewiduje zbycie składnika przed zakończeniem okresu jego ekonomicznie uzasadnionego użytkowania, wówczas wartość końcowa jest różna od zera.

Do ustalenia wysokości amortyzacji w kolejnych okresach użytkowania można posłużyć się różnymi metodami amortyzacji, czyli metodą liniową, metodą degresywną lub metodą opartą na jednostkach produkcji. Zawsze jednak zastosowana metoda powinna odzwierciedlać sposób konsumowania korzyści ekonomicznych osiąganych z danego zasobu majątkowego. Jeżeli nie ma możliwości wiarygodnego określenia sposobu konsumowania takich korzyści należy zastosować metodę liniową.

Amortyzacja aktywów niematerialnych z zasady zmniejsza wynik finansowy. Jednak w sytuacji, gdy korzyści ekonomiczne zawarte w składniku aktywów niematerialnych są wykorzystywane w procesie wytwarzania innych aktywów wówczas amortyzacja stanowi element kosztu wytworzenia tego produkowanego zasobu majątkowego. Tym samym staje się komponentem jego wartości bilansowej i z czasem również wpływa na zmniejszenie wyniku, jednak dopiero w kolejnych okresach kiedy nastąpi zużycie lub wydanie takiego nowo powstałego zasobu gospodarczego.

Składniki aktywów niematerialnych zarówno o określonym, jak i o nieokreślonym okresie użytkowania podlegają testom na utratę wartości. Do tego celu jednostki opierają się na zapisach MSR 36 „Utrata wartości aktywów”. Standard ten wyjaśnia jak jednostka weryfikuje wartość bilansową swoich aktywów, jak ustala wartość odzyskiwalną oraz kiedy ujmuje lub odwraca odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości.

³²⁸ Ibidem, MSR 38, par. 66.

³²⁹ Ibidem, MSR 38, par. 78.

³³⁰ Ibidem, MSR 38, par. 88.

³³¹ Ibidem, MSR 38, par. 88.

Ustalane przez jednostkę różne atrybuty aktywów niematerialnych takie jak nieokreślony lub określony okres użytkowania oraz metody amortyzacji mogą ulec zmianie. Nieokreślony okres użytkowania może być zmieniony na określony, określony okres użytkowania może być wydłużony lub skrócony, także metoda amortyzacji może być zmieniona na skutek zmiany oczekiwanego sposobu czerpania korzyści ekonomicznych z zasobu majątkowego. Jednostki muszą regularnie, co najmniej na każdy moment bilansowy, weryfikować tego typu parametry w celu wiernego odzwierciedlania w sprawozdaniu finansowym informacji o aktywach niematerialnych.

Zaprezentowana w bilansie syntetyczna informacja o aktywach niematerialnych jest zgodnie z MSR 38 uszczegółowiona. Jednostka ujawnia informacje o aktywach niematerialnych, stosując ich rozróżnienie na wytworzone we własnym zakresie i pozostałe wskazując, ponadto ujawnia wiele innych informacji, wymienionych w MSR 38.

Kolejną kategorią stanowiącą komponent wartości niematerialnych, która jest prezentowana przez sprawozdania finansowe sporządzone zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości, jest wartość firmy nabyta w transakcji połączenia jednostek gospodarczych. Warto podkreślić, że wartość firmy według MSR nie jest składnikiem aktywów niematerialnych. Jest to kwestia raczej natury terminologicznej. Takie wyłączenie zastosowane zostało w celu odróżnienia identyfikowalnych aktywów niematerialnych nabytych lub wytworzonych we własnym zakresie od zespołu aktywów niematerialnych nabytych jako dodatnia wartość firmy w transakcji połączenia podmiotów. Aktywom niematerialnym został nadany atrybut identyfikowalności właśnie w tym celu aby mogły być one wyraźnie oddzielone od wartości firmy nabytej w efekcie połączenia jednostek. Aktywa niematerialne są unormowane przepisami zawartymi w omówionym powyżej MSR 38. Natomiast nabyta wartość firmy regulowana jest zapisami wspomnianego już wcześniej MSSF 3 „Połączenia jednostek gospodarczych”.

Warto podkreślić, że w wyniku transakcji połączenia jednostek mogą powstać zarówno aktywa niematerialne jak i wartość firmy. W sytuacji połączenia jednostek, gdy jednostka przejmowana dotychczas wykazywała w swoich księgach rachunkowych i prezentowała w sprawozdaniach finansowych nabyte lub wytworzone aktywa niematerialne stają się one aktywami niematerialnymi jednostki przejmującej. Jako zostało wskazane w MSSF 3 jednostka przejmująca wykazuje osobno wszystkie możliwe do zidentyfikowania aktywa i zobowiązania pod warunkiem, że można wiarygodnie ustalić ich wartość godziwą³³². Tym samym także aktywa dotychczas niewykazywane w bilansie podmiotu przejmowanego mogą zostać wykazane jako aktywa niematerialne jeśli można je zidentyfikować. Dołączone do MSSF 3 przykłady ilustrujące wymieniają różne pozycje, które mogą zostać wykazane jako aktywa niematerialne jednostki przejmującej nawet jeśli nie były wykazane przez jednostkę przejmowaną. Wśród nich wymieniono³³³:

- marketingowe aktywa niematerialne wynikające z praw umownych lub innych tytułów prawnych:
 - znaki towarowe, nazwy handlowe, znaki usługowe, wspólne znaki towarowe lub usługowe, znaki certyfikacyjne,
 - nazwy domen internetowych,
 - postać handlowa towaru lub usługi (charakterystyczny kolor, kształt lub projekt opakowania),
 - tytuły gazet,
 - umowy o zakazie konkurencji,
- marketingowe aktywa niematerialne niewynikające z praw ale możliwe do wyodrębnienia:
 - znaki towarowe i inne znaki niepodlegające ochronie prawnej,
- aktywa niematerialne dotyczące klientów wynikające z praw umownych lub innych tytułów prawnych:
 - niezrealizowane zamówienia i zlecenia produkcyjne,
 - umowy z klientami i powiązane z nimi relacje z klientami,
- aktywa niematerialne dotyczące klientów niewynikające z praw ale możliwe do wyodrębnienia:
 - listy klientów,
 - relacje z klientami niewynikające z umów,
- aktywa niematerialne związane z twórczością artystyczną wynikające z praw umownych lub innych tytułów prawnych:
 - sztuki teatralne, operowe, baletowe,
 - książki, magazyny (czasopisma), gazety oraz inne dzieła literackie,
 - dzieła muzyczne, np. kompozycje, teksty piosenek,
 - obrazy i fotografie,
 - materiały wizualne (wideo) i audiowizualne, w tym filmy, krótkie muzyczne filmy wideo i programy telewizyjne,
- aktywa niematerialne dotyczące technologii wynikające z praw umownych lub innych tytułów prawnych:
 - opatentowane technologie,
 - oprogramowanie komputerowe i maski układów scalonych,
 - tajemnice handlowe np. tajne formuły, procesy i receptury,

³³² Ibidem, MSSF 3, par. 37.

³³³ Ibidem, MSSF 3, Przykłady ilustrujące.

- aktywa niematerialne dotyczące technologii niewynikające z praw ale możliwe do wyodrębnienia:
 - technologie nieopatentowane,
 - bazy danych,
 - tajemnice handlowe np. tajne formuły, procesy i receptury,
- inne aktywa niematerialne wynikające z kontraktów:
 - umowy licencyjne, umowy dotyczące tantiem autorskich, umowy o powstrzymywanie się od pewnych działań,
 - umowy reklamowe, budowlane, o zarządzanie, o świadczenie usług i dostawy,
 - prawa do obsługi i do transmisji,
 - prawa użytkowania, np. prawo do dokonywania odwiertów,
 - umowy o pracę, które są korzystne z perspektywy pracodawcy, ponieważ ich koszt jest niższy od aktualnej wartości rynkowej.

Jak widać z wymienionych przykładów ilustrujących dołączonych do MSSF 3 Rada przewidywała wiele pozycji, które spełniają kryterium identyfikowalności i w związku z tym w ramach transakcji połączenia mogą zostać wykazane jako oddzielne od wartości firmy elementy aktywów niematerialnych. Wśród wymienionych pozycji tylko jedna odnosi się bezpośrednio do kapitału ludzkiego, czyli umowy o pracę, które są korzystne z perspektywy pracodawcy, gdy ich koszt jest niższy od aktualnej wartości rynkowej. Niemniej w związku z faktem, że większość umów o pracę nie będzie mogło być wycenionych w sposób wiarygodny w wartości godziwej ujęcie takiej kategorii w ramach aktywów niematerialnych w efekcie transakcji połączenia jednostek gospodarczych nie powinno być postrzegane jako ważny krok w szerszym ujawnianiu informacji o kapitale ludzkim przez rachunkowość.

Wracając do przykładów warto zauważyć, że niektóre z nich zostały wymienione w MSR 38 jako niepodlegające ujęciu jako aktywa niematerialne. MSR 38, jak już zostało wspomniane, wymienia elementy wewnętrznie wytworzone przez podmiot takie jak na przykład: znaki firmowe, szyldy, tytuły wydawnicze, wykazy odbiorców i pozycje o podobnej istocie jako elementy niepodlegające ujęciu. Zatem te same pozycje wewnętrznie wygenerowane przez podmiot przejmowany stają się aktywami niematerialnymi dopiero w podmiocie przejmującym w efekcie transakcji połączenia jednostek gospodarczych.

Wszelkie pozostałe aktywa niematerialne jednostki przejmowanej, których nie da się zidentyfikować, stanowią wartość firmy, która jest efektem oczekiwania przyszłych korzyści ekonomicznych wynikających z połączenia jednostek. Wartość firmy jest efektem poniesienia wyższych kosztów połączenia niż wart jest udział jednostki przejmującej w wartości godziwej netto możliwych do zidentyfikowania aktywów i zobowiązań. Taka nadwyżka stanowi wartość tej kategorii aktywów określoną jako jej cena nabycia.

Wartość firmy przejętej w transakcji połączenia jednostek nie podlega amortyzacji. Jest ona natomiast testowana pod kątem utraty wartości stosując zapisy MSR 36 „Utrata wartości aktywów”³³⁴. Tym samym na moment bilansowy wartość firmy wyceniana jest na poziomie ceny nabycia pomniejszonej o ewentualne odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości.

Podsumowując można stwierdzić, że transakcja połączenia uprawnia do ujęcia oddzielnych pozycji aktywów niematerialnych poza wartością firmy, których ujęcie nie jest możliwe bez zawarcia transakcji połączenia. Tym samym wiele składników aktywów niematerialnych wewnętrznie wygenerowanych nie może być ujętych jako aktywa podmiotu dopóki podmiot nie zostanie nabyty przez inną jednostkę gospodarczą.

B.2.3. Bariery raportowania kapitału ludzkiego w rachunkowości

Zasadniczo można zidentyfikować dwa odmienne stanowiska w zakresie oceny standardów rachunkowości aktywów niematerialnych. Zgodnie z jednym z nich standardy stosują bardzo konserwatywne podejście do ujawniania i raportowania takich zasobów. Taki pogląd jest przesłanką do postulowania przebudowy raportów finansowych lub do rozbudowy raportów dobrowolnych. Zgodnie z drugim stanowiskiem warunki identyfikowalności aktywów niematerialnych a także możliwości ich wiarygodniej wyceny są sensownym uzasadnieniem braku możliwości wykazywania w rachunkowości wielu składników kapitału intelektualnego, w tym także komponentów kapitału ludzkiego. Brak rzetelności danych o zidentyfikowanych i wycenionych aktywach niematerialnych wykazywanych w sprawozdaniu finansowym naruszyłby niewątpliwie cechy jakościowe takich raportów. Zatem z jednej strony niewykazywanie aktywów niematerialnych w sprawozdaniu finansowym wywołuje krytykę kierowaną pod adresem rachunkowości, jednak nikt chyba nie ma także wątpliwości, że włączenie w ramy rachunkowości kategorii, których identyfikowanie i pomiar wciąż stanowi przedmiot badań naukowych, wywołałoby jeszcze większą krytykę pod jej adresem. Daremne są zatem oczekiwania, że obszar, który wywołuje tak wiele kontrowersji zostanie wystandaryzowany przez organizację ustalającą kształt sprawozdań finansowych. K.E. Sveiby ziden-

³³⁴ Ibidem, MSSF 3, par. 55.

tyfikował w 2007 roku 34 różne propozycje pomiaru i raportowania kapitału intelektualnego³³⁵. Żadna z tych propozycji nie zdobyła powszechnego uznania. Ponadto, warto podkreślić, że już ponad 40 lat minęło od pierwszych prób pomiaru zasobów ludzkich podejmowanych przez na przykład³³⁶:

- R. Hermanson w monografii *Accounting for human assets*,
- R.L. Brummet, E.G. Flamholtz, W.C. Pyle w artykule *Human resource measurement: a challenge for accountants* opublikowanym w *The Accounting Review* w 1968 roku,
- B. Lev, A. Schwartz w artykule *On the use of the economic concept of human capital in financial statements* opublikowanym w *The Accounting Review* w 1971 roku.

Dopóki zatem nie istnieje powszechna zgoda jak zidentyfikować i wycenić elementy kapitału intelektualnego, czyli także elementy kapitału ludzkiego, nie należy oczekiwać zmiany stanowiska twórców standardów rachunkowości w obszarze aktywów niematerialnych.

Ważną cechą kapitału ludzkiego jako komponentu kapitału intelektualnego jest przewaga konkurencyjna jaką ze sobą niesie. Z jednej strony zatem dostarczanie informacji o aktywach niematerialnych, czy to w obowiązkowej formie sprawozdawczej, czy dobrowolnie, mogłoby być pozytywnie postrzegane przez rynek kapitałowy, i poprawiłoby efektywność tego rynku (choć i w tym względzie można mieć wątpliwości czy rzeczywiście taki efekt by wywarło). Z drugiej strony warto mieć także świadomość, że nie każde przedsiębiorstwo chciałoby ujawniać informacje o swoich przewagach konkurencyjnych, nawet gdyby zostało do tego zmuszone. Wydaje się, że sytuacja nałożenia na podmioty obowiązku ujawniania informacji o źródłach przewagi konkurencyjnej mogłaby doprowadzić do świadomego niedoszacowywania wagi aktywów niematerialnych w raportach finansowych. Taka okoliczność bez wątpienia również wywoływałaby krytykę pod adresem rachunkowości jako obszaru umożliwiającego dowolne kreowanie obrazu majątkowego i finansowego podmiotu.

Warto także zwrócić uwagę na incydent przywoływany przez R. Roslendera i J. Stevensona jaki miał miejsce w Wielkiej Brytanii w 2003 roku. Obowiązkowe raportowanie informacji o kapitale ludzkim zostało wprowadzone prawem jako efekt rekomendacji komisji rządowej powołanej do zidentyfikowania miar używanych do oceny inwestycji w kapitał ludzki w praktyce. Niebawem po interwencji ministra finansów prawo to zostało usunięte gdyż wywołało szerokie zdziwienie i powszechny krytycyzm. W szczególności podkreślano, postrzegane negatywnie przez przedsiębiorstwa, znaczenie takiego raportowania dla związków zawodowych i pracowników uzyskujących w ten sposób ważne argumenty w obronie swoich interesów³³⁷. Taka sytuacja ponownie pokazuje jak raportowanie zewnętrzne informacji o kapitale ludzkim może być widziane przez przedsiębiorstwa a także wskazuje potencjalną reakcję zarządzających w reakcji na ewentualne próby włączania takich danych do sprawozdań finansowych.

Jak widać nawet w sytuacji wypracowania konsensusu w zakresie identyfikacji i pomiaru elementów kapitału ludzkiego a także szerzej kapitału intelektualnego, który niewątpliwie stanowi obecnie istotną barierę ewolucji obowiązkowej sprawozdawczości, można zidentyfikować także inne bariery poszerzania wachlarza informacji sprawozdawczych. Są to ograniczenia niezwiązane bezpośrednio z problemami ujawniania i pomiaru w rachunkowości jednak mogą być uznane za nie mniej ważne przeszkody włączenia kapitału intelektualnego do bilansu przedsiębiorstw.

B.2.4. Diagnoza jakości kapitału ludzkiego na podstawie informacji prezentowanych w systemie informacyjnym rachunkowości

Analizując zagadnienie aktywów niematerialnych w rachunkowości finansowej należy zadać pytanie, czy główni użytkownicy sprawozdań finansowych jakimi są inwestorzy rzeczywiście oczekują ujawnienia informacji o nich w bilansie przedsiębiorstwa.

Warto zatem poświęcić uwagę potrzebom informacyjnym głównych odbiorców rachunkowości, czyli inwestorom oraz możliwościom zaspokojenia zgłoszonych oczekiwań przez rachunkowość. Inwestorzy są zainteresowani przede wszystkim oceną zdolności jednostki do wypracowywania w przyszłości środków pieniężnych, w tym oceny dotyczącej kwot, terminów i pewności ich wypracowywania. W rachunkowości można zidentyfikować dwa sposoby zaspokojenia potrzeb informacyjnych użytkowników uzależnione od wagi przykładanej do elementów sprawozdań finansowych. Jeden ze sposobów zaspokajania oczekiwań odbiorców można określić jako podejście bilansowe, drugi jako podejście wynikowe.

³³⁵ K.E. Sveiby, *Methods for measuring intangible assets*, dostępne na: www.sveiby.com, za: J.C. Dumay, *Intellectual capital measurement: a critical approach*, op.cit., s. 192.

³³⁶ O znaczeniu wymienionych oraz innych opracowań w rozwoju rachunkowości zasobów ludzkich szerzej w: E.G. Flamholz, M.L. Bullen, W. Hua, *Human resource accounting: a historical perspective and future implications*, *Management Decision* Vol. 40, No. 10, 2002.

³³⁷ R. Roslender, J.R. Stevenson, *Accounting for people: a real step forward or more a case of wishing and hoping*, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 20, No. 7, 2009, s. 855-869.

W podejściu bilansowym system rachunkowości koncentruje się na aktywach i zobowiązaniach. Jego charakterystyczną cechą jest dążenie do wyceny składników aktywów i zobowiązań w ich wartościach godziwych, które odzwierciedlają przyszły wzrost lub ubytek korzyści ekonomicznych związanych z danym składnikiem bilansowym. Wynik finansowy w takim ujęciu staje się miarą zmian kapitału własnego będącego różnicą między wartością aktywów i wartością zobowiązań, z wyłączeniem zmian wynikających z transakcji z właścicielami. Nurt taki wychodzi z założenia, że wartość bilansowa podmiotu powinna odzwierciedlać w sposób jak najbardziej dokładny wartość rzeczywistą tegoż podmiotu. W idealnym rozwiązaniu byłyby one sobie równe³³⁸. Zwolennicy podejścia bilansowego będą zatem dążyć do włączenia aktywów niematerialnych i ich wyceny do systemu rachunkowości. Taka sytuacja pozwoliłaby dostarczyć użytkownikom rachunkowości informację o wartości podmiotu. Suma wartości godziwej zidentyfikowanych aktywów pomniejszona o sumę wartości godziwej zidentyfikowanych zobowiązań odzwierciedlałaby wartość podmiotu czyli jej zdolność do wypracowywania w przyszłości środków pieniężnych. Tym samym użytkownicy otrzymaliby informację o wartości podmiotu, która w dużym stopniu zbliżona byłaby do jego wartości rynkowej.

Podejście wynikowe w rachunkowości kładzie nacisk na pomiar wyniku finansowego jako parametru efektywności dokonań podmiotu. Stanowi on różnicę między przychodami i kosztami, nie jest natomiast efektem celowo dokonanego pomiaru i porównania wartości kapitału własnego na dwa kolejne momenty bilansowe. Przychody odzwierciedlają wartość świadczeń wykonanych przez jednostkę dla swoich klientów, a koszty wartość, która musiała być poświęcona dla wypracowania przychodów. Nurt taki patrzy na wiele kategorii aktywów jako na przyszłe koszty lub inaczej koszty odroczone w czasie. W podejściu wynikowym aktywa pełnią zatem zupełnie inną rolę niż w podejściu bilansowym. Nurt ten zatem nie dąży do dokonywania wyceny aktywów i zobowiązań w ich wartości godziwej, nie dąży także do włączenia aktywów niematerialnych do systemu rachunkowości, gdyż jego założeniem nie jest pomiar wartości bilansowej przedsiębiorstwa. Natomiast fakt posiadania wartościowego kapitału ludzkiego i innych zasobów niematerialnych będzie w tym nurcie potwierdzony ponad przeciętnymi, w stosunku do konkurencji, wynikami finansowymi. Dostarczanie tak skonstruowanych informacji finansowych użytkownikom rachunkowości opiera się na przekonaniu, że wynik finansowy będący rezultatem transakcji powtarzalnych i celowych jest postawą dokonywania szacunków przyszłych przepływów pieniężnych przez inwestorów, którzy na tej podstawie oraz opierając się na innych danych dokonują wyceny przedsiębiorstwa.

Przedstawione dwa nurty prezentacji informacji sprawozdawczych są podejściami modelowymi. W praktyce najczęściej jest tak, że ostateczny kształt sprawozdań finansowych jest efektem ścierania się poglądów zwolenników dwóch przeciwstawnych sposobów patrzenia na rachunkowość i wypracowywania dopuszczalnego konsensusu. Tak jest także w przypadku kształtu sprawozdań finansowych sporządzanych zgodnie ze standardami międzynarodowymi. Warto zatem spojrzeć na możliwość oceny jakości kapitału ludzkiego przez pryzmat posiadanych i wycenionych w wartości godziwej aktywów i zobowiązań zgodnie z podejściem bilansowym a także przez pryzmat wypracowanego wyniku finansowego zgodnie z podejściem wynikowym.

Jak już zostało stwierdzone osiągnięcie pełnego podejścia bilansowego nie jest w chwili obecnej możliwe, z uwagi na fakt, że tylko niewielka część aktywów niematerialnych jest identyfikowalna i możliwa do wiarygodnej wyceny, czyli niewielka część aktywów niematerialnych jest ujmowana w rachunkowości. Niemniej wiele aktywów podlega wycenie do ich wartości godziwej tym samym wartość godziwa posiadanych przez podmiot aktywów może stać się podstawą do twierdzenia, że kapitał ludzki przyczynił się do takiego doboru składników majątku rzeczowego wykorzystywanego w działalności operacyjnej podmiotu, który następnie znajduje odzwierciedlenie we wzroście wartości podmiotu.

Czerpiąc z podejścia wynikowego warto przeanalizować w szczególności segment podstawowej działalności operacyjnej w rachunku zysków i strat i jej zdolność do wypracowywania wysokich marż. Segment ten w najmniejszym stopniu dotknięty jest podejściem bilansowym. Zapasy nie podlegają przeszacowaniu do ich wartości godziwej, chyba, że jest ona niższa od ich wartości historycznej wyrażonej ceną nabycia lub kosztem wytworzenia. Co więcej, przeszacowanie zapasów w dół obejmuje przede wszystkim zapasy przeznaczone do sprzedaży, nie obejmuje natomiast zapasów, które mają być wykorzystane do zużycia jeśli podmiot spodziewa się odzyskać wartość historyczną poprzez sprzedaż wytworzonych dóbr lub usług. Tym samym przychodom, ze sprzedaży przyporządkowane są w tym samym okresie nakłady poniesione na ich wypracowanie. Wysokie marże osiągane przez podmiot potwierdzają wysoką efektywność działań jednostki i mogą dowodzić dobrze ulokowanego i wykorzystywanego kapitału ludzkiego. Mogą one potwierdzać także fakt, że przedsiębiorstwo dostarcza swoim klientom produkty bogate w wiedzę.

Produkty bogate w wiedzę są efektem dobrze ulokowanych i wykorzystanych zasobów ludzkich i świadczą o tym, że organizacja jest oparta na wiedzy. Wiedza daje impuls do wdrażania nowych produktów i gromadzenia zasobów materialnych o najwyższej jakości a także gromadzenia identyfikowalnych zasobów niematerialnych niezbędnych do świadczenia usług o najwyższym poziomie. Wiedza posiadana przez pracowników, która ostatecznie nie przyczynia się do wzrostu wartości

³³⁸ D.J. Skinner, *Accounting for intangibles – a critical review of policy recommendations*, Accounting and Business Research, Vol. 38, No. 3, 2008, s. 194.

podmiotu nie może być uznana za zasób kapitału ludzkiego danej jednostki. Kapitał ze swej istoty musi bowiem generować dochód. Natomiast wiedza, która przyczynia się do wzrostu wartości podmiotu jest nie tylko impulsem tego wzrostu ale także jego nieodłącznym warunkiem. Musi być zatem gromadzona, pomnażana i akumulowana przez doświadczenie.

Analiza informacji ujawnionych w sprawozdaniu finansowym w zakresie badań i rozwoju może być także potwierdzeniem jakości kapitału ludzkiego. Informacje ujawniane w kosztach o poziomie nakładów na badania niewątpliwie potwierdzają wysokie ryzyko działalności danej jednostki. Tak też są postrzegane przez inwestorów. Na marginesie, ujawnienie tych informacji w ramach aktywów niematerialnych niewątpliwie nie zmieniłoby opinii inwestorów o wysokim ryzyku takich działań. Inwestycje w badania i rozwój najczęściej są bardziej ryzykowne niż inne inwestycje. Dlatego też mogą przynieść wyższe zwroty. Jeśli tak rzeczywiście się stanie zostaje to z czasem zweryfikowane przez wysokie marże osiągnięte w ramach podstawowej działalności operacyjnej. Właściwie podjęte badania, zakończone sukcesem potwierdzone zostają także dużą różnicą między wartością rynkową i wartością księgową podmiotu. Wartościowym wskaźnikiem jakości kapitału ludzkiego może być zatem stosunek poziomu aktywów ujawnionych w danym okresie z tytułu zakończonych prac rozwojowych w stosunku do nakładów na badania ponoszonych w poprzedzających ujawnienie aktywów okresach sprawozdawczych. Wyższa wartość tego wskaźnika pokazuje, że duża część nakładów na badania zakończyła się sukcesem potwierdzonym możliwością ujawnienia prac rozwojowych w ramach zasobów niematerialnych w bilansie.

Kapitał ludzki nie tylko gwarantuje skompletowanie wysokiej jakości długoterminowych aktywów materialnych i niematerialnych, ale także jest niezbędny na etapie projektowania, testowania, wdrażania, wytwarzania produktów podmiotu. Niezbędny jest także na etapie obsługi posprzedażnej. Jego jakość może być potwierdzona zarówno danymi zaczerpniętymi z bilansu jak i rachunku zysków i strat.

Niewątpliwie właściwy dobór zasobów majątkowych i wysokie wyniki ze sprzedaży pozwalają także na wypracowanie przez podmiot właściwej struktury zobowiązań oraz gwarantują korzystny poziom kosztu kapitału. Zatem, po stronie źródeł finansowania majątku odnaleźć można także dowody potwierdzające jakość kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Sam fakt ponoszenia nakładów na aktywa niematerialne niewykazywane w bilansie świadczy o umiejętności zdobycia finansowania, szczególnie, że tradycyjne sposoby finansowania, na przykład kredyty bankowe, w takim okolicznościach są niedostępne. Rynek kapitałowy wypracował w tym obszarze różne formy finansowania, zdolność ich pozyskania dowodzi jakości kapitału ludzkiego. Co więcej, pozyskanie źródeł kapitału może oznaczać także wzbogacenie kapitału ludzkiego. I tak na przykład inwestorzy *venture capital* sprawują nie tylko bierny nadzór nad podmiotem, ale także aktywnie uczestniczą w procesach operacyjnych, inwestycyjnych, finansowych i strategicznych.

Najważniejszą cechą kapitału ludzkiego jest to, że przynosi on dochód a więc i wzrost wartości podmiotu. Ta jego cecha wynika z jego unikatowości, niepowtarzalnego zestawienia zasobów ludzkich w podmiocie. Tak zestawiony kapitał ludzki nie jest przedmiotem transakcji rynkowej za wyjątkiem sytuacji łączenia podmiotów. Jednak nawet w takiej sytuacji najczęściej nie może on być wyodrębniony od innych zasobów podmiotu i dlatego stanowi wraz z innymi niezidentyfikowanymi zasobami nabytą wartość firmy. Nie może on być oddzielony od podmiotu, jego długoterminowych aktywów materialnych i niematerialnych i jego struktury organizacyjnej, całej wiedzy ulokowanej w dokumentach, regulaminach, procedurach czy bazach danych i wszelkich wypracowanych relacji z otoczeniem. Można powiedzieć, że nie ważna jest także jego obecna wartość likwidacyjna, czyli wartość za którą można byłoby go sprzedać na rynku, ale wartość jaką niesie on ze sobą przy założeniu kontynuacji działania danego przedsiębiorstwa³³⁹. Zaniechanie kontynuacji działania powoduje, że różnica między wartością rynkową a wartością bilansową natychmiast znika – pozostaje jedynie wartość realizacji netto możliwych do zidentyfikowania aktywów podmiotu i w takim przypadku jest to wartość przede wszystkim aktywów materialnych oraz wykazywanych w bilansie aktywów niematerialnych. Wartość kapitału ludzkiego oraz innych komponentów kapitału intelektualnego, w takich okolicznościach, przestaje istnieć.

Podsumowując, można stwierdzić, że system informacyjny rachunkowości, niedostarczający bezpośrednio informacji o wielu zasobach niematerialnych, w tym także o zasobach ludzkich, może być ważnym i wartościowym punktem odniesienia do oceny jakości tych kluczowych czynników sukcesów współczesnych przedsiębiorstw. Gromadzone, przetwarzane i prezentowane przez rachunkowość informacje finansowe mogą stanowić bazę dla opracowania użytecznego narzędzia oceny kapitału ludzkiego. Dążenie do pomiaru kapitału intelektualnego i jego najważniejszego komponentu jakim jest kapitał ludzki nie musi skutkować włączeniem nowych kategorii sprawozdawczych do bilansu podmiotów. Ocena jakości kapitału ludzkiego może być przeprowadzona przez zewnętrznych użytkowników na podstawie dostępnych danych opublikowanych w sprawozdaniach finansowych. Z kolei w sytuacji gdy pomiar jakości zasobów ludzkich miałaby służyć do celów zarządzania podmiotem, użytkownicy wewnętrzni mogą w takich analizach oprzeć się na szerszym zakresie informacji gromadzonych w systemie rachunkowości. System ten jest bowiem na tyle elastyczny, że pozwala na gromadzenie i przetwarzanie danych w różnych przekrojach użytecznych zarządczo.

³³⁹ S. Basu, G. Waymire, *Has the importance of intangibles really grown? And if so, why?*, Accounting and Business Research, Vol. 38, No. 3, 2008, s. 183.

Pomiar rentowności inwestycji w kapitał ludzki oraz jego proponowane ujęcie w sprawozdawczości finansowej i ewidencji

1. Charakterystyka obowiązujących w Polsce elementów sprawozdania finansowego, ze wskazaniem pozycji związanych z zasobami ludzkimi i ich wartości informacyjnej w zakresie posiadanego przez przedsiębiorstwo kapitału ludzkiego

Zgodnie z Ustawą o rachunkowości do prowadzenia ksiąg rachunkowych są zobowiązane spółki handlowe (osobowe i kapitałowe) oraz osoby fizyczne, spółki cywilne osób fizycznych, spółki jawne osób fizycznych, spółki partnerskie jeżeli ich przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy wyniosły co najmniej równowartość w walucie polskiej 1 200 000 euro. Zapisy z ksiąg rachunkowych dostarczają informacji na stanie majątkowym podmiotu, o korzyściach jakie ten majątek przynosi na skutek zaangażowania w działalność gospodarczą, o efektach podejmowanych decyzji, a także dostarcza informacji użytecznych do oceny kondycji finansowej. Końcowym etapem zadań realizowanych w rachunkowości jest sporządzanie sprawozdań finansowych prezentujących wyniki działalności firmy. Zakres przedmiotowy i podmiotowy sprawozdań finansowych przedstawia tabela 1:

Tabela1. Elementy składowe sprawozdań finansowych w ujęciu przedmiotowo-podmiotowym

Lp.	Element składowy sprawozdania	Podmiot sporządzający
1	Bilans	Wszystkie jednostki zobowiązane do sporządzenia sprawozdań finansowych
2	Rachunek zysków i strat	Wszystkie jednostki zobowiązane do sporządzenia sprawozdań finansowych
3	Informacja dodatkowa, obejmująca wprowadzenie do sprawozdania finansowego oraz dodatkowe informacje i objaśnienia	Wszystkie jednostki zobowiązane do sporządzenia sprawozdań finansowych
4	Zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym	Jednostki, których sprawozdania finansowe podlegają corocznemu badaniu
5	Rachunek przepływów pieniężnych	Jednostki, których sprawozdania finansowe podlegają corocznemu badaniu
6	Sprawozdanie z działalności jednostki	Spółki kapitałowe, spółki komandytowo-akcyjne, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, towarzystwa reasekuracji wzajemnej, spółdzielnie, przedsiębiorstwa państwowe

Źródło: opracowanie na podstawie ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, (Dz.U.02.76.694 z 2003 r. z późn. zm.).

Bilans informuje o zasobach majątkowych i źródłach ich finansowania. Przedstawia stan aktywów i pasywów na dzień kończący bieżący rok obrotowy oraz na poprzedni rok obrotowy. Wzór bilansu zawiera załącznik nr 1 do ustawy o rachunkowości. Informacje zawarte w sprawozdaniu finansowym mogą być wykazywane ze szczegółowością większą niż określona w załączniku do ustawy, jeżeli wynika to z potrzeb lub specyfiki jednostki. Aktywa i pasywa wycenione są zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości oraz wynikającymi z niej i przyjętymi przez jednostkę zasadami rachunkowości. W bilansie nie ma żadnych informacji na temat kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Jedynie w przypadku nieuregulowania zobowiązań wobec pracowników do dnia kończącego rok obrotowy w pasywach wykazuje się te zobowiązania.

W **rachunku zysków i strat** wykazuje się oddzielnie przychody, koszty, zyski i straty oraz obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego za bieżący i poprzedni rok obrotowy. Rachunek zysków i strat informuje o przychodach i kosztach tworzących poszczególne kategorie wyniku finansowego, czyli o efektywności zaangażowania zasobów jednostki w działalność gospodarczą.

Rachunek ten powinien zawierać informacje w zakresie ustalonym dla jednostek innych niż banki, zakłady ubezpieczeń i zakłady reasekuracji w załączniku nr 1 do ustawy o rachunkowości, w wariantach kalkulacyjnym albo porównawczym, zależnie od wyboru dokonanego przez kierownika jednostki.

W układzie porównawczym rachunku zysków i strat w pozycji B. Koszty działalności operacyjnej znajduje się wyszczególnienie kosztów według rodzaju. O kosztach związanych z zatrudnianiem pracowników informują dwie pozycje: V. Wynagrodzenia i VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia. Wynagrodzenia obejmują koszty wynagrodzeń pieniężnych oraz wartości świadczeń w naturze (np. deputatów) bądź ich ekwiwalentów – zaliczonych zgodnie z przepisami do wynagrodzeń pracowników i innych osób fizycznych. Koszty te obejmują kwoty naliczonych w danym okresie wynagrodzeń brutto. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia pokazują kwotę zaewidencjonowanych składek z tytułu ubezpieczenia społecznego, na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, obciążających zgodnie z przepisami pracodawcę. Oprócz obowiązkowych ubezpieczeń społecznych ujmowane są tu koszty odpisów na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, koszty posiłków regeneracyjno-wzmacniających, koszty bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony zdrowia oraz koszty szkolenia pracowników w części pokrywanej przez zakład pracy. Koszty ujęte w tej pozycji są w dużym stopniu obligatoryjne. W tym punkcie są również ujmowane koszty innych nieobligatoryjnych świadczeń niezaliczanych do wynagrodzeń jak Pracownicze Programy Emerytalne, dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne, szkolenia itp. W rachunku zysków i strat wszystkie te koszty ujmowane są w jednej kwocie bez szczegółowych informacji o ich strukturze.

Koszty prezentowane w wariantach kalkulacyjnym rachunku zysków i strat są prezentowane według miejsc ich powstania. W związku z tym koszty dotyczące pracowników – wynagrodzenia i ubezpieczenia społeczne oraz pozostałe koszty związane z pracownikami są ujęte łącznie z innymi kosztami np. pozycja Koszt wytworzenia sprzedanych produktów obejmuje koszty dotyczące pracowników bezpośrednio i pośrednio związanych z wytworzeniem sprzedanych w danym okresie produktów. W pozycji Koszty sprzedaży znajdują się koszty wynagrodzeń i ubezpieczeń społecznych osób zatrudnionych w działach związanych ze sprzedażą. Koszty ogólnego zarządu zawierają koszty pracy pracowników administracji. Informacje o kosztach rodzajowych w przypadku jednostek, które sporządzają rachunek zysków i strat w wariantach kalkulacyjnym – m.in. wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne i inne – muszą być zgodnie z ustawą o rachunkowości prezentowane w dodatkowych informacjach i wyjaśnieniach.

Kolejnym obowiązkowym elementem sprawozdania jest **Informacja dodatkowa** zgodnie z art. 48 pkt 1. Uor, która powinna zawierać istotne dane i objaśnienia niezbędne do tego, aby sprawozdanie finansowe odpowiadało warunkom określonym w art. 4 ust. 1 ustawy, a w szczególności obejmować: 1) wprowadzenie do sprawozdania finansowego, zawierające opis przyjętych zasad (polityki) rachunkowości, w tym metod wyceny i sporządzenia sprawozdania finansowego w zakresie, w jakim ustawa pozostawia jednostce prawo wyboru, oraz przedstawienie przyczyn i skutków ich ewentualnych zmian w stosunku do roku poprzedzającego, 2) dodatkowe informacje i objaśnienia: do pozycji bilansu, rachunku zysków i strat, zestawienia zmian w kapitale (funduszu) własnym oraz rachunku przepływów pieniężnych za okresy sprawozdawcze objęte sprawozdaniem finansowym, b) proponowany podział zysku lub pokrycia straty, c) podstawowe informacje dotyczące pracowników i organów jednostki, d) inne istotne informacje dla zrozumienia sprawozdania finansowego.

Zakres informacji dodatkowej, sporządzanej przez jednostki inne niż banki i zakłady ubezpieczeń, określa załącznik nr 1 do ustawy. W zakresie informacji związanych z aktywami ludzkimi (kapitałem ludzkim) załącznik nr 1 ustawy podaje, że należy wykazać informacje o:

- 1) przeciętnym w roku obrotowym zatrudnieniu, z podziałem na grupy zawodowe,
- 2) wynagrodzeniach, łącznie z wynagrodzeniem z zysku, wypłaconych lub należnych osobom wchodzącym w skład organów zarządzających i nadzorujących spółek handlowych (dla każdej grupy osobno).

Ustawa o rachunkowości nie precyzuje natomiast czy informacje na temat zatrudnienia obejmują zatrudnionych wyłącznie na umowę o pracę, czy też na podstawie innych umów, w tym właściciele pracujący na rzecz przedsiębiorstwa na etatach. Prezentacja jakichkolwiek innych informacji dotyczących pracowników, ich rozwoju, inwestycji w kapitał ludzki nie jest wymagana.

Spółki, których sprawozdania podlegają rocznemu badaniu przez biegłego rewidenta³⁴⁰ są zobligowane do sporządzenia zestawienia zmian w kapitale oraz rachunku przepływów pieniężnych.

³⁴⁰ Zalicza się do nich spółki, które w poprzedzającym roku obrotowym, za który sporządzono sprawozdania finansowe, spełniły co najmniej dwa z następujących warunków: a) średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło co najmniej 50 osób, b) suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego stanowiła równowartość w walucie polskiej co najmniej 2 500 000 euro, c) przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych za rok obrotowy stanowiły równowartość w walucie polskiej 5 000 000 zł.

Zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym obejmuje informacje o zmianach poszczególnych składników kapitału (funduszu) własnego za bieżący i poprzedni rok obrotowy (art. 48a pkt 1) Kapitał ten nie zawiera informacji o kapitale ludzkim.

Zgodnie z art. 48b **rachunek przepływów pieniężnych** może być sporządzony metodą bezpośrednią albo pośrednią, zależnie od wyboru dokonanego przez kierownika jednostki. Wykazuje się w nim dane za bieżący i poprzedni rok obrotowy, obejmując informacje w zakresie ustalonym w załączniku nr 1 do ustawy. W rachunku przepływów pieniężnych należy uwzględnić wszystkie wpływy i wydatki z działalności operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej jednostki. Działalność operacyjną stanowi podstawowy rodzaj działalności jednostki oraz inne rodzaje działalności, niezaliczone do działalności inwestycyjnej (lokacyjnej) lub finansowej. Działalność inwestycyjna to nabywanie lub zbywanie składników aktywów trwałych i krótkoterminowych aktywów finansowych oraz wszystkie z nimi związane pieniężne koszty i korzyści, natomiast działalność finansowa to pozyskiwanie lub utrata źródeł finansowania [zmiany w rozmiarach i relacjach kapitału (funduszu) własnego i obcego w jednostce] oraz wszystkie z nimi związane pieniężne koszty i korzyści. Rachunek przepływów pieniężnych sporządzany metodą pośrednią nie pokazuje jakichkolwiek informacji o wydatkach związanych z zasobami ludzkimi i ich rozwojem. Rachunek przepływów pieniężnych sporządzany metodą bezpośrednią ujmuje w punkcie A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej wydatki na: II.1. Wynagrodzenia netto i II.3. Ubezpieczenia społeczne i zdrowotne oraz inne świadczenia. Metoda bezpośrednia jest metodą bardziej pracochłonną w związku z czym jednostki częściej sporządzają rachunek przepływów metodą pośrednią, korygując zysk o amortyzację, zmianę stanu zapasów itd.

W przypadku spółek kapitałowych, spółek komandytowo-akcyjnych, towarzystw ubezpieczeń wzajemnych, spółdzielni, przedsiębiorstw państwowych, kierownik jednostki sporządza, wraz z rocznym sprawozdaniem finansowym, **sprawozdanie z działalności jednostki** (art. 49 uor). Sprawozdanie z działalności jednostki powinno obejmować istotne informacje o stanie majątkowym i sytuacji finansowej, w tym ocenę uzyskiwanych efektów oraz wskazanie czynników ryzyka i opis zagrożeń, a w szczególności informacje o: zdarzeniach istotnie wpływających na działalność jednostki, jakie nastąpiły w roku obrotowym, a także po jego zakończeniu, do dnia zatwierdzenia sprawozdania finansowego; przewidywanym rozwoju jednostki; ważniejszych osiągnięciach w dziedzinie badań i rozwoju; aktualnej i przewidywanej sytuacji finansowej; nabyciu udziałów (akcji) własnych; posiadanych przez jednostkę oddziałach (zakładach); instrumentach finansowych w zakresie ryzyka.

Ustawa o rachunkowości wskazuje, że sprawozdanie z działalności jednostki powinno również obejmować – o ile jest to istotne dla oceny sytuacji jednostki – wskaźniki finansowe i niefinansowe, łącznie z informacjami dotyczącymi zagadnień środowiska naturalnego i zatrudnienia, a także dodatkowe wyjaśnienia do kwot wykazanych w sprawozdaniu finansowym. W tym sprawozdaniu można więc wskazywać informacje dotyczące zatrudnienia i kapitału ludzkiego, należy jednak pamiętać, że jest ono obligatoryjne tylko dla niektórych przedsiębiorstw.

Podsumowując należy stwierdzić, że funkcja informacyjna obowiązujących sprawozdań finansowych w zakresie informacji o pracownikach i kapitale ludzkim jest niewystarczająca:

- bilans nie ujmuje zasobów ludzkich i kapitału ludzkiego organizacji,
- rachunek zysków i strat w wariantcie porównawczym podaje łączną wysokość kosztów wynagrodzeń, ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń wszystkich pracowników,
- informacja dodatkowa prezentuje dane o przeciętnym zatrudnieniu oraz może prezentować koszty wynagrodzeń i ubezpieczeń społecznych jeżeli rachunek zysków i strat jest sporządzany w wariantcie kalkulacyjnym,
- rachunek przepływów pieniężnych wyłącznie jeśli jest sporządzany metodą bezpośrednią ujmuje zrealizowane wydatki na wynagrodzenia netto i Ubezpieczenia społeczne i zdrowotne oraz inne świadczenia,
- sprawozdanie z działalności jednostki może wykazywać informacje na temat zatrudnienia, o ile jednostka uzna, że są one istotne dla oceny sytuacji jednostki.

2. Obligatoryjny pomiar operacji związanych z kapitałem ludzkim w rachunku kosztów, wynikający z ustawy o rachunkowości i sprawozdawczości GUS

Obowiązki sprawozdawcze wynikające z ustawy o rachunkowości nie wymagają rozbudowanej ewidencji kosztów. Wystarczy prowadzenie kont kosztów rodzajowych: wynagrodzenia oraz ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia. Pozostałe sprawozdania podają tylko przeciętny stan zatrudnienia.

Jednostki prowadzące działalność gospodarczą i zatrudniające powyżej 9 osób są zobligowane przez Główny Urząd Statystyczny do przygotowywania wielu sprawozdań i zestawień. Informacje o kosztach zatrudniania i przeciętnym zatrudnieniu

zawarte są w sprawozdaniach F-01, Z-03, Z-06, Z-12. W sprawozdaniach sporządzanych do GUS funkcjonują dwie kategorie pracowników:

- zatrudnieni (w przeliczeniu na pełne etaty),
- pracujący (w osobach), czyli wszyscy zatrudnieni w przedsiębiorstwie.

W sprawozdaniu **o przychodach, kosztach i wyniku finansowym oraz nakładach na środki trwałe (F-01)** w części pierwszej (dział 1) prezentującej rachunek zysków i strat znajdują się informacje o kosztach rodzajowych:

- wynagrodzeń ogółem, obejmujących wynagrodzenia ze stosunku pracy, umów zlecenia, o dzieło i agencyjnych (z wyszczególnieniem wynagrodzeń ze stosunku pracy) oraz
- ubezpieczeń społecznych, obejmujących składkę na ubezpieczenia społeczne opłacaną przez pracodawcę, składki na fundusz pracy, fundusz gwarantowanych świadczeń pracowniczych oraz świadczenia na rzecz pracowników jak: dopłaty do biletów, kwater, wyżywienie, szkolenia, wydatki bhp, ochrona zdrowia, odpisy na ZFŚŚ itp. (z wyszczególnieniem składek z tytułu ubezpieczeń społecznych oraz wydatków z tytułu szkolenia pracowników).

W części 1 sprawozdania F-01 podaje się także informacje o przeciętnym zatrudnieniu w przeliczeniu na pełne etaty oraz o liczbie pracujących w osobach. Do osób zatrudnionych nie zalicza się osób korzystających z urlopów wychowawczych oraz zatrudnionych na podstawie umowy o zlecenie lub o dzieło. Przeciętne zatrudnienie oblicza się metodą uproszczoną (sumy stanu na początek miesiąca i na koniec podzielonej na dwa). Przeliczenia osób niepełnozatrudnionych na pełne etaty dokonuje się według godzin pracy ustalonych w umowie o pracę w stosunku do obowiązującej normy. Liczba pracujących w osobach pokazuje stan zatrudnienia na koniec okresu sprawozdawczego. Do pracujących zalicza się:

- a) osoby zatrudnione na podstawie stosunku pracy, łącznie z zatrudnionymi za granicą oraz zatrudnionymi sezonowo;
- b) właścicieli i współwłaścicieli łącznie z bezpłatnie pomagającymi członkami rodzin (z wyłączeniem wspólników, którzy nie pracują a wnoszą jedynie kapitał);
- c) agentów pracujących na podstawie umów agencyjnych oraz osoby zatrudnione przez agentów;
- d) osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę nakładczą.

Sprawozdanie o zatrudnieniu i wynagrodzeniach (Z-03) – obejmuje informacje o³⁴¹:

- przeciętnej liczbie zatrudnionych po przeliczeniu osób niepełnozatrudnionych na pełne etaty. Nie wykazuje się tu uczniów zatrudnionych na umowę o pracę w celu przygotowania zawodowego, osób zatrudnionych poza granicami kraju, osób pracujących na umowę zlecenie lub o dzieło,
- czasie faktycznie przepracowanym (w tys. godzin), – jest o sumę godzin przepracowanych w obowiązującym daną grupę pracowników wymiarze czasu pracy oraz godzin nadliczbowych,
- wynagrodzenia osobowe brutto zatrudnionych wymienionych wyżej, łącznie z dodatkowymi wynagrodzeniami rocznymi.

Sprawozdanie o pracujących, wynagrodzeniach i czasie pracy – (Z-06) – zawiera dane charakteryzujące:

- status zatrudnienia pracujących – tzn. wyszczególnienie czy pracujący są zatrudnieni na umowę o pracę, w drodze wyboru, mianowania, umowy o pracę nakładczą, umowę zlecenia, o dzieło, umowę agencyjno- prowizyjną, bądź są właścicielami jednostki.
- zatrudnienie i wynagrodzenia – w dziale tym informuje się o przeciętnej liczbie pracujących i wynagrodzeniu brutto, jak również o liczbie pracowników otrzymujących w grudniu wynagrodzenie nieprzekraczające minimalnego wynagrodzenia,
- składniki wynagrodzeń – przedstawiające wysokość wynagrodzeń osobowych wszystkich pracowników oraz jaką część tej kwoty stanowią wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych, osób wykonujących pracę nakładczą i pracowników obcych. Ponadto, wykazuje się kwoty dodatkowych wynagrodzeń rocznych, wynagrodzeń z tytułu umowy o pracę i o dzieło, honoraria, wynagrodzenia agencyjno-prowizyjne,
- czas pracy – czas faktycznie przepracowany, w tym godziny nadliczbowe,
- liczbę osób pracujących ogółem według stanu na 31 XII (bez zatrudnionych na umowę zlecenia i o dzieło) oraz informacje o liczbie pracujących, dla których jednostka jest podstawowym miejscem pracy pełnozatrudnionych, niepełnozatrudnionych, właścicieli, wykonujących pracę nakładczą, agentów. Informacje te podawane są w osobach bez uwzględnienia godzin nadliczbowych.

Sprawozdanie Z-06 zawiera także informacje o przyjęciach do pracy i zwolnieniach z pracy pracowników pełnozatrudnionych w głównym miejscu pracy.

³⁴¹ objaśnienia do formularza Z-03, <http://form.stat.gov.pl/formularze/2012/passive/Z-03.pdf>

Wylosowane jednostki sporządzają także **sprawozdanie o strukturze wynagrodzeń według zawodów (Z-12)**. Obejmuje ono liczbę pracujących w osobach, do których zalicza się zatrudnionych na podstawie stosunku pracy, pracodawców i pracujących na własny rachunek, wykonujących pracę nakładczą, agentów. Ponadto, liczbę zatrudnionych w osobach na podstawie stosunku pracy (o okresie 1-31 X 2012) w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu z wyłączeniem osób przebywających na zwolnieniach lekarskich czy urlopach. Sprawozdanie Z-12 zawiera informacje o wynagrodzeniu osób wylosowanych do badania oraz jego strukturze (wynagrodzenie zasadnicze, dodatki za pracę zmianową, premie regulaminowe, wynagrodzenie za godziny nadliczbowe, jak również informacje na temat wykonywanego zawodu, wykształcenia, rodzaju umowy o pracę, systemu czasu pracy, stażu.

3. Wskazanie na możliwości rozbudowania poziomego planu kont w celu pozyskania dodatkowych, niezbędnych informacji do pomiaru kapitału ludzkiego przez przedsiębiorstwo i oceny rentowności inwestycji w ten kapitał

Zgodnie z ustawą o rachunkowości konta księgi głównej prezentują ogół zapisów dotyczących rozrachunków z pracownikami i kosztów. Szczegółowość informacji w tym zakresie umożliwia ewidencja na kontach ksiąg pomocniczych oraz imienna ewidencja wynagrodzeń pracowników zapewniająca uzyskanie informacji z całego okresu zatrudnienia.

Przedsiębiorstwa prowadzące ewidencję kosztów w układzie kalkulacyjno-funkcjonalnym dla własnych potrzeb sporządzają rozdzielniki wynagrodzeń i dokonują ewidencji wynagrodzeń na kontach tego układu. Podobne rozdzielniki są sporządzane do kosztów ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń. Najczęściej obciążają one konta układu kalkulacyjnego proporcjonalnie do kosztów wynagrodzeń. Podział kosztów na koszty produkcji podstawowej, produkcji pomocniczej czy ogólnego zarządu ułatwia przeprowadzanie kalkulacji kosztu wytworzenia produktu.

Rozbudowanie planu kont w zakresie informacji potrzebnych do oceny rentowności w kapitał ludzki umożliwia poziomy podział kont. Polega on na dodaniu kont analitycznych do kont syntetycznych ewidencjonujących operacje dotyczące kapitału ludzkiego. W niektórych sytuacjach możliwe jest także wykorzystanie tzw. poziomej podzielności kont, polegającej na wyodrębnieniu pożądanej informacji z danego konta np. ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia na oddzielne konto. W ten sposób powstają dwa oddzielne konta, których salda łączy się w końcu roku obrotowego i prezentuje w sprawozdaniu finansowym w jednej kwocie. W nowym roku z powrotem funkcjonują dwa odrębne konta. Na rozbudowanie planu kont w niezbędnym zakresie umożliwiają wszystkie programy finansowo księgowe. Należy tylko pamiętać o modyfikacji planu kont na początku nowego roku obrotowego. Jedynym problemem może być prawidłowe zaplanowanie potrzeb informacyjnych w tym zakresie i zebranie danych. Większa szczegółowość ewidencji wymaga większych wewnętrznych prac analitycznych i sporządzania dodatkowych rozdziałników kosztów.

4. Analiza rozwiązań proponowanych w rachunkowości zasobów ludzkich (Human Resources Accounting)

Celem rachunkowości jest dostarczenie interesariuszom informacji na temat wiernego i rzetelnego obrazu jednostki gospodarczej oraz dostarczanie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji ekonomicznych. Rozwój rachunkowości wiąże się z dynamicznie rosnącym zapotrzebowaniem decydentów działających w warunkach konkurencji rynkowej na informacje. Jednakże obecny system rachunkowości finansowej nie rejestruje aktywów, które faktycznie kreują wartość dla akcjonariuszy. Nie uwzględnia także informacji niezbędnych do efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim. W związku z przemianami gospodarczymi i zdominowaniem Nowej Ekonomii przez czynniki niematerialne wzrasta rola kapitału ludzkiego, jako składnika kapitału intelektualnego przedsiębiorstw. Rachunkowość, jako nauka mająca na celu wierne odwzorowywanie zjawisk i procesów nie może pozostawać w tyle za dokonującymi się przemianami w otoczeniu ekonomicznym przedsiębiorstw. W warunkach dokonującego się obecnie tempa przemian społeczno-gospodarczych coraz wyraźniej ujawniają się trudności w pomiarze i kompletnym oraz wiarygodnym odzwierciedleniu zjawisk gospodarczych zachodzących w przedsiębiorstwie. Pilną potrzebą staje się więc wypracowanie odpowiednich metod włączenia kapitału ludzkiego do systemu rachunkowości tak by efektywnie nim zarządzać. Tradycyjna rachunkowość, aby nadal spełniała swój podstawowy cel, musi zastosować nowe narzędzia pomiaru, wyceny i komunikowania kapitału ludzkiego przedsiębiorstw. Brak pomiaru oznacza brak kontroli wewnętrznej niemierzonych elementów i niemożność efektywnego zarządzania nimi, ani brania ich pod uwagę przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych dotyczących przedsiębiorstwa, jako całości.

Aby lepiej mierzyć i uwzględniać w sprawozdaniach wartość czynnika ludzkiego powstała rachunkowość zasobów ludzkich. Pierwsze próby wprowadzenia do rachunkowości tego zasobu przypisuje się Flamoltzowi i Likertowi w latach 60.³⁴². Później Grojer i Johanson zasugerowali koncepcję „Human Resources Costing and Accounting” łączącą rachunkowość zasobów ludzkich z analizą użyteczności³⁴³. Zainteresowanie problematyką rachunkowości zasobów ludzkich w pewnych okresach gałęzi, następnie znów odradza się. O czym świadczą nieustanne publikacje na ten temat na przykład takich autorów jak Sackmann, Flamholtz&Bullen (1989), Flamholtz, Bullen&Hua (2002), Flamholtz, Kannan-Narasimhan&Bullen (2004), Bullen&Eyler (2010)³⁴⁴.

Po raz pierwszy pojęcie „rachunkowość zasobów ludzkich” zostało użyte w 1968 r. przez R. Brummet’a, E. Flamoltz’a i W. Pyle’go. Autorzy ci stworzyli ogólny model rachunkowości zasobów ludzkich, który składał się z trzech części:

- a) nakłady na utworzenie zasobów ludzkich,
- b) utrzymanie zasobów ludzkich,
- c) wykorzystanie zasobów ludzkich.

Próbowano zastosować ten model w amerykańskim przedsiębiorstwie R.G. Barry, w celu generowania informacji stanowiących podstawę decyzji o inwestycjach w kapitał ludzki oraz ocen dotyczących utrzymania oraz wykorzystania³⁴⁵. Model ten nie zyskał dużej popularności. Powodem były problemy związane z jego wprowadzeniem i stosowaniem. Trudności wynikały z wyliczenia wartości pieniężnej pracowników oraz okresu amortyzacji tych „inwestycji”³⁴⁶. Ponadto pojawiły się wątpliwości natury moralnej wyrażania człowieka w pieniądzu.

W 1973 r. organizacja American Accounting Association’s Committee zdefiniowała rachunkowość zasobów ludzkich (*Human Resource Accounting* – HRA) jako proces identyfikacji i pomiaru danych dotyczących zasobów ludzkich i przekazywanie tej informacji stronom zainteresowanym. Celem HRA jest mierzenie ekonomicznej wartości pracowników dla organizacji służące podejmowaniu decyzji³⁴⁷. Według Sackmann’a rachunkowość zasobów ludzkich, która dostarcza informacji o koszcie i wartości zasobów ludzkich, służy ułatwieniu podejmowania decyzji i motywuje decydentów do skupienia uwagi na tych zasobach³⁴⁸.

W ramach rachunkowości zasobów ludzkich zaproponowano trzy typy modeli do pomiaru wartości tego zasobu³⁴⁹:

- a) model kosztów, uwzględniający koszt historyczny, koszt pozyskania, koszt zastąpienia zasobów ludzkich;
- b) model wartości zasobów ludzkich, który łączy niepieniężną wartość z pieniężnym ekonomicznym modelem wartości;
- c) model pieniężny, który kalkuluje zdyskontowaną oczekiwaną wartość wynagrodzenia.

Żaden z wymienionych modeli nie został uznany za idealny. Krytykowane były za subiektywność i brak pewności co do danych wykorzystywanych do wyliczeń. Zbyt dużo informacji stanowiły przewidywania np. wielkość firmy w przyszłości, liczba zatrudnionych pracowników, ich wynagrodzenia. Prowadzone były próby udane zastosowania tych rozwiązań w praktyce. Jednak nie weszła na stałe HRA do praktyki gospodarczej. W związku z tym latach 80. zainteresowanie HRA spadło.

W latach 90. uznano, że konieczna jest poprawa informacji dotyczących zasobów ludzkich i pojawiły się kolejne próby rozwiązań w rachunkowości i sprawozdawczości. J.E. Grojer i U. Johanson zaproponowali zastosowanie dodatkowego sprawozdania o zasobach ludzkich. Wycenę kapitału ludzkiego dokonywano na podstawie kwoty płac z ubiegłego roku i umieszczono w aktywach (należności z tytułu pracy) i w pasywach (zobowiązania z tytułu wynagrodzeń). Jednak w związku z dyskusją na temat tego czy ludzie to aktywa czy też nie, zaproponowano odrębne sprawozdanie obejmujące³⁵⁰:

³⁴² E. Flamoltz, *Human Resources Accounting*, Jossey-Bass Publishers, Los Angeles 1985.

³⁴³ J.E. Grojer, U. Johanson, *Human Resource Costing and Accounting*, Joint Industrial Safety Council, Sztokholm 1996.

³⁴⁴ M.L. Bullen, K-A. Eyler, *Human resource accounting and international developments: implications for measurement of human capital*, *Journal of International Business & Cultural Studies*. May 2010, Vol. 3, s. 1-16.

³⁴⁵ A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, rozdz. 3.

³⁴⁶ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 47.

³⁴⁷ American Accounting Association Committee of Accounting for Human Resources, *Report of the Committee on Human Capital Accounting*, 1973.

³⁴⁸ S. Sackmann, E. Flamoltz, M. Bullen, *Human Resources Accounting: A State of the art. Review*, *Journal of Accounting Literature* No 8, 1988, s. 235-264.

³⁴⁹ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość ...*, op.cit, s. 48.

³⁵⁰ Ibidem, s. 51.

- bilans zasobów ludzkich, który ujmuje wartość inwestycji w aktywa ludzkie;
- rachunek zysków i strat zasobów ludzkich zawiera koszty niebędące inwestycją;
- raport zasobów ludzkich, który ma na celu zaprezentowanie różnych informacji liczbowych niebędących informacjami finansowymi tj. fluktuacja, absencja, wykształcenie itp.

Rozwiązania te były praktykowane w latach 90. przez firmy w Szwecji, zatrudniające więcej niż 100 osób. W latach 1994-1995 wdrożono ten projekt z powodzeniem w ośmiu organizacjach publicznych w Finlandii³⁵¹.

Pomiar kapitału ludzkiego powinien stać się obowiązkowym zadaniem przedsiębiorstwa, ponieważ taka analiza umożliwia orientowanie się w rzeczywistych procesach zachodzących w firmie, a także określenie, które obszary nie przynoszą zadowalających efektów. Nie dysponując wartościami mierników organizacja nie posiada wystarczających podstaw do decydowania o alokacji zasobów, nie może budować prawidłowych prognoz ani harmonogramów. Ponadto, nieuzasadnione jest przekazywanie ludziom konkretnych oczekiwań dotyczących wyników oraz wyznaczać wyników zasługujących na nagrody, ze względu na brak punktu odniesienia³⁵². Żadne z proponowanych rozwiązań HRA nie odniosły długofalowego sukcesu. Jednak wielu autorów zgadza się z konieczności pomiaru i raportowania kapitału ludzkiego, przytaczają oni jednak badania, że 87% respondentów twierdzi, że nie powinno się włączać do tradycyjnego bilansu pracowników³⁵³. Obecny system księgowy nie jest w stanie przedstawić rzeczywistą wartość potencjału pracowników i ich wiedzy. To pośrednio wpływa na przyszłe inwestycje w spółce, jak każdego roku koszty przeznaczone na rozwój zasobów ludzkich i rekrutacji wzrastają. Rachunkowość zasobów ludzkich jest bezpośrednią częścią rachunkowości społecznej i ma na celu dostarczenie informacji na temat oceny jednego z najważniejszych elementów organizacji, a mianowicie kapitału ludzkiego³⁵⁴. Posiadając wyniki pomiaru można stworzyć odrębne sprawozdanie o stanie kapitału ludzkiego. Należy zawrzeć w nim informacje o wpływie zarządzania zasobami ludzkimi na realizację strategii firmy. Sprawozdanie powinno przekazywać dokładne i weryfikowalne informacje umożliwiające porównywanie wyników w różnych okresach, a co za tym idzie badanie trendów w strukturze kapitału ludzkiego³⁵⁵. Podstawowy podział sprawozdań wg kryterium adresatów przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Podział sprawozdawczości wg kryterium interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych



Źródło: Opracowanie na podstawie materiałów konferencyjnych: J. Frederiksen, S. Westphalen, *Human Resorce Accounting: Interest and Conflicts*, CEDEFOP, Thessaloniki 1998, s. 24.

Obowiązkowymi informacjami są: liczba i struktura zatrudnionych, fluktuacja, motywowanie, posiadane kompetencje i umiejętności, wynagrodzenie, a także przywództwo i zarządzanie karierą. Informacje muszą obejmować cały personel, a nie tylko wybraną jego część oraz opierać się na różnych wskaźnikach i miernikach pozwalających spojrzeć na kapitał ludzki z różnej perspektywy. Prace powinny kończyć się analizą sprawozdań oraz wyciągnięciem wniosków na przyszłość w zakresie trafności doboru danych, formy i zawartości sprawozdania. Jak wcześniej wspomniano, forma zależy w głównej mierze od typu adresata raportu.

³⁵¹ Ibidem, s. 51.

³⁵² J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji...*, op.cit., s. 17.

³⁵³ Dean, Passard C.; McKenna, Kaitlin; Krishnan, Vyas, Accounting for Human Capital: Is the Balance Sheet Missing Something, *International Journal of Business & Social Science*. Jun 2012, Vol. 3 Issue 12, s. 61-64

³⁵⁴ Ionel, Vatasoiu Cristian; Alina, Cornescu; Dumitru, Motoniui Ioan, Human Resources Accounting – Accounting form the most valuable asset of an enterprise, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. 2010, Vol. 19 Issue 2, s. 925-931.

³⁵⁵ J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji...*, op.cit., s. 151.

5. Propozycja miar dotyczących kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie i pomiaru rentowności inwestycji w kapitał ludzki

Proponowane poniżej mierniki swoim zakresem dotyczyć będą zarówno pomiaru jak i analizy wszystkich nakładów związanych z kapitałem ludzkim: tzn. związanych z pozyskaniem, utrzymaniem i rozwojem.

Pierwszym z etapów analizy zasobów ludzkich przedsiębiorstwa powinna być ocena wielkości, tempa zmian i struktury zatrudnienia, następnie efektywności ich wykorzystania, a w ostatnim etapie ocena rentowności inwestycji w rozwój pracowników.

Tak przeprowadzony pomiar i analiza wyposaży przedsiębiorstwo w szereg niezbędnych informacji o posiadanym kapitale ludzkim organizacji i jego rozwoju.

5.1. Wielkość, tempo zmian i struktura zatrudnienia

Wielkość zatrudnienia poddawana analizie, czy wykorzystywana w różnych miernikach, zdaniem autorki, powinna być przeliczona na poziom realnego zatrudnienia, a nie nominalnego (w osobach) wynikającego z ewidencji firmy, ponieważ część osób może być zatrudniona sezonowo, w niepełnym wymiarze czasu, ale także może pracować w godzinach nadliczbowych, czy wykonywać dodatkowe prace zlecone.

Pomiar realnego zatrudnienia w przypadku pracowników wykonujących pracę w godzinach nadliczbowych obejmować będzie zatrudnienie nominalne oraz określenie tzw. dodatkowego zatrudnienia w związku z pracą w godzinach nadliczbowych. Zatrudnienie uwzględniające godziny nadliczbowe można obliczyć jako iloraz sumy godzin przepracowanych/średni czas efektywnie (normalnie) przepracowany przez 1 pracownika.

W przypadku osób wykonujących prace dodatkowe na podstawie umów o dzieło czy zlecenie również należy oszacować dodatkowe zatrudnienie. Do jego ustalenia niezbędne jest podzielenie wartości tych prac przez przeciętne wynagrodzenie osób wykonujących w danej spółce podobne prace (na podobnych stanowiskach).

Jeżeli przedsiębiorstwo zatrudnia osoby w niepełnym wymiarze czasu pracy (np. ½ etatu, ¾) to należy nominalne zatrudnienie zmniejszyć, odpowiednio do części etatu na którym pracownik jest zatrudniony.

Przykład:

W tabeli zaprezentowano informacje do obliczeń zatrudnienia realnego w spółce X, w dwóch kolejnych latach.

Tabela 2. Wybrane kategorie ekonomiczne związane z zatrudnieniem w firmie A

Wyszczególnienie	200X ₁	200X ₂
Zatrudnienie nominalne (osoby):		
a) robotników	300	310
b) pracowników inżynieryjno-technicznych	45	44
c) pracowników administracji (w pełnym i nie pełnym wymiarze czasu)	9	8
Godziny nadliczbowe przepracowane przez robotników ogółem	14 560	7720
Wartość prac zleconych w ciągu roku (w zł)	75 600	158 400
Średni czas pracy 1 robotnika w ciągu roku (w godzinach)	2080	1930
Średnia roczna płaca pracownika inżynieryjno-technicznego	25 200	26 400
Zatrudnienie na ½ etatu pracowników administracji	4	-

Zatrudnienie realne:

– robotników z uwzględnieniem pracy w godzinach nadliczbowych:

$$200X_1 = 300 \text{ osób} + 14\,560/2080 = 300 + 7 = 307$$

$$200X_2 = 310 \text{ osób} + 7720/1930 = 310 + 4 = 304$$

– pracowników inżynieryjno-technicznych po uwzględnieniu prac zleconych:

$$200X_1 = 45 \text{ osób} + 75\,600/25\,200 = 45 + 3 = 48$$

$$200X_2 = 44 \text{ osób} + 158\,400/26\,400 = 44 + 6 = 50$$

– pracowników administracji: $200X_1 = 9 \text{ osób} - 1/2 \cdot 4 = 9 - 2 = 7$; $200X_2 = 8 \text{ osób}$

Tablica przedstawia różnicę w przypadku analizy zatrudnienia nominalnego a realnego. Na przykład uwzględnienie godzin nadliczbowych spowodowało, że na stanowiskach robotniczych zatrudnienie nieco spadło (-0,9%), a nie wzrosło o 3,33%.

Podobnie uwzględnienie prac zleconych wśród pracowników inżynieryjno-technicznych wskazuje na wzrost zatrudnienia w tej grupie (a nie spadek, jak pokazuje zatrudnienie nominalne). Podobne skutki ma uwzględnienie w zatrudnieniu realnym niepełnego wymiaru czasu. (Tabela 3).

Tabela 3. Analiza zmian w zatrudnieniu w ujęciu nominalnym i realnym

Wyszczególnienie	Zatrudnienie nominalne				Zatrudnienie realne			
	200X ₁	200X ₂	Zmiana		200X ₁	200X ₂	zmiana	
			w osobach	w %			w osobach	w %
Robotnicy	300	310	+10	+3,33	307	304	-3	-0,9
Pracownicy inżynieryjno-techniczni	45	44	-1	-2,22	48	50	+2	+4,16
Pracownicy administracji	9	8	-1	-11,1	7	8	+1	+11,1

Tempo zmian zatrudnienia w poszczególnych grupach pracowników (wyodrębnionych w zależności od rodzaju działalności, wielkości przedsiębiorstwa, i ich znaczenia w budowaniu kapitału ludzkiego organizacji) może być mierzone poprzez indeksy dynamiki łańcuchowej. Indeksy dynamiki to miary dynamiki, w których zmiany poziomu zjawiska przedstawia się jako stosunek wartości zjawiska w badanych okresach i najczęściej są wyrażone procentowo. Indeks dynamiki informuje jaki procent wartości zjawiska z okresu bazowego stanowi wartość zjawiska z okresu badanego. Wyróżnia się indeks dynamiki jednopodstawowy, o stałej podstawie ($i_{1t} = x_t/x_1 * 100\%$) oraz indeks dynamiki łańcuchowej, o ruchomej podstawie ($i_{1t} = x_t/x_{t-1} * 100\%$)³⁵⁶.

Do pomiaru kapitału ludzkiego i oceny rentowności w ten kapitał niezbędna jest analiza *struktury zatrudnienia*. Podział pracowników na grupy uzależniony jest od rodzaju działalności przedsiębiorstwa (produkcyjne, handlowe, usługowe) oraz innych kryteriów, takich jak np.: powiązanie z procesem produkcji, poziom kwalifikacji, staż pracy i inne. Analiza struktury zatrudnienia powinna być przeprowadzana zarówno w ujęciu nominalnym, jak i realnym. Na podstawie informacji o strukturze pracowników można obliczyć udział pracowników poszczególnych grup w zatrudnieniu ogółem oraz oceniać zmiany w strukturze w kolejnych latach.

Wyżej wymienione mierniki (określane są jako wskaźniki stanu kapitału ludzkiego) przedstawiają zasób kapitału ludzkiego organizacji. Wskaźniki stanu kapitału ludzkiego mogą być uzupełniane o np. wskaźniki informujące o średnim stażu pracowników, średnim wieku itp.

5.2. Pomiar i ocena wydajności zatrudnionych (analiza efektywności ich wykorzystania)

Efektywność zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie można oceniać za pomocą wskaźników wydajności pracy oraz wskaźników produktywności aktywów ludzkich.

Wydajność pracy jest zaliczana do podstawowych parametrów oceny spółki i wykorzystuje się ją do analizy zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa. Wskaźnik ogólny wydajności pracy obliczany jest według następującej formuły³⁵⁷:

$$W_p = E_p / Z_p$$

gdzie: W_p – wydajność pracy, E_p – efekty pracy, Z_p – średnie zatrudnienie

Analiza efektywności wykorzystania zasobów ludzkich za pomocą mierników wydajności zatrudnionych jest uzależniona od rodzaju wykonywanej pracy. Do pomiaru efektów pracy w ujęciu ilościowym można zaliczyć na przykład:

- liczbę obsłużonych klientów – pracownicy obsługi,
- liczbę zawartych transakcji – pracownicy zajmujący się sprzedażą produktów ubezpieczeniowych, kredytami, leasingiem,
- ilość sprzedanych produktów czy usług – pracownicy sprzedaży,
- ilość wytworzonych produktów – pracownicy na stanowiskach robotniczych.

Jeżeli efekty zostaną wyrażone w ujęciu ilościowym np. ilość wytworzonych produktów w dziale produkcji, to wskaźnik wydajności informuje jaka ilość wytworzonych produktów przypada na 1 pracownika na stanowisku robotniczym. Im wskaźnik wydajności jest wyższy, tym lepiej.

³⁵⁶ E. Nowak, *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2008, s. 51.

³⁵⁷ Z. Leszczyński, A. Skowronek-Mielczarek, *Analiza ekonomiczno-finansowa spółki*, PWE, Warszawa 2004, s. 233.

Pomiar efektywności w ujęciu wartościowym będzie opierał się na szczegółowych informacjach księgowych dotyczących przychodów ze sprzedaży w poszczególnych rodzajach działalności.

Wskaźnik wydajności pracy w ujęciu wartościowym informuje ile zł przychodów przypada na 1 pracownika. Jeśli do jego obliczenia zostaną ujęte wszystkie przychody i liczba wszystkich pracowników, to będzie on syntetycznym miernikiem sprawności zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

$$Wp = \frac{P}{Z}$$

gdzie Wp – wydajność pracy, P – przychody netto ze sprzedaży, Z – zatrudnienie

Im wskaźnik wydajności pracy jest wyższy, tym lepiej, ponieważ oznacza to, że pracownicy tworzą więcej przychodu i są bardziej wydajni. D. Wędzki podaje³⁵⁸, że do obliczenia syntetycznego wskaźnika wydajności pracy przychody netto ze sprzedaży (produktów, towarów i materiałów) określone wg ustawy o rachunkowości powinny być powiększone o pozostałe przychody operacyjne, przychody finansowe i zyski nadzwyczajne lecz pomniejszone o zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych. Poprzez usunięcie zysku ze sprzedaży majątku, eliminuje się jego wpływ na przychody. Eliminacja pewnych pozycji przychodów wynika stąd, że pracownicy użytkują określone aktywa i dzięki nim realizują sprzedaż.

Wskaźnik ten w literaturze nazywany jest wskaźnikiem rentowności zasobów ludzkich lub współczynnikiem przychodu z kapitału ludzkiego (*Human Capital Revenue*)³⁵⁹. Jest on zbyt ogólny, aby ocenić produktywność kapitału ludzkiego, między innymi dlatego, że nie uwzględnia wpływu innych czynników. Wskaźnik wydajności nie jest wystarczający do oceny efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego, ponieważ informuje jedynie o wzroście lub spadku przychodów przypadających na 1 pracownika. Tymczasem dla przedsiębiorcy bardzo istotną informacją jest także ile musi przeznaczyć środków pieniężnych na kapitał ludzki, aby osiągnąć określone przychody. W związku z tym, że nie ma kapitału ludzkiego w bilansie, aby ocenić sprawność jego wykorzystania i zarządzania należy wykorzystać informacje kosztowe z rachunku zysków i strat na temat kosztów osobowych.

Do oceny efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego należy obliczyć wskaźnik (określany wskaźnikiem produktywności płac) będący relacją wartości przychodów osiągniętych w przedsiębiorstwie w danym okresie do wysokości wartości kapitału ludzkiego w tym okresie (zmierzonego metodą kosztową: wszystkie nakłady na wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia dotyczące pracowników).

$$\text{wskaźnik produktywności kapitału ludzkiego} = \frac{\text{przychody netto ze sprzedaży}}{\text{wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia}}$$

D. Wędzki proponuje aby w tym wskaźniku również wyeliminować zysk ze sprzedaży niefinansowych aktywów trwałych, które zwiększają pozostałe przychody operacyjne, ale nie świadczą o wzroście produktywności. Wskaźnik ten informuje ile zł wszystkich przychodów wypracowuje kapitał ludzki mierzony kosztami osobowymi. Ile zł przychodów tworzy 1 zł wydatkowany na koszty pracy (wynagrodzenia i ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia). Na podstawie tego wskaźnika wiadomo, ile razy przychody przekraczają koszty osobowe lub jaki procent przychodów stanowią koszty³⁶⁰. Z. Czajka wskaźnik ten określa mianem wskaźnika rentowności inwestycji w kapitał ludzki³⁶¹.

Wskaźnik ten określa się kluczowym dla przedsiębiorstwa, ponieważ niewystarczająca i nie tak istotna jest informacja o liczbie pracowników i wydajności pracy, jak o kosztach wynagrodzeń coraz bardziej wykwalifikowanej kadry i produktywności kapitału ludzkiego.

Im wyższy wskaźnik produktywności tym korzystniej dla przedsiębiorstwa. Oznacza to, że rośnie wydajność pracy w porównaniu z kosztami jej opłacenia. Czyli jeden złoty przeznaczony na kapitał ludzki jest coraz bardziej produktywny. Wskaźnik ten nie sprawia kłopotów obliczeniowych, ponieważ wszystkie niezbędne informacje są w rachunku zysków i strat lub w informacji dodatkowej. Wskaźnik ten będzie różny dla różnych branż oraz okresów, co wynika ze zmienności przychodów.

Zmiany wskaźników wydajności pracy i produktywności kapitału ludzkiego w czasie:

Dynamika wydajności pracy (przychody/liczba zatrudnionych) powinna być większa niż dynamika produktywności kapitału ludzkiego (przychody/koszty pracy).

³⁵⁸ D. Wędzki, *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, t. 2. *Wskaźniki finansowe*, Wolter Kluwer business, Kraków 2009, s. 272-274.

³⁵⁹ Z. Czajka, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2011, s. 204.

³⁶⁰ D. Wędzki, *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, op.cit., s. 285.

³⁶¹ Z. Czajka, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, op.cit., s. 204.

Interpretacja wskaźnika produktywności kapitału ludzkiego pomoże zrozumieć przedsiębiorstwu, że aktywa ludzkie nie stanowią wyłącznie pozycji kosztowej, ale nakłady na nie podobnie jak na aktywa trwałe stanowią inwestycje przyczyniające się do tworzenia wartości. Porównanie wskaźnika produktywności kapitału ludzkiego ze wskaźnikiem produktywności (efektywności wykorzystania) majątku pozwoli wskazać, który z aktywów jest bardziej efektywny w danym okresie oraz jak należy interpretować zmiany jego poziomu w czasie.

Wskaźnik produktywności aktywów (P_A) oblicza się według formuły:

$$\text{wskaźnik produktywności aktywów} = \frac{\text{przychody ze sprzedaży}}{\text{przeciętna wartość aktywów}}$$

Wskaźnik ten informuje ile zł przychodu generuje 1 zł posiadanych aktywów. Interpretacja z punktu widzenia produktywności to ile zł wypracowują posiadane aktywa. Np. 0,80 mówi, że posiadane aktywa wypracowują 80 gr przychodów. Jeżeli w mianowniku uwzględnia się wielkość tylko aktywów trwałych (bez uwzględnienia zaangażowanych w działalność jednostki aktywów wykorzystywanych w umowie leasingu operacyjnego, użyczenia itp.), to wskaźnik ten pokaże wydajność uzyskaną z majątku trwałego. Z punktu widzenia obrotowości wskaźnik ten może być interpretowany ile razy w ciągu roku aktywa zużywają się i odtwarzają. Np. 0,80 oznacza, że w roku aktywa rotowały 0,8 razy. Podejście to pokazuje stopień wykorzystania aktywów w czasie. (Wskaźnik ten określa się wtedy wskaźnikiem rotacji, który może być także wyrażony w dniach).

Zdaniem D. Wędzkiego wskaźnik produktywności aktywów (rotacji) jest najbardziej syntetycznym miernikiem efektywności zarządzania, gdyż opiera się na wszystkich przychodach i wszystkich dostępnych przedsiębiorstwu aktywach. Nie jest on jednak miernikiem pełnym ponieważ nie uwzględnia wkładu zasobów ludzkich (inwestycji w kapitał ludzki), a jedynie wkład zasobów materialnych.

Wskaźnik produktywności (rotacji) powinien być jak najwyższy, oznacza wtedy maksymalną produktywność (wydajność) majątku i najlepsze jego wykorzystanie.

Jak wspomniano wyżej wskaźnik produktywności aktywów pokazuje ile zł wypracowują posiadane aktywa ujmowane w tradycyjnym bilansie. Nie uwzględnia natomiast produktywności aktywów ludzkich. Produktywność aktywów ludzkich (kapitału ludzkiego) będzie również relacją przychodów ze sprzedaży do wartości tych aktywów. Przy założeniu, że wartość aktywów ludzkich jest określona metodą kosztową i obejmuje całkowite koszty pracy to produktywność kapitału ludzkiego określona została jako przychody/koszty pracy czyli przychody/wartość aktywów ludzkich.

Produktywność obu rodzajów aktywów będzie zróżnicowana dla poszczególnych przedsiębiorstw w branży, różnych branż i okresów. Dla porównania produktywności aktywów materialnych i aktywów ludzkich należy porównać oba te wskaźniki w czasie. Szybszy wzrost produktywności aktywów ludzkich niż produktywności aktywów ogółem, będzie świadczył o rosnącym wkładzie kapitału ludzkiego w generowanie przychodów i tworzenie wartości firmy.

Pomiar wartości wynikający z posiadanego kapitału ludzkiego umożliwia analiza zmian w czasie wskaźnika dodanej produktywności pracy. Wskaźnik ten mierzy wydajność, ale w rozumieniu wartości wniesionej przez pracowników przedsiębiorstwa. Może on być lepszym miernikiem wydajności niż omówiony wcześniej tradycyjny wskaźnik, ponieważ poprzez eliminację kosztów materialnych przyczyniających się do wzrostu przychodów, ale nabytych od innych przedsiębiorców prezentuje on wartość wniesioną wyłącznie przez pracowników. Wskaźnik stanowi porównanie wartości dodanej, obliczonej jako różnica przychodów i kosztów materialnych odpowiednio skorygowanych o zmianę stanu produktów i obroty wewnętrzne oraz liczby pracowników³⁶².

$$\text{wskaźnik dodanej produktywności pracy} = \frac{\text{przychody netto ze sprzedaży} - \text{koszty materialne}}{\text{liczba pracowników}}$$

gdzie: koszty materialne = (zużycie materiałów i energii + usługi obce + wartość sprzedanych towarów i materiałów) * (1 + zmiana stanu produktów / koszty działalności operacyjnej)

liczba pracowników w osobach (nie tylko zatrudnieni na umowę o pracę) – powinna zostać uśredniona, ponieważ ma charakter zasobowy.

Wzrost tego wskaźnika jest możliwy nie przez fakt zwiększania zakupów, ale dodawanie wartości wynikającej z wysokości posiadanego kapitału ludzkiego. Im wskaźnik jest wyższy, tym lepiej ponieważ rośnie dodana produktywność pracowników. Wartość dodana jest związana wyłącznie ze sprzedażą produktów, towarów i materiałów.

³⁶² D. Wędzki, *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, op.cit., s. 286.

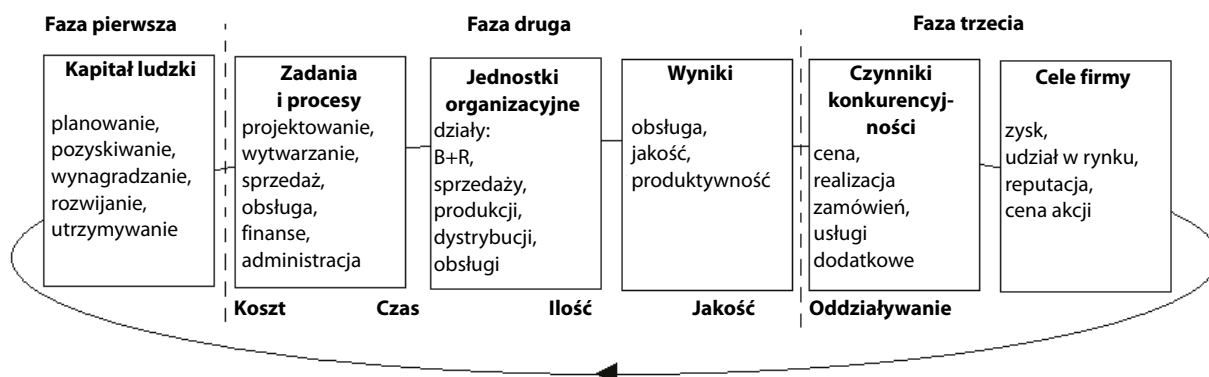
Wskaźnik ten może być różny w przedsiębiorstwach tej samej branży, będzie inny dla różnych branż, okresów itp. wynika to ze zmienności przychodów i kosztów.

Analiza zmian wskaźnika w czasie: wzrost wskaźnika w badanym okresie oznacza wzrost dodanej produktywności pracowników.

5.3. Rentowność inwestycji w kapitał ludzki

Wraz z rozwojem pracowników, tworzona jest wartość, powstająca na skutek ograniczania kosztów i generowania zysków, co prowadzi do osiągnięcia wyższej rentowności i pozostałych celów firmy³⁶³.

Rysunek 2. Cykl tworzenia wartości



Źródło: J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 22.

Prezentowana na rysunku koncepcja, opiera się na założeniu, że strategicznym elementem cyklu powstawania wartości są ludzie, dlatego też inwestycje w kapitał ludzki w dużym stopniu określają wartość personelu. Rentowność inwestycji w kapitał ludzki staje się jednym z najważniejszych wskaźników, które organizacja powinna badać.

Poprzez inwestycje w kapitał ludzki rozumiane są wszelkie nakłady związane z utrzymaniem i rozwojem kapitału ludzkiego. Definicja rentowności inwestycji w kapitał ludzki jest pochodną klasycznej definicji rentowności. Rentowność oznacza osiąganie nadwyżki przychodów nad kosztami, związanymi z podejmowaniem określonej działalności. Miarą osiągniętej przez spółkę rentowności jest relacja osiąganych zysków do zaangażowanych kapitałów lub do efektów zastosowanych czynników wytwórczych³⁶⁴. W pomiarze rentowności kapitału ludzkiego uwzględnia się wyłącznie inwestycje w kapitał ludzki, porównując osiągnięty zysk (przychody minus koszty działań inwestycyjnych) do kosztów podejmowanych działań.

Do pomiaru rentowności inwestycji w kapitał ludzki w całej firmie proponuje się wskaźnik (*Human Capital Return on Investment – ROI*)³⁶⁵, w którym osiągnięty zysk z inwestycji jest obliczany jako różnica między przychodami a kosztami (ale po wyłączeniu kosztów pracy) do zaangażowanego kapitału ludzkiego zmierzonego metodą kosztową jako suma całkowitych kosztów pracy:

$$ROI = \frac{\text{przychody} - (\text{koszty działalności} - \text{koszty pracy})}{\text{koszty pracy}}$$

Wskaźnik ten odzwierciedla rentowność kapitału ludzkiego w całej spółce. Wynik pokazuje ile zł zysku przynosi 1 zł zainwestowana (wydana) na kapitał ludzki w danym okresie. Miara ta jest zdecydowanie lepsza niż wszystkie wskaźniki, w których w mianowniku jest liczba pracowników ponieważ bardziej precyzyjnie pokazuje efekty przyrostu wartości zainwestowanych środków.

Wskaźnik rentowności KL można przekształcić w sposób podany niżej, co ułatwi jego obliczenie. Zysk w zależności jakiej kategorii (czy zysk brutto, netto, ze sprzedaży) pokaże ile razy przekracza koszty pracy, czyli ile złotych zysku przyniesie 1 zł zainwestowana w kapitał ludzki.

³⁶³ J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji ...*, op.cit., s. 23.

³⁶⁴ Z. Leszczyński, A. Skowronek-Mielczarek, *Analiza ekonomiczno-finansowa spółki*, PWE, Warszawa 2004, s.140.

³⁶⁵ J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji ...*, op.cit., s. 21.

$$ROI = \frac{\text{przychody} - (\text{koszty działalności} - \text{koszty pracy})}{\text{koszty pracy}} = \frac{\text{przychody} - \text{koszty działalności} + \text{koszty pracy}}{\text{koszty pracy}}$$

$$= \frac{\text{przychody} - \text{koszty działalności}}{\text{koszty pracy}} + \frac{\text{koszty pracy}}{\text{koszty pracy}} = \frac{\text{Zysk}}{\text{koszty pracy}} + 1$$

Wskaźnik ROI może odnosić się to szczegółowych przedsięwzięć inwestycyjnych np. szkoleniowych. Jak stwierdza J. Fitz-enz kapitał ludzki, podobnie jak inne zasoby jest inwestowany i w miarę rozwoju pracowników tworzona jest wartość, na skutek generowania przychodów lub ograniczania kosztów, co pozwala osiągnąć rentowność, jak i pozostałe cele firmy³⁶⁶. W związku z tym mierniki korzyści z inwestycji mogą obejmować również mierzalne niefinansowe wskaźniki.

J. Phillips proponuje stosowanie metodologii ROI do szkoleń pracowników, jak również innych zmian w przedsiębiorstwie niż tylko szkolenia³⁶⁷. W formule obliczeniowej dotyczącej rentowności szkoleń w liczniku umieszcza korzyści netto programu (czyli korzyści minus koszty programu), a w mianowniku koszty programu. W modelu ROI zwrot z inwestycji obliczany jest w sposób systematyczny, dzięki zaplanowanym etapom takim jak: planowanie programu ewaluacji szkolenia, zbieranie danych, ich analiza i obliczenie wskaźnika rentowności. Analiza danych polega na kalkulacji kosztów programu, przekształceniu danych o korzyściach na wartości pieniężne oraz określenie korzyści niewymiernych. Możliwe jest to dzięki osiągnięciu kolejno pięciu poziomów ewaluacji oraz zastosowaniu technik izolowania efektów szkolenia i technik przekształcania korzyści w wartości pieniężne³⁶⁸.

5.3.1. Piramidalna analiza wskaźnikowa rentowności inwestycji w kapitał ludzki – próba znalezienia powiązań wskaźników rentowności inwestycji w kapitał ludzki z innymi wskaźnikami analizy finansowej w celu określenia wpływu innych czynników na zmiany wskaźnika rentowności

Z poniższych przekształceń wynika, że na rentowność inwestycji w kapitał ludzki wpływa rentowność sprzedaży oraz produktywność kapitału ludzkiego. Oznacza to, że wyższą rentowność inwestycji w kapitał ludzki otrzyma się dzięki zwiększeniu rentowności sprzedaży lub zwiększeniu produktywności kapitału ludzkiego.

$$\frac{\text{zysk}}{KL} = \frac{\text{zysk}}{\text{przychody}} * \frac{\text{przychody}}{KL}$$

*Rentowność inwestycji w KL = rentowność sprzedaży * produktywność KL*

W analizie zmian rentowności majątku można również ocenić wpływ zmian czynników zależnych od pracowników.

$$\frac{\text{zysk}}{\text{aktywa}} = \frac{\text{zysk}}{L_{\text{prac}}} * \frac{L_{\text{prac}}}{\text{przychody}} * \frac{\text{przychody}}{\text{aktywa}}$$

gdzie: L_{prac} – liczba pracowników

*Rentowność majątku = rentowność pracowników * odwrotność wydajności pracy * produktywność aktywów*

Wykorzystując powyższe przykłady zależności można ustalić za pomocą analizy przyczynowo-skutkowej w jakim stopniu pokazane czynniki wpływają na zmiany wskaźnika zyskowności majątku np. w stosunku do okresu minionego. Podobnie stosując metodę podstawień łańcuchowych można ocenić w jakim stopniu na zmiany rentowności inwestycji w kapitał ludzki wpłynęła rentowność sprzedaży a w jakim produktywność KL.

³⁶⁶ Ibidem.

³⁶⁷ J. Phillips, *ROI czyli zwrot z inwestycji w szkolenia i rozwój*, wyd. SWPS, Warszawa 2010, s. 11.

³⁶⁸ Ibidem, s. 11, 48.

Propozycja piramidalnej analizy wskaźnikowej rentowności inwestycji w kapitał ludzki:

Rysunek 3. Wskaźnikowa analiza rentowności inwestycji w kapitał ludzki

$$ROI = \frac{P - K + Kpr}{Kpr} = \frac{P - K}{Kpr} + 1 = \frac{Z}{Kpr} + 1$$

$$\frac{Z}{P} * \frac{P}{Kpr}$$

$$\frac{P}{A} * \frac{A}{Lpr} * \frac{Lpr}{Kpr}$$

Oznaczenia: P – przychody, K – koszty, Kpr – koszty pracy, Z – zysk (P-K), A – Aktywa, Lpr – liczba pracujących

Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionych na rysunku 3 zależności wynika, że na rentowność inwestycji w kapitał ludzki ma wpływ rentowność sprzedaży (Z/P), produktywność kapitału ludzkiego (P/Kpr). Na produktywność kapitału ludzkiego wpływa produktywność aktywów (P/A), techniczne uzbrojenie pracy (A/Lpr) i odwrotność jednostkowych kosztów pracy (Lpr/Kpr).

W tym opracowaniu inwestycje w kapitał ludzki wycenia się przy pomocy kosztów pracy, obejmujących wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne i inne koszty ponoszone na rozwój pracowników. Jest to zdaniem autorki najłatwiejszy dla przedsiębiorcy sposób gromadzenia informacji oraz ich interpretacji.

6. Propozycja dodatkowego sprawozdania dotyczącego kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa

Sporządzane obecnie przez niektóre firmy w Polsce sprawozdania dotyczące zasobów ludzkich nie mają na ogół charakteru księgowego. Informacje w nich prezentowane dotyczą poszczególnych elementów procesu kadrowego. Na przykład, w ING podaje się informacje dotyczące zatrudnienia, kosztów i działań podejmowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy podkreśla się istotną rolę kapitału ludzkiego w tworzeniu wartości firmy i rozwijaniu jej kapitału intelektualnego. Brak ujęcia aktywów ludzkich (kapitału ludzkiego) w sprawozdawczości finansowej wynika z tego, że wiele dyskusji prowadzonych jest na temat tego czy zasoby ludzkie mogą być traktowane jako aktywa firmy, skoro ludzie nie są własnością firmy. Z definicji aktywów w ustawie o rachunkowości wynika, że aktywa to kontrolowane przez jednostkę zasoby majątkowe, o wiarygodnie określonej wartości, powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń, które spowodują w przyszłości wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych³⁶⁹. Jak wynika z tego artykułu aktywa mają być kontrolowane przez jednostkę (nie muszą stanowić własności) i powodować wpływ korzyści ekonomicznych. Zdaniem autorki wartość posiadanych zasobów ludzkich może stanowić aktywa firmy ponieważ ich wykorzystanie powoduje powstanie korzyści ekonomicznych w podobny sposób jak wykorzystanie zasobów materialnych. Problem stanowi jedynie określenie „wiarygodnej wartości”, jak sformułowano w cytowanym wyżej artykule. Pozyskanie odpowiednich zasobów ludzkich i gospodarowanie nimi pociąga za sobą określone koszty. Koszty te można zidentyfikować i zarejestrować. Dlatego powinny one stanowić podstawę do określenia wartości tych aktywów.

Zdaniem autorki jeśli na dzień dzisiejszy normy prawne nie pozwalają na włączenie aktywów ludzkich do bilansu, należy zachęcić przedsiębiorców do sporządzania dodatkowego sprawozdania o kapitale ludzkim, które będzie łączyć wszystkie niezbędne informacje do celów zarządczych, jak i informacje dla interesariuszy i podejmowanych działaniach inwestycyjnych. Jeśli natomiast istniałaby możliwość włączenia kapitału ludzkiego do bilansu, jego wartość należałoby ująć w pasywach. W rachunkowości podwójnej jak podkreśla M. Dobija kapitał od początku stanowił kategorię abstrakcyjną. Zgodnie z tą zasadą różnorodne aktywa są równe zawartemu w nich abstrakcyjnemu kapitałowi. Czyli te same środki ekonomiczne są postrzegane dualnie jako heterogeniczne aktywa oraz zawarty w nich abstrakcyjny i homogeniczny kapitał. Zasada dualizmu prowadzi bezpośrednio do systemu umożliwiającego pomiar przyrostu kapitału (zysku)³⁷⁰.

³⁶⁹ Art. 1. Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, (Dz.U.02.76.694 z 2003 r., (z późn. zm.).

³⁷⁰ M. Dobija (red.), *Kapitał ludzki w perspektywie ekonomicznej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2011.

G. Łukasiewicz proponuje dodatkowe sprawozdanie o stanie kapitału ludzkiego, poza tradycyjnym sprawozdaniem finansowym. (Tabela 4).

Tabela 4. Struktura sprawozdania o stanie kapitału ludzkiego

Część sprawozdania	Charakterystyka
1. Raport na temat kapitału ludzkiego	Opis działań podjętych przez kierownictwo w zakresie polityki zasobów ludzkich, personelu, rekrutacji, absencji, szkoleń, wynagrodzeń.
2. Bilans kapitału ludzkiego	Wartość aktywów ujmowanych w tradycyjnym bilansie jest wzbogacona o wydatki inwestycyjne związane z kapitałem ludzkim.
3. Rachunek zysków i strat	Tworzony jest na podstawie obowiązkowych sprawozdań finansowych. Jest wzbogacony o wszystkie koszty związane z działalnością personalną, przez to umożliwia analizę kosztów pracy.
4. Kluczowe mierniki kapitału ludzkiego	Zawiera analizę zmian w kapitale ludzkim przedsiębiorstwa przy zastosowaniu odpowiednich mierników.
5. Dodatkowa informacja	Uzupełnia dane zawarte we wcześniejszych częściach o szczegółowe wyjaśnienia dotyczące interpretacji podjętych działań.

Źródło: Opracowanie na podstawie: G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji: pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 161-162.

W aktywach trwałych, zdaniem autorki, można wyodrębnić pozycję Aktywa osobowe, a w pasywach Kapitał ludzki. Aktywa osobowe wyceniane mogłyby być metodą kosztową na podstawie kosztów pracy. Dodatkowe inwestycje w rozwój obejmowałyby aktualizację wartości aktywów ludzkich odnoszoną na zwiększenie kapitału ludzkiego, (jak w przypadku wyceny inwestycji długoterminowych). Nie przewiduję możliwości amortyzacji tych aktywów, ponieważ ujmowanie ich jako inwestycji skutkuje okresową ich wyceną, a nie obniżką wartości. Ponadto, koszty pracy będące podstawą wyceny tych aktywów wpłynęły na wynik finansowy jednostki.

7. Wnioski i rekomendacje dotyczące możliwości zastosowania powyższych miar, korzyści płynących z ich analizy

Na podstawie przedstawionej analizy można wysnuć następujące wnioski i rekomendacje:

- charakterystyka obowiązujących w Polsce elementów sprawozdania finansowego, pokazała, że funkcja informacyjna obowiązujących sprawozdań finansowych w zakresie informacji o pracownikach i kapitale ludzkim jest niewystarczająca; bilans nie ujmuje zasobów ludzkich i kapitału ludzkiego organizacji, rachunek zysków i strat wyłącznie w wariantcie porównawczym podaje łączną wysokość kosztów wynagrodzeń, ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń wszystkich pracowników, informacja dodatkowa prezentuje dane o przeciętnym zatrudnieniu oraz może prezentować koszty wynagrodzeń i ubezpieczeń społecznych jeżeli rachunek zysków i strat jest sporządzany w wariantcie kalkulacyjnym, rachunek przepływów pieniężnych wyłącznie jeśli jest sporządzany metodą bezpośrednią ujmuje zrealizowane wydatki na wynagrodzenia netto i Ubezpieczenia społeczne i zdrowotne oraz inne świadczenia. Natomiast sprawozdanie z działalności jednostki może wykazywać informacje na temat zatrudnienia, wtedy gdy jednostka uzna, że są one istotne dla oceny sytuacji jednostki. **Należy zachęcić do sporządzania dodatkowego sprawozdania informującego o kapitale ludzkim lub rozbudować wartość informacyjną obecnych sprawozdań;**
- analiza obligatoryjnego pomiaru operacji związanych z kapitałem ludzkim w rachunku kosztów, wynikającego z ustawy o rachunkowości i sprawozdawczości GUS pokazała, że obowiązki sprawozdawcze nie wymagają rozbudowy planu kont i dodatkowych przekrojów klasyfikacyjnych. W sprawozdaniach występują kategorie pracujący, zatrudnieni, czas pracy, wynagrodzenia, koszty pracy. Funkcja informacyjna jest nieco większa niż w rachunku zysków i strat i informacji dodatkowej (czas efektywnie przepracowany, zatrudnienie, pracujący). **Należy rozbudować sprawozdania o informacje dotyczące rozwoju kapitału ludzkiego, gdyż obecne skupiają się głównie na utrzymaniu (wynagradzaniu za pracę);**
- W opracowaniu wskazano na możliwości rozbudowania poziomego planu kont w celu pozyskania dodatkowych, niezbędnych informacji do pomiaru kapitału ludzkiego przez przedsiębiorstwo i oceny rentowności inwestycji w ten kapitał. **Rozbudowa planu kont nie wymaga nakładów finansowych i zmiany oprogramowania. Konta analityczne zwiększające funkcję informacyjną mogą dodać pracownicy działu księgowości, należy jednak dokładnie zaplanować potrzeby informacyjne przed rozpoczęciem roku obrotowego;**
- proponowane wskaźniki dotyczące kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie i pomiaru rentowności inwestycji w kapitał ludzki są proste w konstrukcji, przejrzyste w interpretacji, pozwalają na efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi i tworzenie wartości firmy;
- Pierwszym z etapów analizy zasobów ludzkich przedsiębiorstwa powinna być ocena wielkości, tempa zmian i struktury zatrudnienia, następnie efektywności ich wykorzystania, a w ostatnim etapie ocena rentowności inwestycji w rozwój

pracowników. Tak przeprowadzony pomiar i analiza wyposaży przedsiębiorstwo w szereg niezbędnych informacji o posiadanym kapitale ludzkim organizacji i jego rozwoju;

- uwzględnienie wielkości realnego zatrudnienia uwzględniającego godziny nadliczbowe i zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu (a nie nominalnego) pozwoli na bardziej precyzyjną analizę zmian w zasobach;
- przedstawiona propozycja wskaźników wydajności pracy pokazała, że wskaźnik wydajności nie jest wystarczający do oceny efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego, ponieważ informuje jedynie o wzroście lub spadku przychodów przypadających na 1 pracownika. **Musi być uzupełniony o inne wskaźniki;**
- uzupełnieniem wskaźnika wydajności powinien być wskaźnik produktywności aktywów ludzkich w ujęciu ilościowym i wartościowym. Wskaźnik ten informuje ile zł wszystkich przychodów wypracowuje kapitał ludzki mierzony kosztami osobowymi. Ile zł przychodów tworzy 1 zł wydatkowany na koszty pracy (wynagrodzenia i ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia). Analiza zmian w czasie (wzrost) pokazuje poprawę produktywności. **Dynamika wydajności pracy powinna być większa niż dynamika produktywności kapitału ludzkiego;**
- wskaźnik produktywności aktywów (rotacji) jest najbardziej syntetycznym miernikiem efektywności zarządzania, gdyż opiera się na wszystkich przychodach i wszystkich dostępnych przedsiębiorstwu aktywach. Nie jest on jednak miernikiem pełnym ponieważ nie uwzględnia wkładu zasobów ludzkich (inwestycji w kapitał ludzki), a jedynie wkład zasobów materialnych. Porównanie wskaźnika produktywności kapitału ludzkiego ze wskaźnikiem produktywności (efektywności wykorzystania) majątku pokazuje, który z aktywów w jakim zakresie generuje przychody;
- do pomiaru rentowności inwestycji w kapitał ludzki zaproponowano główny wskaźnik (*Human Capital Return on Investment* – ROI), w którym nadwyżka przychodów nad kosztami jest obliczana jako różnica między przychodami a kosztami (ale po wyłączeniu kosztów pracy) do zaangażowanego kapitału ludzkiego zmierzonego metodą kosztową jako suma całkowitych kosztów pracy. Wskaźnik ten odzwierciedla rentowność kapitału ludzkiego w całej spółce. Możliwe są również jego modyfikacje do szczegółowych przedsięwzięć inwestycyjnych np. szkoleniowych. Miara ta jest zdecydowanie lepsza niż wszystkie wskaźniki, w których w mianowniku jest liczba pracowników ponieważ bardziej precyzyjnie pokazuje efekty przyrostu wartości zainwestowanych środków;
- wskaźnik rentowności może dotyczyć różnych przedsięwzięć inwestycyjnych w których korzyści i koszty programu są możliwe do ustalenia;
- piramidalna analiza wskaźnikowa rentowności inwestycji w kapitał ludzki – przedstawia próbę znalezienia powiązań wskaźników rentowności inwestycji w kapitał ludzki z innymi wskaźnikami analizy finansowej w celu określenia wpływu innych czynników na zmiany wskaźnika rentowności tj. produktywność kapitału ludzkiego, rentowność sprzedaży, produktywność aktywów, techniczne uzbrojenie pracy;
- do pomiaru kapitału ludzkiego powinno być wykorzystane dodatkowe sprawozdanie dotyczące kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa do którego sporządzania zostałyby zobligowane przedsiębiorstwa poprzez rozwiązania prawne. A. Jurga podkreślała: „Kwintesencją rachunkowości jest pomiar i komunikowanie”. W warunkach dokonującego się obecnie tempa przemian społeczno-gospodarczych coraz wyraźniej ujawniają się trudności w pomiarze i kompletnym oraz wiarygodnym odzwierciedleniu zjawisk gospodarczych zachodzących w przedsiębiorstwie. Pilną potrzebą staje się więc wypracowanie odpowiednich metod włączenia kapitału ludzkiego do systemu rachunkowości tak by efektywnie nim zarządzać. Tradycyjna rachunkowość, aby nadal spełniała swój podstawowy cel, musi zastosować nowe narzędzia pomiaru, wyceny i komunikowania kapitału ludzkiego przedsiębiorstw. Brak pomiaru oznacza brak kontroli wewnętrznej niemierzonych elementów i niemożność efektywnego zarządzania nimi, ani brania ich pod uwagę przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych dotyczących przedsiębiorstwa, jako całości. Umiejętne mierzenie wartości kapitału ludzkiego i kapitału intelektualnego prowadzi do zupełnie nowego podejścia: do kompleksowego zarządzania wartością przedsiębiorstwa dzięki większej wiedzy o całym jego potencjale;
- bilans kapitału ludzkiego, zdaniem autorki, powinien w aktywach ujmować wartość dotychczas ujmowaną jako koszty – czyli wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracowników. Wartość ta odpowiednio powinna być aktualizowana (wzrost z tytułu przeprowadzanych szkoleń, podwyżek płac i stosowania dodatkowych form wynagradzania czy premiovania). W pasywach natomiast ta sama wartość stanowiłaby wartość kapitału ludzkiego. Aktualizacja aktywów powodowałaby wzrost wartości kapitału z aktualizacji wyceny w pasywach;
- rachunek zysków i strat dotyczący kapitału ludzkiego, powinien moim zdaniem pokazywać na podstawie obowiązkowych do tej pory sprawozdań finansowych charakterystykę szczegółową wszystkich kosztów związanych z działalnością personalną, w podziale na grupy pracowników według segmentów i rodzajów działalności. Ponadto, w rachunku tym powinny znaleźć się przychody odpowiadające poszczególnym segmentom i rodzajom działalności. Przez to możliwa będzie pełna analiza kosztów pracy i rentowności inwestycji w kapitał ludzki;
- informacja o stanie kapitału ludzkiego powinna być wzbogacona o kluczowe mierniki kapitału ludzkiego, monitorowane co rok, odpowiednie do rodzaju działalności firmy;
- dodatkowa informacja powinna szczegółowo wyjaśniać czytelnikowi sprawozdania zmiany w kosztach, inwestycjach czy fluktuację kadr.

CZĘŚĆ 5.

PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

Wskaźniki biznesowe w pomiarze kapitału ludzkiego i efektywności zarządzania kapitałem ludzkim wraz z rekomendacjami na potrzeby tworzonego narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego

1. Wprowadzenie

Niniejsza ekspertyza dotyczy możliwości wykorzystania wskaźników biznesowych w pomiarze kapitału ludzkiego i efektywności zarządzania kapitałem ludzkim. W opracowaniu uwzględniono dwa kluczowe obszary:

1. możliwości pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim, które analizowano przede wszystkim przez pryzmat systemu ZKL oraz
2. możliwości wykorzystania wskaźników biznesowych, które analizowano przede wszystkim przez pryzmat doświadczeń wynikających ze stosowania zintegrowanej karty wyników, której teoria i praktyka zarządzania zawdzięcza szersze zainteresowanie problemami kluczowymi wskaźników efektywności (KPI).

Niniejsza ekspertyza jest jednym z wielu opracowań służących opracowaniu i wdrożeniu narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego i efektywności zarządzania kapitałem ludzkim do praktyki. W opracowaniu świadomie pominięto cały szereg potencjalnie istotnych zagadnień w związku z tym, że są one przedmiotem szczegółowego omówienia w innych ekspertyzach. W szczególności dotyczy to ekspertyz dotyczących problematyki kompetencji, kultury i klimatu organizacji oraz ekspertyz dotyczących problematyki wykorzystania wskaźników finansowych do pomiaru kapitału ludzkiego.

Przy opracowywaniu niniejszej ekspertyzy przyjęto założenie o konieczności zapewnienia możliwości wdrożenia proponowanych rozwiązań, konieczności uwzględnienia specyfiki przedsiębiorstw dużych, średnich i małych oraz konieczności poszukiwania rozwiązań uniwersalnych tj. niezależnych od specyfiki produktów, czy usług organizacji, etapu jej rozwoju i wielu innych uwarunkowań. Szczególnie istotnym okazało się to ostatnie ograniczenie. Specyfiką zarządzania kapitałem ludzkim jest jego podporządkowanie nadrzędnym celom organizacji i konieczność dostosowywania rozwiązań do potrzeb organizacji i jej pracowników. Powoduje to, że zarówno w teorii jak i w praktyce odchodzi się od rozwiązań uniwersalnych lub ich rola maleje na rzecz rozwiązań „szytych na miarę” w pełni oddających potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa. Co więcej, jednym z ważnych atutów zarządzania kapitałem ludzkim jest możliwość wykreowania unikatowych rozwiązań stanowiących źródło przewagi nad organizacjami konkurencyjnymi.

Wobec powyższego, w niniejszym opracowaniu całkowicie pominięto wiele narzędzi i wskaźników, które mogą być skuteczną odpowiedzią na problemy konkretnej organizacji, ale nie mogą sprawdzić się przy pomiarze zuniwersalizowanym. Pogłębiona refleksja nad problemem pomiaru kapitału ludzkiego i efektywności zarządzania kapitałem ludzkim doprowadziła do zaproponowania rozwiązań, których wykorzystanie może doprowadzić do przynajmniej częściowego uwzględnienia specyfiki organizacji wynikającej z etapu rozwoju.

2. Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim, a problem pomiaru kapitału ludzkiego

W ostatnich latach, co pokazują wszystkie dostępne badania, nastąpił znaczący wzrost popularności strategicznego (długookresowego) zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL). Jak się wydaje jest to odpowiedź na oczywiste spostrzeżenie, zgod-

nie z którym: „w krótkim okresie można jedynie zwolnić pracowników, a ten krótki okres to ok. 4 miesiące”. Wszelkie inne działania wymagają już znacznie dłuższego okresu. Należy oczekiwać, że w krótkim czasie do rzadkości należeć będą duże organizacje nieposiadające strategii ZKL. Wymusza to poszukiwanie takich mierników i metod pomiaru, które skoncentrowane będą nie tylko na wartości kapitału ludzkiego jako takiego, ale przede wszystkim narzędziach, miernikach i sposobach ich wykorzystania kładących nacisk na wpływ kapitału ludzkiego na osiąganie efektów przez organizację. Inaczej mówiąc, w długim okresie konieczne jest nie tylko wycenianie kapitału ludzkiego jako posiadającego własną specyfikę zasobu, ale przede wszystkim jako kapitału, w rozwój którego inwestowano, a inwestycja ta przyniosła zwrot w postaci zmian zarówno w finansowych, jak i pozafinansowych wskaźnikach działania organizacji.

W przypadku organizacji średniej wielkości, w tym w szczególności organizacji, w których poziom zatrudnienia przekracza 100 osób tj. w sytuacji, gdy niezbędne staje się zatrudnienie odpowiedniego specjalisty z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim sytuacja wydaje się podobna. Tego rodzaju organizacje mogą poszukiwać źródeł swego dalszego wzrostu w świadomym i monitorowanym rozwoju kapitału ludzkiego.

Inaczej sytuacja wygląda w przypadku przedsiębiorstw małych, a zwłaszcza w przypadku mikroprzedsiębiorstw. W tak niewielkich organizacjach istnienie strategii zarządzania kapitałem ludzkim nie tylko jest mało prawdopodobne, ale także może być potencjalnym zagrożeniem dla rozwoju, a także istnienia organizacji. Jak się wydaje strategiczne podejście do problematyki zarządzania kapitałem ludzkim mogłoby stanowić zagrożenie dla jednej z głównych pozytywnych cech małych organizacji jaką jest elastyczność działania i zdolność do wykorzystania pojawiających się szans. Ponadto, obserwacja małych przedsiębiorstw zdaje się potwierdzać, że w ich przypadku znacząca część wartości kapitału ludzkiego zgromadzonego w organizacji przypada na jedną osobę lub niewielką ich grupę – osób kierujących organizacją – najczęściej właścicieli.

Oznacza to, że metody pomiaru i stosowane wskaźniki kapitału ludzkiego muszą być zróżnicowane. W przypadku organizacji średnich i dużych mogą być skoncentrowane zarówno na wycenie stanu obecnego, jak i stopnia dostosowania kapitału ludzkiego organizacji do realizacji założonych celów w bardziej lub mniej odległej przyszłości. W przypadku organizacji małych i mikroprzedsiębiorstw bardziej uzasadniona wydaje się być koncentracja na stanie obecnym oraz szczególnie koncentracja uwagi na osobistym kapitale ludzkim właścicieli organizacji – jakości ich kompetencji co jest przedmiotem innych opracowań przygotowywanych w ramach projektu. Wynika to z faktu, że w przypadku małych organizacji nie istnieje i najpewniej nie będzie istnieć punkt odniesienia pozwalający na pomiar kapitału ludzkiego w długim okresie w postaci strategii ZKL.

Specyficzną jest sytuacja, gdy jedną z dróg obranych przez małą organizację na rzecz dalszego wzrostu jest opracowanie i wdrożenie strategii, w tym strategii ZKL tj. decyzja o świadomym przekształceniu organizacji małej w organizację średniej wielkości lub dużą. W takim przypadku jak się wydaje uzasadnione jest stosowanie rozwiązań w zakresie pomiaru kapitału ludzkiego właściwych przedsiębiorstwom większym.

Z powyższego wynika, że dla rozróżnienia metod pomiaru, jakie powinny stosować przedsiębiorstwa nie jest jedynie ich wielkość, ale przede wszystkim przyjęta przez nie droga rozwoju uwzględniająca lub nie potrzebę tworzenia strategii ZKL. **Dlatego ważnym pytaniem przy tworzeniu narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego i narzędzi pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim jest pytanie o istnienie strategii organizacji uwzględniające także zamysł jej opracowania.** Odpowiedź na tego rodzaju pytanie powinna warunkować zakres stosowanych w dalszym ciągu pytań badawczych, koncentrując pomiar na zagadnieniach wartości kapitału ludzkiego w takich obszarach jak kompetencje, czy kultura organizacji lub rozszerzając pomiar na zagadnienia systemu zarządzania kapitałem ludzkim.

3. Kompetencje zawodowe pracowników, a kompetencje kluczowe organizacji w pomiarze kapitału ludzkiego

Podstawą przewagi konkurencyjnej organizacji jest „zdolność do zbudowania tańszym kosztem i szybciej niż konkurenci, głównych umiejętności, które generują nowe produkty”³⁷¹. Przewagę tego rodzaju zapewniają kompetencje kluczowe organizacji, których istnienie jest wynikiem organizacyjnego uczenia się, przedsiębiorczości, innowacyjności, gromadzenia i dzielenia się wiedzą przez ludzi w przedsiębiorstwie³⁷². Utożsamianie kompetencji kluczowych organizacji z kompetencjami jej pracowników nie jest w pełni uzasadnione. Podstawą kompetencji kluczowych organizacji są nie tylko kompetencje pracowników, ale „wiązki zasobów strategicznych”, wśród których znajdują się także kompetencje zawodowe pracowników.

³⁷¹ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE Warszawa 1999, s. 86.

³⁷² G. Gierszewska, *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, w: W. Masłyk-Musiał (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa 2005, s. 29.

Można powiedzieć, że kompetencje kluczowe organizacji powinny spełniać kryteria VRIO³⁷³ tj. powinny być:

- ✓ Cenne (**Valuable**) tj. powinny pozwalać na sprawne działanie i adaptację do otoczenia.
- ✓ Rzadkie (**Rare**) – w sytuacji gdy kompetencje są powszechnie dostępne nie tworzą przewagi konkurencyjnej, gdyż można założyć, iż wszystkie dobre organizacje dysponują nimi.
- ✓ Trudne do imitacji (**Inimitable**) niektóre kompetencje jak np. specyficzne wzornictwo, czy niektóre umiejętności pracowników mogą być łatwo pozyskane przez organizację. Wśród powodów ograniczenia w imitacji można wymienić: unikatowość np. wynikająca z posiadania patentów, historia oraz niejasność związków (trudność w zidentyfikowaniu rzeczywistych źródeł sukcesu organizacji).
- ✓ Dobrze zorganizowane (**Well Organized**), aby organizacja była w stanie wykorzystać ich rzeczywisty potencjał do tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej.

Lista cech kompetencji kluczowych może być dłuższa³⁷⁴ jednak nie wpłynie to na podstawowe wnioski z ich analizy. Możliwa jest sytuacja, w której kompetencje zawodowe pracowników są tożsame z kompetencjami kluczowymi organizacjami tj. spełniają warunki VRIO. Jednak najczęściej kompetencje zawodowe pracowników to jedynie część „wiązki zasobów” tworzącej kompetencje kluczowe organizacji. W skrajnej sytuacji rolą kompetencji zawodowych pracowników może być wyłącznie zapewnienie „właściwej organizacji” wykorzystania innych zasobów strategicznych.

Identyfikacja udziału kompetencji zawodowych pracowników w tworzeniu kompetencji kluczowych organizacji wydaje się być kolejnym kluczowym zagadnieniem w ramach pomiaru kapitału ludzkiego. Dzięki temu działaniu można określić wagę problematyki ZKL dla istnienia i dalszego rozwoju organizacji.

Operacjonalizując powyższy postulat można powiedzieć, że **narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego i pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim powinny we wstępnej części zawierać pytania o ważne dla organizacji zasoby strategiczne oraz o rolę jaką w ich tworzeniu i wykorzystaniu pełnią kompetencje zawodowe pracowników organizacji**. Powinno to umożliwić ocenę znaczenia problematyki ZKL i pomiaru KL dla rozwoju organizacji. Z punktu widzenia realizacji celów aplikacyjnych projektu tego rodzaju działanie powinno uwrażliwiać osoby stosujące wypracowane narzędzia na rzeczywiste znaczenie pracowników w sukcesie organizacji i jej dalszym rozwoju.

4. System zarządzania kapitałem ludzkim, a pomiar KL

Dla pozyskania, utrzymania, rozwoju i motywowania pracowników organizacje wdrażają różnorodne procedury, metody i narzędzia, których zbiór można określić jako system zarządzania kapitałem ludzkim, którego elementy z jednej strony wzajemnie na siebie oddziałują, a z drugiej strony wypełniają odrębne funkcje. System zarządzania kapitałem ludzkim pełni jednocześnie dwie funkcje. Po pierwsze, dzięki jego istnieniu możliwe jest określenie stanu kapitału ludzkiego zarówno obecnego, jak i pożądanego. Po drugie, system ZKL aktywnie kształtuje zarówno kompetencje zawodowe pracowników, jak kulturę organizacji i jej klimat. Funkcje te mają wpływ zarówno na możliwość pomiaru kapitału ludzkiego, jak na efektywność zarządzania kapitałem ludzkim. Z tego punktu widzenia możliwe jest jednak wskazanie głównych funkcji przykładowych elementów (funkcji) systemu zarządzania kapitałem ludzkim. Jak się wydaje, elementy systemu ZKL, które stanowią bazę do funkcjonowania pozostałych jego części to przede wszystkim elementy organizacyjne (opisy stanowisk pracy, wartościowanie stanowisk pracy) oraz funkcje określające stan obecny kapitału ludzkiego (administracja personalna, dzięki której możliwe jest prowadzenie analiz ilościowych i rodzajowych oraz oceny okresowe pracowników).

Kolejna grupa elementów systemu ma na celu ilościowe i jakościowe dostosowywanie kapitału ludzkiego do potrzeb organizacji. Wśród tych elementów najważniejsze to: dobór pracowników, szkolenie (rozwój kompetencji), derekrutacja (zwolnienia i odejścia pracowników). Ostatnia grupa elementów systemu zarządzania kapitałem ludzkim odpowiada przede wszystkim za właściwe wykorzystanie kompetencji pracowników przez zapewnienie im motywacji. W tej grupie można wymienić takie elementy systemu ZKL jak: wynagradzania, możliwość awansu, czy szerzej, wewnętrzny ruch kadr.

Narzędzia pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim powinny zawierać zagadnienia istnienia i stopnia rozwoju poszczególnych funkcji ZKL w taki sposób, aby możliwe było określenie stopnia zaawansowania i poten-

³⁷³ J. B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management 1991 za: K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1999, s. 99.

³⁷⁴ por. M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 55-57.

cjalnego zaawansowania przedsiębiorstwa w realizacji poszczególnych zadań systemu ZKL tj. pełnienia przez niego następujących funkcji:

1. informacyjnej,
2. dostosowawczej,
3. motywacyjnej.

Eksperci z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim przedstawiają w sposób zróżnicowany podział systemu zarządzania kapitałem ludzkim na poszczególne elementy. W literaturze przedmiotu spotkać można klasyfikacje obejmujące od kilku³⁷⁵ do kilkunastu i więcej funkcji³⁷⁶. Jedną z bardziej kompleksowych klasyfikacji powstałą na bazie analizy wielu opracowań ekspertów zarządzania kapitałem ludzkim i szerokiego przeglądu literatury przedmiotu przedstawia H. Bieniok. Klasyfikacja ta obejmuje następujące funkcje:

1. ustalanie (planowanie) potrzeb kadrowych
2. rekrutacja, nabór, pozyskiwanie kandydatów
3. selekcja, dobór
4. adaptacja społeczno-zawodowa, wprowadzenie do pracy
5. rozwój zawodowy, doskonalenie i szkolenie pracowników
6. ocena pracowników (wyników), ocena efektywności
7. system motywacji, wynagrodzenia i świadczenia
8. kształtowanie (rozwój) kariery i sukcesji
9. awanse przeniesienia, sankcje (degradacje), przemieszczenia pracowników
10. odejścia i zwolnienia
11. ochrona zdrowia i bezpieczeństwo pracy
12. kultura organizacyjna i stosunki międzyludzkie
13. koszty pracy i controlling personalny, informacyjny system kadrowy
14. stosunki pracy i pracownicze
15. kształtowanie polityki personalnej³⁷⁷.

Powyższa klasyfikacja wskazuje na fakt, że system zarządzania kapitałem ludzkim jest wielowymiarową macierzą zagadnień obejmującą:

1. procesy i narzędzia ZKL możliwe do analizy z punktu widzenia cyklu życia pracownika w organizacji (punkty 1–10 powyższej klasyfikacji),
2. problemy ochrony zdrowia i życia pracowników,
3. kulturę organizacji,
4. klimat organizacji,
5. koszty zarządzania kapitałem ludzkim,
6. funkcje informacyjne i kontrolne,

a także inne nieujęte wprost w powyższej klasyfikacji wymiary macierzy jak: poszukiwane i dostępne kompetencje, geograficzne zróżnicowanie rynku pracy oraz rynku produktów i usług przedsiębiorstwa, zróżnicowanie potrzeb pracowników z punktu widzenia wieku, czy (korzystniej) sytuacji życiowej, zróżnicowanie sposobu traktowania w zależności od poziomu w hierarchii i funkcji zajmowanych stanowisk, zróżnicowanie sposobu traktowania pracowników w zależności od efektywności pracy, zróżnicowanie traktowania pracowników w zależności od potencjału rozwojowego itp.

Część wyżej wymienionych problemów uwzględniają inne opracowania przygotowane na potrzeby projektu dlatego w tym miejscu szczególnie istotnym wydaje się być skoncentrowanie uwagi na procesach i narzędziach możliwych do analizowania z punktu widzenia cyklu życia pracownika w organizacji. **Narzędzia pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim powinny obejmować najistotniejsze funkcje systemu ZKL jak: organizacja pracy, wynagradzanie, dobór pracowników, ocena pracowników, szkolenia i rozwój pracowników oraz derekrutacja.** Zgromadzenie tego rodzaju informacji nie pozwoli oczywiście na wycenę wartości tego rodzaju rozwiązań ani na merytoryczną ocenę ich funkcjonalności, do czego potrzebny byłby szczegółowy audyt, jednak możliwe jest wskazanie wartości tego rodzaju rozwiązań z punktu widzenia ich potencjalnego wpływu na efektywność zarządzania kapitałem ludzkim. Tego rodzaju wpływ nie może być

³⁷⁵ przykładowo: J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 134; A. Lipka *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005, s. 149.

³⁷⁶ przykładowo: M. Rybak w K. Makowski (red) *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, SGH, Warszawa 2002.

³⁷⁷ H. Bieniok, *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice 2006, s. 17-18.

określony jednoznacznie niezależnie od innych okoliczności. Powodem tego stanu rzeczy jest fakt, że rozwiązania „lepsze” definiowane jako bardziej szczegółowe, czy skoncentrowane na pracowniku w sposób bardziej zindywidualizowany są zazwyczaj nie tylko bardziej kosztowne we wdrożeniu i utrzymaniu, ale także są bardziej pracochłonne. W związku z tym rozwiązania „bardziej wartościowe” dla jednej grupy przedsiębiorstw mogą być jednocześnie „szkodliwe” dla przedsiębiorstw z innej grupy.

Podane powyżej funkcje ZKL występują na pewnym poziomie rozwoju we wszystkich organizacjach. Jednak w organizacjach dużych każda z tych funkcji może i powinna być analizowana bardziej szczegółowo. Jest to uzasadnione zarówno większymi możliwościami analitycznymi dużych przedsiębiorstw jak też obiektywnymi potrzebami większych organizacji, które dla właściwej realizacji działań z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim potrzebują zazwyczaj bardziej szczegółowych rozwiązań. **Narzędzia pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim powinny być zróżnicowane z punktu widzenia wielkości organizacji. W przypadku dużych organizacji analizie powinny podlegać nie tylko całe funkcje ZKL (np. dobór), ale także ich elementy (np. planowanie zatrudnienia, rekrutacja, selekcja, wdrożenie do zadań – adaptacja). Bardziej szczegółowy pomiar powinien dotyczyć także przedsiębiorstw średnich deklarujących posiadanie strategii ZKL lub zamiaru jej stworzenia.**

Integracja systemu zarządzania kapitałem ludzkim i jej pomiar

Koniecznym jest podkreślenie faktu, że możliwe jest określenie dominującej roli poszczególnych funkcji ZKL dla realizacji poszczególnych celów, jednak z punktu widzenia pracowników najistotniejszy jest pełny obraz organizacji jako pracodawcy obejmujący różne elementy systemu. Co więcej, pamiętać należy, że poszczególni pracownicy w sposób zróżnicowany wartościują poszczególne elementy, więc badanie stopnia dostosowania oferty przedsiębiorstwa do potrzeb pracowników jest znacząco utrudnione. Możliwe jest natomiast badanie istotności poszczególnych funkcji ZKL dla organizacji z punktu widzenia jej celów oraz pomiar spójności całości systemu.

O efektywności zarządzania kapitałem ludzkim w dużej mierze przesądza koncentracja na realizacji najistotniejszych funkcji ZKL z punktu widzenia celów strategicznych lub (w przypadku małych organizacji nieposiadających strategii) najistotniejszych wyzwań jakie właściciele dostrzegają w przyszłości. Zestawienie faktów istnienia poszczególnych rozwiązań funkcjonalnych systemu ZKL oraz rzeczywistych potrzeb może pozwolić na ocenę zgodności systemu zarządzania kapitałem ludzkim z rzeczywistymi potrzebami. **Narzędzia pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim powinny uwzględniać pomiar zgodności istniejących rozwiązań systemowych z wyzwaniami stojącymi przed organizacją w przyszłości, a rozwiązania dedykowane organizacjom dużym i średnim powinny uwzględniać większą szczegółowość prowadzonych badań z punktu widzenia nie tylko funkcji ZKL, ale także ich elementów.** Tego rodzaju ocena, jakkolwiek musi opierać się na w znaczącej mierze subiektywnych odczuciach respondentów może pozwolić na określenie stopnia zgodności stosowanych praktyk ZKL z potrzebami organizacji. Z punktu widzenia praktycznego ocena istotności może być realizowana w oparciu o 3-stopniową skalę wskazującą na priorytet poszczególnych funkcji ZKL dla realizacji poszczególnych celów / wyzwań przyszłości. Następnie, wyniki mogą być porównywane z deklaracjami na temat istnienia w organizacji poszczególnych funkcji i zakresem ich zaawansowania.

Badanie stopnia zgodności przyjętych rozwiązań systemowych w zakresie ZKL z potrzebami organizacji może także być realizowane przez badanie etapu rozwoju organizacji. Organizacje rozwijają się zgodnie z naturalnym przebiegiem procesu rozwoju zgodnym z modelem L.E. Greinera³⁷⁸. Wraz z rozwojem organizacji zmieniają się jej potrzeby i najwyższy priorytet uzyskują różne elementy systemu ZKL. **Istnieje możliwość ustalenia aktualnego etapu rozwoju organizacji przy znacznym ograniczeniu subiektywizmu oceny przy pomocy dostępnych standardowych testów**, które mogłyby być wykorzystane w pomiarze efektywności zarządzania kapitałem ludzkim. Ich wadą jest rozległość (kilkadziesiąt pytań badawczych). W związku z tym na potrzeby badania koniecznym byłoby opracowanie wersji uproszczonej tego narzędzia. Zaletą tego rozwiązania jest znaczne ograniczenie subiektywizmu w ocenie rzeczywistych potrzeb organizacji.

Jak to zostało wskazane, ocena stopnia dostosowania oferty pracodawcy jest trudna do określenia. Możliwe jest natomiast określenie stopnia zgodności i zakresu uzupełniania się poszczególnych elementów systemu ZKL. W sytuacji idealnej poszczególne elementy systemu zarządzania kapitałem ludzkim łączą się w jedną spójną całość i możliwe jest uzyskanie efektu synergii między poszczególnymi elementami systemu. Jak wskazują obserwacje praktyki tego rodzaju sytuacja występuje w praktyce bardzo rzadko. Dlatego **korzystne jest włączenie do narzędzi pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim pomiaru wewnętrznej integracji systemu ZKL. Rozwiązania dedykowane organizacjom dużym**

³⁷⁸ L.E. Greiner, *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, July-August 1972, s. 37-46.

i średnim powinny uwzględniać większą szczegółowość prowadzonych badań z punktu widzenia nie tylko funkcji ZKL, ale także ich elementów.

Z punktu widzenia praktycznego badanie zgodności poszczególnych elementów systemu zarządzania kapitałem ludzkim może być badane przy pomocy tabel podobnych do wykorzystywanych przy wartościowaniu stanowisk metodą porównywania parami. W takim przypadku zastosowana skala może mieć następującą postać:

- 0 – elementy systemu wzajemnie się utrudniają realizację celów organizacji (np. system doboru pracowników dostarcza pracowników o zbyt niskich lub zbyt wysokich kompetencjach przez co często odchodzą oni z organizacji zaraz po upływie okresu niezbędnego dla właściwego wdrożenia do organizacji lub poziom ich frustracji związany z niewykorzystaniem kompetencji rośnie)
- 1 – elementy systemu nie oddziałują na siebie lub oddziałują na siebie w ograniczonym zakresie (np. system ocen okresowych nie jest powiązany z systemem wynagradzania)
- 2 – elementy systemu współgrają ze sobą dostarczając dodatkową wartość (np. system rozwoju pracowników (zarządzanie talentami) jest powiązany z systemem planowania zatrudnienia (w tym rozwoju na stanowiska dyrektorskie) co poprawia poziom motywacji pracowników i utrwała wśród pracowników pozytywne opinie o pracodawcy).

Czas działania jako element pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim

Stosunkowo prostym miernikiem sprawności działania systemu zarządzania kapitałem ludzkim jest czas jaki jest potrzebny na osiągnięcie oczekiwanego rezultatu. Tego rodzaju pomiar może być realizowany dla wszystkich funkcji ZKL wskazanych powyżej, a także dla ich elementów składowych. W takim przypadku można mówić o średnim czasie realizacji procesu ZKL.

Biorąc pod uwagę rosnące znaczenie elastyczności organizacji i szybkości reagowania na zmieniające się warunki zewnętrzne **szczególne znaczenie może mieć średni czas niezbędny na pozyskanie nowego pracownika. Miernik ten może być stosowany zarówno dla przedsiębiorstw dużych, jak średnich i małych.**

Interesującym miernikiem dotyczącym czasu może być uwzględnienie czasochłonności realizacji procesów ZKL tj. średniego czasu, jaki pracownicy organizacji muszą zużyć na realizację konkretnego procesu.

Podstawowe analizy rodzajowe w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Analizy kapitału ludzkiego prowadzone są często wyłącznie dla celów sprawozdawczości np. dla GUS, czy instytucji nadzorujących. Faktem jest, że pozyskanie podstawowych informacji na temat zatrudnienia (np. zatrudnieni na pełny etat, zatrudnieni na część etatu, zatrudnieni w oparciu o konkretny rodzaj umowy (np. umowa o pracę, umowa zlecenie), zatrudnieni stale i sezonowo, analizy zatrudnionych z punktu widzenia wykształcenia, stażu, płci, wieku, wykonywanej pracy, statusu prawnego (np. pracownik lub urzędnik w służbie cywilnej), absencji, fluktuacji, wypadków przy pracy itp.) oraz podstawowych wskaźników efektywnościowych i kosztowych jest przy obecnej popularności systemów informatycznych bardzo proste. Można powiedzieć, że tego rodzaju informacje i analizy są jedną z podstaw do tworzenia następnych analiz i zestawień. **Wśród podstawowych wskaźników obejmujących całą organizację, a więc także prostych do pozyskania na szczególną uwagę zasługują wskaźniki dotyczące produktywności, wydajności, kosztów pracy³⁷⁹ w przeliczeniu na zatrudnionego.** Tego rodzaju informacje mogą być zestawiane z innymi wskaźnikami w ramach organizacji jako całości.

Analizowanie informacji na temat stażu pracy, czy wykształcenia posiadanego przez pracowników może w sposób niedoskonały zastąpić badania bazujące na pomiarze kompetencji w organizacjach, w których systemy oceny kompetencji nie zostały wprowadzone lub z różnych przyczyn nie funkcjonują właściwie. Badania tego rodzaju mogą także uzupełniać badania prowadzone w oparciu o pomiar kompetencji. Dlatego **korzystne jest wykorzystanie podstawowych wskaźników dotyczących wykształcenia pracowników oraz ich stażu tj. wskaźników: odsetek pracowników posiadających wyższe wykształcenie oraz średni staż pracy w organizacji.**

Innym **potencjalnie cennym źródłem informacji o ocenie przedsiębiorstwa przez jego pracowników mogą być wskaźniki fluktuacji i absencji chorobowej pracowników.** Tego rodzaju wskaźniki nie poddają się jednak jednoznacznej ocenie. Przykładowo, źródłem wysokiej absencji chorobowej może być zatrudnienie stosunkowo dużej liczby kobiet i ich problemy

³⁷⁹ szerzej w: A. Pocztowski, A. Miś, *Analizy zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 85-107.

zdrowotne będące rezultatem ciąży i macierzyństwa. Tego rodzaju sytuacja może być oceniana skrajnie różnie w zależności od podstawowych założeń jakie przyjmuje przedsiębiorstwo w swojej strategii, a także w ramach często nie w pełni świadomej decyzji przedsiębiorcy – właściciela małego przedsiębiorstwa.

Pomiar efektywności systemu zarządzania kapitałem ludzkim

W praktyce system zarządzania kapitałem ludzkim obejmuje bardzo wiele zagadnień a jego oddziaływanie na funkcjonowanie pracowników jest bardzo duże. Pracownicy często nie są świadomi jego funkcjonowania i nie dostrzegają pełnego obrazu systemu ZKL. Z drugiej strony, system zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji nie ma wyłącznego wpływu na postrzeganie przedsiębiorstwa przez organizację. Poza rozwiązaniami systemowymi na opinie pracowników o przedsiębiorstwie wpływają także elementy pozostające w wielokierunkowych związkach z przyjętymi rozwiązaniami, ale pozostające elementami odrębnymi. Wśród innych zagadnień z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim mających wpływ na opinie pracowników można wymienić np. kulturę organizacji, obecny poziom kompetencji, klimat organizacji. Obrazu dopełniają także inne elementy leżące poza zakresem zarządzania kapitałem ludzkim jak np.: prestiż branży, w której działa organizacja, prestiż organizacji i jej produktów, lokalizacja przedsiębiorstwa itp. Dla uzyskania syntetycznej oceny przedsiębiorstwa przeprowadzane są często bardzo skomplikowane badania opinii pracowników (np. badania zaangażowania pracowników, badania klimatu organizacyjnego, badania kultury organizacyjnej). Ich wadą jest skomplikowany, czasochłonny i kosztowny proces badawczy. Z drugiej strony, badania tego rodzaju zawsze pozostawiają wątpliwości, gdyż bazują na subiektywnych ocenach pracowników. Innym rozwiązaniem stosowanym w praktyce jest prowadzenie szczegółowych audytów systemu zarządzania kapitałem ludzkim, które dostarczają faktów. Tego rodzaju procedura pomiaru jest jeszcze bardziej kosztowna i czasochłonna, a ponadto jej zastosowanie wymaga wykorzystania unikatowych kompetencji. Z tych powodów poszukuje się nieustannie jednego miernika pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim, który z jednej strony opierałby się na faktach, a z drugiej, uwzględniał znaczenie subiektywnych ocen pracowników. Jak się wydaje do pewnego stopnia tego rodzaju syntetycznym miernikiem może być np. absencja pracowników. Innym syntetycznym wskaźnikiem pomiaru całościowo obejmującym organizację może być „współczynnik dożycia” mierzący zdolność organizacji do utrzymania pracownika w organizacji, który obliczany jest zgodnie ze wzorem:

$$\text{Współczynnik dożycia} =$$

$$= (\text{liczba pracowników, którzy pracują w organizacji po upływie danego czasu} / \text{liczba pracowników przyjętych}) * 100^{380}$$

Obliczenie współczynnika dożycia dla kolejnych miesięcy pozwala na określenie malejącej krzywej wskazującej szybkość z jaką odchodzą pracownicy z organizacji. W ten sposób można pośrednio zidentyfikować skuteczność poszczególnych substrategii ZKL w organizacji. W sytuacji, gdy krzywa jest stroma oznacza to, że pracownicy odchodzą w pierwszych miesiącach pracy w organizacji co może świadczyć o:

- konieczności modyfikacji sposobu rekrutacji, selekcji i wdrożenia pracowników lub
- skuteczności systemu „sit”, które pozwalają rozstać się z najgorszymi spośród przyjętych pracowników.

Wnioski z tego rodzaju analizy powinny być zatem wyciągane, po pierwsze, z uwzględnieniem przyjętych założeń strategicznych, a po drugie z uwzględnieniem danych jakościowych. Dla praktyki zarządzania kapitałem ludzkim wielkie znaczenie odgrywa nie tylko np. ilościowa skuteczność „sit”, ale także jakościowa informacja kogo odsiewają.

Analizy tego rodzaju mogą być prowadzone z uwzględnieniem podstawowych cech pracowników jak: wiek, płeć, wykształcenie, stan cywilny. Co pozwala na wnioskowanie na temat tego w jakim stopniu oferta organizacji spełnia oczekiwania konkretnych grup pracowników. Z punktu widzenia organizacji najistotniejsze są jednak analizy prowadzone z punktu widzenia stanowisk (hierarchii i funkcji stanowiska w organizacji), czy komórek organizacyjnych. W ten sposób organizacja dysponuje wiedzą na temat atrakcyjności swojej oferty dla różnych grup stanowisk, a analiza funkcjonalna (z punktu widzenia komórki organizacyjnej) pozwala na identyfikację najlepszych praktyk w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim realizowanych przez menedżerów. Inne znaczenie ma dla organizacji szybkie odchodzenie pracowników zajmujących kluczowe z punktu widzenia budowy kompetencji kluczowych organizacji stanowiska niż pozostałych pracowników. Dlatego wskaźnik dożycia może być osobno obliczany dla stanowisk mających największy wpływ na budowę kompetencji kluczowych organizacji niezależnie od miejsca w hierarchii organizacji.

Dla obliczania wskaźnika dożycia pewne znaczenie ma przyjęcie jednolitej definicji tego co oznacza „odejście” pracownika. W związku z niejednorodnym traktowaniem pracowników przez obowiązujące w Polsce prawo korzystnym jest przyjęcie następującej definicji terminu odejścia – dzień złożenia przez pracownika lub organizację wiążącej deklaracji o całkowitej

³⁸⁰ A. Lipka, *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 84.

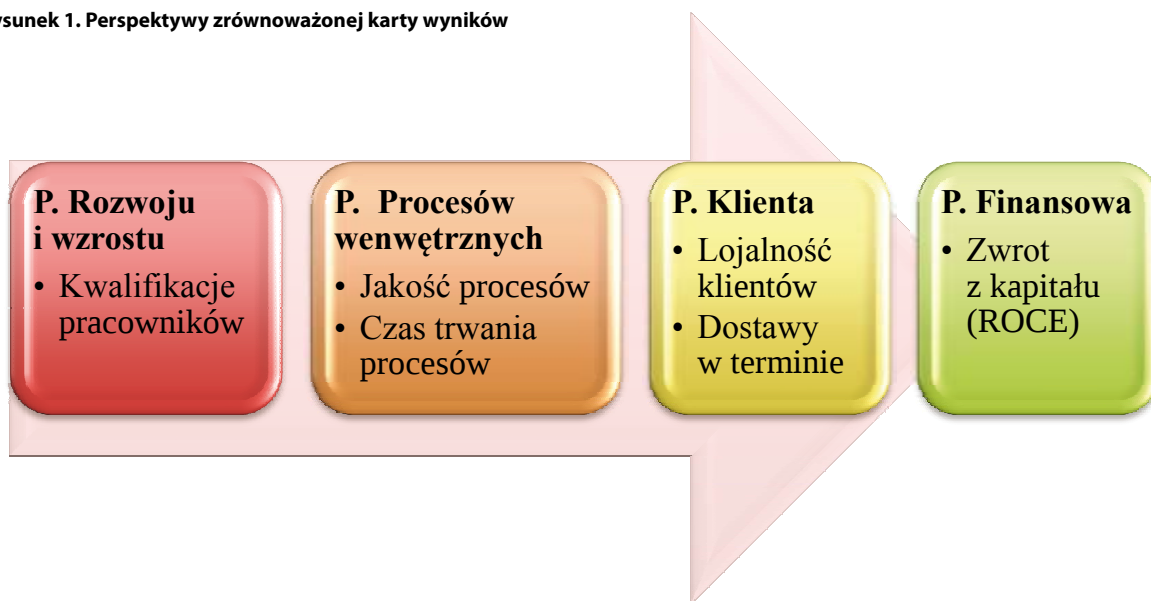
rezygnacji ze współpracy lub rezygnacji ze współpracy na okres powyżej 12 miesięcy. W ten sposób wskaźnik nie będzie zaburzony przez różnice w obowiązujących pracowników okresach wypowiedzenia umowy o pracę oraz nie będzie uwzględniał pracowników formalnie zatrudnionych, ale długotrwale nieobecnych w pracy (np. w związku z urlopami wychowawczymi, czy urlopami bezpłatnymi). Okres 12 miesięcy przyjęto jako jedną z dostępnych możliwości. W praktyce okres ten można ustalić poprzez ustalenie czasu po jakim nieobecność w pracy pracownika wiąże się z koniecznością jego ponownej adaptacji w organizacji. Okres ten będzie krótszy w organizacjach szybko zmieniających się i charakteryzujących się wysoką fluktuacją. **Wskaźnik dożycia wydaje się korzystnym wskaźnikiem do pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim i może być stosowany zarówno w przypadku firm dużych, jak średnich. Specyfika małych organizacji utrudnia stosowanie tego rodzaju miar. Mogą być one zastąpione przez analizę poszczególnych przypadków odejść pracowników z organizacji co zwiększa subiektywizm oceny. Operacjonalizacja tego rodzaju pomiaru adresowanego potrzebom małych organizacji wymaga stworzenia katalogu przyczyn, dla których pracownicy mogą opuszczać organizację.**

Wskaźniki biznesowe w ramach Zrównoważonej Karty Wyników *Balance Scorecard*

Zrównoważona karta wyników (*Balanced Scorecard* – BSC) to koncepcja autorstwa R.S. Kaplań'a i D.P. Nortona wskazująca na cztery kluczowe dla organizacji obszary pomiaru jej sprawności. W ramach BSC wyróżnia się następujące perspektywy: finansową, klienta, procesów wewnętrznych, rozwoju i wzrostu. Zależności między tymi perspektywami prezentuje poniższy rysunek.

Zgodnie z koncepcją R.S. Kaplań'a i D.P. Nortona³⁸¹ z 1992 roku głównym zadaniem zarządzania kapitałem ludzkim jest zapewnienie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Organizacja osiąga oczekiwane przez właścicieli wyniki finansowe (np. zwrot z kapitału) dzięki klientom (np. ich lojalności, zapewnieniu terminowych dostaw) co jest możliwe dzięki sprawnym i dobrym jakościowo procesom wewnętrznym, które zapewniają wykwalifikowani pracownicy.

Rysunek 1. Perspektywy zrównoważonej karty wyników



Źródło: B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, OE Kraków, 2002, s. 42, za: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001, s. 46.

W świetle zmian, które zaszły w teorii i praktyce zarządzania kapitałem ludzkim celowe jest zaproponowanie zmiany pojęcia „kwalifikacje” na „kompetencje”. Problematyka kompetencji omówiona jest w innym opracowaniu powstałym na potrzeby projektu jednak w tym miejscu należy wskazać, że kompetencje zawodowe pracowników mogą być definiowane z dwóch punktów widzenia. Pierwszy z nich to podejście skierowane na osobę (kompetencje analityczne), w ramach którego definiowane są cechy pracowników, które są przydatne w realizacji zróżnicowanych zadań zarówno zawodowych, jak pozazawodowych. Przykładami tego rodzaju kompetencji mogą być: komunikatywność, myślenie analityczne, czy rozwiązywanie problemów. Drugi sposób to definiowanie kompetencji z punktu widzenia konkretnego zadania zawodowego (kompetencje procesowe). W ramach tego punktu widzenia uwzględniać można konkretne uwarunkowania konkretnej branży, czy przedsiębiorstwa przez co kompetencje tracą swoją uniwersalność, ale zyskują praktyczny wymiar korzystny dla konkretnej organizacji.

³⁸¹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balance ScoreCard – Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, styczeń-luty 1992.

W praktyce oznacza to, że kompetencje mogą być traktowane zarówno jako element wyłącznie umieszczony w perspektywie rozwoju i wzrostu (kompetencje analityczne), jak też przenikać wszystkie perspektywy (kompetencje procesowe). Zaletą pierwszego podejścia jest możliwość zdefiniowania kompetencji uniwersalnych i ich pomiar. W takim przypadku wadą jest niejasny związek pomiędzy kompetencjami pracowników, a osiąganymi przez przedsiębiorstwo rezultatami. Atutem drugiego podejścia jest możliwość bezpośredniego połączenia kompetencji pracowników z wynikami organizacji, a przez to wykorzystanie wprost mierników biznesowych jako mierników kapitału ludzkiego przy zastosowaniu typowego dla praktyki zarządzania kapitałem ludzkim podejścia polegającego na analizowaniu poszczególnych wyników w przeliczeniu na pełne etaty („na zatrudnionego”). Możliwe jest zatem analizowanie osiąganych wyników z punktu widzenia wszystkich zatrudnionych (np. zysk na zatrudnionego, liczba wdrożonych innowacji na zatrudnionego lub wartość oszczędności wygenerowanych w związku z innowacjami rocznie na zatrudnionego) lub z punktu widzenia liczby pracowników realizujących konkretny proces (np. 1000 litrów produktu na zatrudnionego w departamencie produkcji lub zwiększenie możliwości produkcyjnych o X% na zatrudnionego w departamencie produkcji). Przy takim podejściu zmiana w kompetencjach pracowników oznacza, przy innych warunkach niezmiennych, zmianę w wynikach we wszystkich lub w wybranych perspektywach BSC. Tego rodzaju podejście ilustruje poniższy rysunek.

Rysunek 2. Mierniki w poszczególnych perspektywach BSC z punktu widzenia zarządzania kapitałem ludzkim



Źródło: opracowanie własne.

Konsekwencją przyjęcia klasycznego podejścia jest podkreślenie wspierającej roli zarządzania kapitałem ludzkim. Natomiast wadą drugiego spośród proponowanych rozwiązań jest problem z odróżnieniem wpływu systemu zarządzania kapitałem ludzkim i kompetencji pracowników na wyniki organizacji od innych elementów mających wpływ na wyniki.

Koncepcja zrównoważonej karty wyników dostarcza narzędzi do oceny zarówno ostatecznych rezultatów funkcjonowania organizacji, jak też do oceny jej wnętrza. Elastyczność koncepcji pozwala na jej zastosowanie zarówno w sektorze przedsiębiorstw, jak też w administracji publicznej i „trzecim sektorze”. Ta cecha zrównoważonej karty wyników jest jej największą jak się wydaje zaletą. Możliwość dostosowania metody do specyfiki przedsiębiorstwa niezależnie od branży, rodzaju, czy wielkości jest jednym z powodów ogromnej popularności tego rozwiązania. Indywidualizacja wskaźników będąca odpowiedzią na ogromne zróżnicowanie przedsiębiorstw i innych organizacji, wymusza stosowanie zindywidualizowanych metod badania rzeczywistości. Ta ogromna zaleta zrównoważonej karty wyników jest jednocześnie problemem z punktu widzenia prowadzenia badań porównawczych i pomiaru kapitału ludzkiego w szerszej niż pojedyncze przedsiębiorstwo lub ich grupa (np. holding) skali. Przedsiębiorstwa stawiają sobie zróżnicowane cele i poszukują różnych dróg konkurowania. Kolejnym problemem jest wykorzystywanie zróżnicowanych źródeł danych.

Z tej perspektywy pozornie najłatwiejsze wydaje się być wykorzystanie mierników finansowych, jednak „klasyczne” wskaźniki finansowe, najczęściej wykorzystywane są w zarządzaniu operacyjnym i dlatego sporadycznie stosowane są do pomiaru

realizacji strategii, a tym samym w *Balanced Score Card*³⁸². Możliwość wykorzystania „klasycznych” wskaźników finansowych jest przedmiotem innego opracowania dlatego w niniejszej ekspertyzie została pominięta.

Na bazie przeglądu literatury przedmiotu i doświadczeń wdrożeniowych³⁸³ można wskazać następujące grupy wskaźników w poszczególnych pozafinansowych perspektywach BSC celowo pomijając obszary typowe dla zarządzania kapitałem ludzkim w perspektywie wzrostu i rozwoju jako możliwe do zastąpienia przez kompetencje:

1. Perspektywa klienta
 - a. Cechy produktu i serwisu
 - b. Reputacja przedsiębiorstwa
 - c. Relacje z klientami
 - d. Zadowolenie klienta
 - e. Lojalność klienta
 - f. Pozyskiwanie nowych klientów
 - g. Rentowność współpracy z klientem
 - h. Udział w rynku
2. Perspektywa procesów wewnętrznych
 - a. Innowacyjność
 - b. Tworzenie wartości w przedsiębiorstwie
 - c. Serwis sprzedaży
 - d. Komunikacja wewnętrzna
3. Perspektywa rozwoju i wzrostu
 - a. Infrastruktura techniczno-informacyjna.

Zróźnicowanie stosowanych przez organizacje rozwiązań oraz różnorodność celów stanowią przeszkodę w wyborze jednego miernika w którejkolwiek z powyższych kategorii dla uniwersalnego pomiaru kapitału ludzkiego i efektywności zarządzania nim. **Na potrzeby pomiaru kapitału ludzkiego organizacji możliwe jest wykorzystanie mierników zuniwersalizowanych odnoszących się do planu organizacji z zastosowaniem odpowiedniej skali** (np. powyżej założeń planu, na poziomie założeń planu działania, poniżej założeń planu). **Tego rodzaju rozwiązanie może być stosowane niezależnie od stosowanych w organizacji metod pomiaru efektów w poszczególnych obszarach oraz w sytuacji, gdy konkretny obszar nie został wskazany w strategii organizacji jako istotny. Tego rodzaju rozwiązanie może też być wykorzystywane zarówno w przedsiębiorstwach dużych, jak średnich i małych.**

Innym rozwiązaniem może być stosowanie zuniwersalizowanych mierników dotyczących zmian w poszczególnych obszarach wskazanych powyżej. W takim przypadku możliwe jest śledzenie zmian w kapitale ludzkim organizacji w poszczególnych obszarach w czasie. W takim przypadku skala mogłaby mieć przykładowo następującą postać: pogorszenie wyników, utrzymanie wyników, poprawa wyników.

Oczywiście możliwe jest zaproponowanie mierników bazujących na koncepcji *Balance Score Card* i stwarzających pozory mierników uniwersalnych jednak ich stosowanie w praktyce pomiaru oznaczałoby konieczność przyjęcia całego szeregu nieprawdziwych założeń lub prowadziłoby do ogromnego skomplikowania modelu pomiaru, który musiałby obejmować między innymi: etap rozwoju organizacji, stosowane technologie, stosowane metody organizacji pracy, etap życia produktów / usługi, specyfikę obsługiwanych klientów, etap rozwoju branży itp. Przy założeniu, że istnieje konieczność zastosowania tego rodzaju mierników należy rozważyć następujące proste miary obejmujące zarówno ilość, jak i jakość działań:

Perspektywa klienta

1. liczba obsługiwanych klientów na pracownika sprzedaży / obsługi klienta
2. poziom satysfakcji klientów.

Perspektywa procesów wewnętrznych

3. liczba wyprodukowanych produktów / zrealizowanych usług na pracownika produkcji / realizacji usług
4. odsetek prawidłowo wyprodukowanych produktów / zrealizowanych usług.

³⁸² H.R. Friedag, W. Schmidt, *My Balance Score Card*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 177.

³⁸³ jw.

Perspektywa wzrostu i rozwoju

5. liczba zgłoszonych pomysłów innowacyjnych na pracownika
6. odsetek wdrożonych pomysłów innowacyjnych.

Perspektywa finansowa

7. obrót organizacji na pracownika
8. zysk organizacji na pracownika.

Wskaźniki biznesowe w ramach Zrównoważonej Karty Wyników *Balance Score Card* dla jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie kapitałem ludzkim

Jednostki odpowiedzialne za zarządzanie kapitałem ludzkim przechodzą nieustanne zmiany. Przedsiębiorstwa coraz częściej zlecają wykonywanie działań nieprzynoszących oczywistych korzyści wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym (np. administracja personalna, rachuba płac, BHP). Często też nie decydują się na tworzenie własnych kompetencji w obszarach, które są rzadko wykorzystywane (np. analiza systemu wynagrodzeń, pozyskiwanie kandydatów na najwyższe lub wąsko wyspecjalizowane stanowiska spoza obszaru kluczowej działalności organizacji). Dążąc do jasnego określenia wartości jaką dostarczają te części organizacji coraz częstszą praktyką jest traktowanie ich jako usługodawców wewnętrznych, a także tworzenie centrów usług wspólnych. W takim przypadku jednostka odpowiedzialna za zarządzanie kapitałem ludzkim może być traktowana jak osobny podmiot gospodarczy, którego klientami są pracownicy organizacji.

W takim przypadku jest możliwe i celowe opracowanie *Balance Score Card* na potrzeby tego rodzaju jednostki. W takim przypadku dokonując porównań można mówić o stosunkowo niewielkich „przedsiębiorstwach branży usług ZKL” co w znacznym stopniu eliminuje problemy wskazane w poprzedniej części opracowania.

Bazując na obserwacjach potrzeb praktyki i analizie literatury przedmiotu można zatem zaproponować następujące wskaźniki BSC dla tego rodzaju „przedsiębiorstwa”:

1. Perspektywa finansowa
 - a. Maksymalizacja wartości kapitału ludzkiego „klienta” (EVA KL)
 - b. Maksymalizacja efektywności kapitału ludzkiego „klienta” (ROI KL)
 - c. Minimalizacja kosztów administracji personalnej „klienta” (koszt administracji personalnej i innych usług nietworzących bezpośrednio wartości)
 - d. Optymalizacja kosztów zarządzania kapitałem ludzkim „klienta” (% kosztów ponoszonych na rozwój kompetencji kluczowych pracowników organizacji i ich utrzymania w całości kosztów KL).
2. Perspektywa „klienta”
 - a. Jakość usług (odsetek pozytywnych ocen jakości usług wewnętrznych ZKL)
 - b. Szybkość reakcji (średni czas niezbędny do podjęcia widocznych działań przez klienta po zgłoszeniu problemu)
 - c. Zakres wykorzystania usług zdalnych i zautomatyzowanych (odsetek spraw zrealizowanych bez osobistego zaangażowania „klienta”).
3. Perspektywa procesów wewnętrznych
 - a. Jakość usług standardowych (odsetek usług standardowych zrealizowanych zgodnie z założeniami – SLA).
 - b. Jakość usług niestandardowych (odsetek usług niestandardowych, dla których określono warunki sukcesu i ich dotrzymano)
 - c. Jakość doradztwa dla kierownictwa liniowego (odsetek wykorzystanych w praktyce porad w zakresie bieżącego zarządzania zespołem).
4. Perspektywa rozwojowa
 - a. Usprawnienia w systemie zarządzania kapitałem ludzkim (liczba (ważona) propozycji usprawnień systemu zarządzania kapitałem ludzkim)
 - b. Zakres wykorzystania nowych usług przez klientów (liczba wykorzystanych usług).
5. Rekomendacje wykorzystania mierników KL z punktu widzenia
 - c. Sektora / branży
 - d. Dojrzałości organizacji
 - e. Poziomu w hierarchii stanowisk.

Rekomendacje

1. Metody pomiaru kapitału ludzkiego i pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim musi uwzględniać podział ze względu na wielkość organizacji, ale także musi uwzględniać istnienie strategii ZKL lub zamiaru jej wdrożenia. Pozwoli to na lepsze dostosowanie narzędzi pomiaru do rzeczywistych potrzeb organizacji co może być szczególnie istotne dla organizacji średniej wielkości.
2. Metoda pomiaru kapitału ludzkiego musi uwzględniać znaczenie tego kapitału dla tworzenia kompetencji kluczowych organizacji.
3. Metoda pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim musi uwzględniać system ZKL oraz jego elementy składowe. W ten sposób możliwe jest opracowanie syntetycznego wskaźnika zaawansowania systemowego ZKL. Poziom szczegółowości pomiaru powinien być uzależniony od wielkości organizacji oraz istnienia lub zamiaru opracowania strategii ZKL.
4. Metoda pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim powinna uwzględniać syntetyczny wskaźnik integracji systemu z celami organizacji oraz wskaźnik integracji wewnętrznej.
5. Uwzględnienie etapu rozwoju organizacji przy pomocy zmodyfikowanej metodyki L.E. Greinera może dostarczyć dodatkowej wartości przy ocenie systemu ZKL poprzez uwzględnienie zarówno obecnego poziomu dostosowania systemu do potrzeb, ale także wskazania przyszłych wyzwań. Tego rodzaju możliwość powinna być traktowana jako dodatkowa opcja stanowiąca dodatkową korzyść dla uczestników badania.
6. Uwzględnienie czasu realizacji kluczowych działań z zakresu ZKL pozwala na uwzględnienie w ramach pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim elementów elastyczności organizacji wobec zmian.
7. Stosunkowo prostym działaniem dla uczestników badania jest zgromadzenie i udostępnienie podstawowych danych kadrowych i finansowo-organizacyjnych co umożliwi uwzględnienie m.in. takich wskaźników jak: wskaźnik przychodów / kosztów / zysku na zatrudnionego, fluktuacji, absencji chorobowej, udziału kadry kierowniczej w ogóle zatrudnionych, czy udziału osób z wyższym wykształceniem w ogóle zatrudnionych. Niezależnie od dyskusyjnej wartości tego rodzaju wskaźników korzystne jest ich wykorzystanie biorąc pod uwagę łatwość zgromadzenia niezbędnych danych.
8. Syntetycznym miernikiem określającym jakość zarządzania kapitałem ludzkim organizacji opartych na decyzjach podejmowanych przez pracowników może być współczynnik dożycia pozwalający także na identyfikację tych elementów systemu ZKL, których poprawa w największym stopniu może wpłynąć na poprawę efektywności.
9. Koncepcja BSC może być wykorzystana na rzecz pomiaru kapitału ludzkiego w różnorodny sposób:
 - a. Istnieje możliwość wykorzystania mierników relatywnych (zgodność z planami w poszczególnych obszarach uwzględnionych w BSC),
 - b. Istnieje możliwość wykorzystania mierników śledzących poprawę standardów działania w czasie (poprawa w poszczególnych obszarach uwzględnionych w BSC),
 - c. Istnieje możliwość wykorzystania koncepcji BSC do pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim w obszarach realizowanych przez wyspecjalizowaną jednostkę organizacyjną (ta możliwość może być wykorzystana jako opcja dodatkowa dla uczestników badań w związku z przewidywanymi trudnościami z pozyskaniem na tym etapie rozwoju ZKL w przedsiębiorstwach w Polsce odpowiednich danych).
10. Nie powiodło się zadanie zidentyfikowania wskaźników biznesowych, które mogłyby być wykorzystane do oceny kapitału ludzkiego i efektywności zarządzania kapitałem ludzkim zgodnie z przyjętymi założeniami badania. Przedstawiona, uproszczona propozycja nie może zostać uznana za satysfakcjonującą.

Pomiar wybranych jakościowych cech kapitału ludzkiego

1. Wprowadzenie

Przedmiotem ekspertyzy jest pomiar jakościowych cech kapitału ludzkiego w wymiarze organizacyjnym. Pod pojęciem cech jakościowych rozumie się te komponenty, składniki kapitału ludzkiego, które determinują jego jakość.

Kapitał ludzki stanowią wartości niematerialne ucieleśnione w pracownikach, które są używane przez pracodawcę, na podstawie określonych stosunków pracy. Kapitał ludzki to potencjał tkwiący w ludziach³⁸⁴. Kapitał ludzki może być rozpatrywany w wymiarze jednostkowym (podmiotowym) – odnoszącym się do wszelkich charakterystyk osoby pracownika oraz organizacyjnym, odnoszącym się do budowania wartości kapitału ludzkiego organizacji. Rozróżnienie to jest celowe z powodu odmiennej struktury oraz czynników determinujących jego wartość.

Kapitał ludzki jest kategorią złożoną. Niekiedy utożsamiany bywa z zasobem wiedzy, co oczywiście nie wyczerpuje jego istoty. Poza wiedzą i umiejętnościami, jego wartość zależy od indywidualnych cech, zdolności i predyspozycji pracownika³⁸⁵. Istotnym składnikiem kapitału ludzkiego są również postawy, jakie reprezentują pracownicy, kształtowane przez motywacje, wyznawane poglądy i normy etyczne oraz zachowania. Celowe jest także uwzględnienie istotnej determinanty wartości kapitału ludzkiego, jaką jest stan zdrowia, kondycja psychofizyczna, a także wyeksponowanie znaczenia cech osobowości, które wpływają na potencjał rozwojowy. Wymienione komponenty określają potencjał kompetencyjny indywidualnego pracownika. Nie odzwierciedlają jednak wszystkich czynników, które wpływają na jakość kapitału ludzkiego w skali organizacji. Kapitał ten nie jest prostą sumą potencjału reprezentowanego przez pracowników, który niewątpliwie odgrywa znaczenie decydujące.

Konstruktem teoretycznym, na bazie którego została opracowana ekspertyza jest model „4 K”³⁸⁶. Zgodnie z założeniami tego modelu cechami jakościowymi kapitału ludzkiego w wymiarze organizacyjnym są:

- kompetencje, czyli wiedza, umiejętności, uzdolnienia, kondycja fizyczna, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania oraz inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji,
- kultura organizacyjna, czyli nieformalny system wzorów myślenia i postępowania w organizacji,
- kontakty interpersonalne, obejmujące relacje międzyludzkie, a także system komunikacji i informacji w firmie oraz
- klimat organizacyjny, to znaczy atmosfera panująca w organizacji, subiektywnie odczuwana przez pracowników, zależna od zindywidualizowanych cech osobowych pracowników i uwarunkowań organizacyjnych.

³⁸⁴ W literaturze przedmiotu stosowane jest odrębnie pojęcie „potencjał pracy”. Terminy „kapitał ludzki” i „potencjał pracy” nie są tożsame. Potencjał pracy uwzględnia zarówno aspekty ilościowe, a więc rozmiary zatrudnienia i nakłady pracy, jak i aspekty jakościowe, zawarte w pojęciu kapitału ludzkiego.

³⁸⁵ Według J. Roosa, G. Roosa i N.C. Dragonetti kapitał ludzki tworzą trzy elementy: kompetencje, postawy i sprawność umysłowa. Kompetencje, według cytowanych autorów, to wiedza, umiejętności i możliwości pracownika, które są w stanie tworzyć nową wartość. Sprawność umysłową, definiują autorzy jako umiejętność analizowania i syntetyzowania, wyciągania wniosków, dostosowywania się do nowych warunków oraz skłonność do innowacji. Zob. J. Roos, G. Roos, N.C. Dragonetti, *Intellectual Capital – Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan Press, 1997, s. 36.

³⁸⁶ *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Problemy-narzędzia-aplikacje*, M. Juchnowicz (red.), PWE, Warszawa 2014.

Kapitał ludzki, choć opisywany jest poprzez wskazane cztery główne wymiary, to zasadne jest ich uszczegółowienie. Chodzi tu przede wszystkim o doprecyzowanie (ustrukturyzowanie) pojęcia kompetencje. Zgodnie z zarysowaną wyżej definicją, kompetencje obejmują szereg elementów, które są niezbędne do efektywnego wykonywania czynności zawodowych. Wydaje się zatem, że w równym stopniu jak np. umiejętności, wiedza czy zainteresowania kluczowe do sprawczego działania będą również postawy jakie przyjmują pracownicy wobec organizacji. Model KSA (*knowledge, skills, and attitudes*) opisujący kompetencje wskazuje, iż zgeneralizowane postawy (jak np. satysfakcja z pracy, czy zaangażowanie) są tym elementem, który umożliwia przejawianie wiedzy i umiejętności w środowisku zawodowym. Ze wskazanych powodów, w dalszej części opracowania, postawom poświęcono oddzielny punkt.

W opracowanej ekspertyzie poszczególne składniki kapitału ludzkiego zostały poddane wnikliwej analizie, w której dokonano operacjonalizacji pojęcia, omówiono perspektywy i podejścia badawcze, a także przeprowadzono krytyczną analizę istniejących metod i narzędzi badawczych. Na tej podstawie opracowano rekomendacje założeń narzędzia diagnostycznego oraz wstępne propozycje wskaźników do oceny jakościowych cech kapitału ludzkiego.

Możliwość pomiaru zjawisk w naukach społecznych, a więc *przyporządkowanie cyfr lub liczb obiektom, zdarzeniom, lub zmiennym zgodnie z określonymi regułami*³⁸⁷, jest bezpośrednio związane z pewnymi założeniami epistemologicznymi jakie formułują badacze dążący do poznania otaczającej rzeczywistości³⁸⁸. Pierwszym i najważniejszym postulatem, który jest *implicite* związany z klasyczną teorią pomiaru, jest założenie, iż porządek natury i konstelacja zjawisk (niezależnie od ich postaci) jest dostępna ludzkiemu poznaniu. Innymi słowy, człowiek dzięki zdolnościom poznawczym i dostępnym narzędziom jest w stanie rekonstruować lepiej lub gorzej ów porządek³⁸⁹. Drugim postulatem, nawiązującym do wcześniejszego jest założenie, że poznawane zjawiska mają charakter powtarzalny. Powtarzalność ta jednak nie ma czystego charakteru – obserwacyjnego, ale ogólny – pojęciowy. Oznacza to tyle, że badacze opisując i badając rzeczywistość najczęściej posługują się zbiorem pojęć (terminów) ogólnych (teoretycznych), dzięki którym definiują wybrane zjawiska i nadają im ciągły charakter, choć same zdarzenia mogą posiadać charakter niepowtarzalny.

Podjmując próbę pomiaru cech kapitału ludzkiego należy przyjąć powyższe założenia jako obowiązujące. Zakłada się zatem, że kapitał ludzki jest poznawalny i przejawia się w powtarzalnych zdarzeniach (sytuacjach). Natura kapitału ludzkiego nie ma jednak charakteru obserwacyjnego, ale teoretyczny (ogólny). Co oznacza, że nie stanowi on zjawiska, które możemy bezpośrednio obserwować i tym samym mierzyć, ale jest on pewną konstrukcją teoretyczną, o której możemy wnioskować poprzez wyróżnione na drodze definiowania wymiary (cechy) i ich wskaźniki. Posłużenie się tu terminem wymiar i wskaźniki sugeruje, iż przedmiotem analiz będą cechy kapitału ludzkiego definiowane językiem operacyjnym (wskaźnikowym). Stosowanie definicji operacyjnych (operacjonalizacja), czyli opisywanie zjawisk przy pomocy terminów obserwacyjnych umożliwia bowiem pomiar ilościowy³⁹⁰. Innymi słowy, wiedza o tym jaka jest jakość kapitału ludzkiego organizacji pochodzić będzie z dostępnych badaniu wymiarów i wskaźników tego kapitału. Wymiary te zostały ustanowione w procesie definiowania kapitału ludzkiego³⁹¹. Stwierdzono tu, iż cechami kapitału są: kompetencje pracowników, kontakty interpersonalne, kultura organizacji/klimat organizacyjny.

Analizy prowadzone więc będą na poziomie poszczególnych wymiarów kapitału ludzkiego, gdzie nastąpi przegląd wskaźników empirycznych i różnych, dostępnych w literaturze przedmiotu, metod pomiaru. Analizy te pozwolą na zaproponowanie finalnego narzędzia do badania kapitału ludzkiego.

Struktura opracowania składa się z następujących punktów:

1. Ustalenia definicyjne i operacjonalizacja konstruktów,
2. Perspektywy i podejścia badawcze,
3. Narzędzia diagnostyczne,
4. Wstępne propozycje wskaźników pomiarowych.

Ekspertyzę kończy zintegrowane zestawienie proponowanych wskaźników pomiaru jakościowych cech kapitału ludzkiego.

³⁸⁷ Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 171.

³⁸⁸ Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012, s. 28.

³⁸⁹ S. Amsterdamski, *Nauka a porządek świata*, PWN, Warszawa 1983.

³⁹⁰ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

³⁹¹ *Zarządzanie kapitałem ludzkim ...*, op.cit.

2. Kompetencje

2.1. Ustalenia definicyjne i operacjonalizacja konstruktów

Współcześnie powszechnie przyjmuje się, że kompetencje stanowią kluczowy i najważniejszy składnik kapitału ludzkiego³⁹². Przekonanie to wynika z faktu, iż warunkują one sprawność, skuteczność i wysoką jakość wykonywania określonych zadań, a także poprawiają samo funkcjonowanie pracowników w wymiarze osobistym i organizacyjnym. Ich cechą jest bowiem związek z określonym sposobem zachowania się podmiotu, w tym realizowania zadań zawodowych. Dlatego też kompetencje można traktować jako pewne dyspozycje, które przejawiają się zarówno w miejscu pracy, jak i poza nią. Związek zadań zawodowych i kompetencji nie jest jednak jednoznaczny. Niektóre zadania wymagają zaangażowania kilku kompetencji (np. kompetencji społecznych, technicznych, komunikacyjnych), jak również jedna kompetencja lub grupa kompetencji może być wykorzystywana w kilku zadaniach (tzw. kompetencje transferowalne)³⁹³.

Pomimo faktu, że problematyką kompetencji badacze zajmują się już od kilkunastu lat zakres treściowy tego pojęcia nie został jednoznacznie sprecyzowany³⁹⁴. Teoretycy wciąż używają terminu „kompetencje” w różnych, często bardzo oddalonych od siebie merytorycznie kontekstach. Pojęciem tym określa się zarówno unikatowe zasoby przedsiębiorstwa (tzw. kompetencje organizacji), czy pożądane na danym stanowisku pracy wymagania (kompetencje stanowiskowe), jak i opisuje się dyspozycje konkretnego podmiotu (kompetencje osobiste).

W pierwszym rozumieniu, termin ten używany jest w analizach strategicznych, gdzie kompetencje uznaje się za unikatowe zasoby danego przedsiębiorstwa w najogólniejszym tego słowa znaczeniu³⁹⁵. Zdaniem Oleksyna, do tej grupy należy zarówno infrastruktura, jak i dyspozycje samych pracowników, jak również takie kompetencje jak: zarządcze, współpracowników, przyjęte z zewnątrz (w postaci patentów i czy licencji, produktów i technologii), wiedza i pamięć zbiorowa, a także społeczne – rozumiane jako współpraca w otoczeniu zewnętrznym, wewnętrznym oraz etyka³⁹⁶.

Drugie rozumienie pojęcia kompetencji odnoszone jest do standardów wykonywania określonych czynności zawodowych. W tym kontekście osoba jest kompetentna wówczas, gdy posiada certyfikaty dokumentujące jej formalne wykształcenie i osiągnięcia. W tym sensie utożsamia się je z poziomem wykształcenia³⁹⁷.

Kolejne rozumienie kompetencji, odnosi się do ogólnej charakterystyki podmiotu, jego silnych stron, wiedzy, umiejętności, predyspozycji, czy też zdolności. Kompetencje opisywane są tu jako charakterystyka osobowościowa, związana z efektywnością działania, czy motywacją. Przejawiają się one zarówno w określonych działaniach zawodowych, specyficznych wynikach (np. zdanie egzaminu), istniejących zdolnościach czy umiejętnościach, w ogólnej charakterystyce podmiotu (np. inteligencja), jak i kombinacji różnych składników warunkujących funkcjonowanie jednostki³⁹⁸.

Dyferencjacja pojęcia kompetencji i wielokontekstowe posługiwanie się nim, może prowadzić do problemów w rzetelnym przedstawieniu omawianej problematyki. Warto zatem dokonać operacjonalizacji konstruktów kompetencji i wybrać jeden sposób opisywania tego wymiaru kapitału ludzkiego. W dalszej części przedmiotem zainteresowania będą kompetencje – rozumiane jako wiedza, umiejętności, uzdolnienia i wszystkie inne dyspozycje podmiotu, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi celami organizacji³⁹⁹. O kompetencjach podmiotu wnioskujemy zatem na podstawie bezpośrednich behawioralnych przejawów, dotyczących sposobu wykonywania czynności zawodowych. Jeżeli dany pracownik wie w jaki sposób i umie sprawnie wykonywać poszczególne zadania, to wówczas można w sposób uzasadniony stwierdzić, że posiada on kompetencje do ich wykonywania. Jeśli zaś nie wie i nie potrafi, będzie do dowodu, że kompetencji takich nie posiada. Opieranie pełnej wiedzy o kompetencjach jednostek na podstawie wyników pracy sprawia jednak pewne trudności. Wynikają one przede wszystkim z faktu, że zachowania pracowników, a w tym jakość, efektywność, czy rzetelność realizacji zadań zawodowych nie są konsekwencją jedynie dyspozycji

³⁹² Ibidem.

³⁹³ Zob. D. Turek, A. Wojtczuk-Turek, *Kompetencje transferowalne. Przegląd definicji, modeli i stanowisk teoretycznych*, w: S. Konarski, D. Turek (red.), *Kompetencje transferowalne. Diagnoza. Kształtowanie. Zarządzanie*, SGH, Warszawa 2010.

³⁹⁴ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 17-20; A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, UMCS, Lublin 2007, s. 47-55; Z. Antczak, *Kwalifikacje a kompetencje (rozważania metodologiczno-systematyzujące)*, w: S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 17-27; A.J. Elliot, C.S. Dweck, *Competence as the Core of Achievement Motivation*, w: A.J. Elliot, C.S. Dweck (red.), *Handbook of Competence and Motivation*, The Guilford Press, Nowy Jork 2005, s. 5-6.

³⁹⁵ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.

³⁹⁶ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami* ..., op.cit., s. 21.

³⁹⁷ E. Niedzielski, R. Walkowiak, *Kompetencje menedżerskie w dobie globalizacji (kontekst terminologiczno-metodyczny)*, w: Z. Wiśniewski, A. Poczowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 230.

³⁹⁸ A.J. Elliot, C.S. Dweck, *Competence as the Core...*, op.cit. s. 6.

³⁹⁹ Za: *Zarządzanie kapitałem ludzkim* ..., op.cit.

podmiotu. Oczywiście są one niezmiernie ważne, ale równie kluczowymi elementami są tu choćby dobre dopasowanie pracownika do danego stanowiska, styl kierowania organizacją, czy kultura organizacyjna⁴⁰⁰.

Mając pełną świadomość ograniczeń wnioskowania o kompetencjach pracowniczych jedynie na podstawie samych zachowań, perspektywa ta zostaje przyjęta w dalszych analizach. Uznaje się zatem, że objawem kompetencji jest wystąpienie zachowania składającego się na definicję tej kompetencji. W procesie diagnozy, zachowanie to może wystąpić zarówno w ćwiczeniach symulacyjnych, jak podczas realnie wykonywanych zadań. Zachowania te prowadzą do określonych efektów w postaci reakcji innych, wypracowanych rezultatów, czy w dalszej perspektywie – osiągniętych celów.

Zarysowane „behawioralne” podejście do kompetencji w centrum zainteresowań stawia zachowania sprzyjające efektywności pracowników⁴⁰¹. Prekursorem tego ujęcia był McClelland⁴⁰², który podkreślał rolę konkretnych zachowań, uznawanych za pożądane na danym stanowisku pracy z punktu widzenia ich wpływu na osiąganie oczekiwanych rezultatów. Wśród kontynuatorów tego podejścia można wymienić m.in. takich autorów jak: Boyatzis – autor modelu efektywnego wykonywania pracy⁴⁰³, Spencerowie, którzy podkreślali w swoich pracach prognostyczną rolę kompetencji w przewidywaniu efektywności działań⁴⁰⁴, czy Wintertonowie – wskazujący na standardy i jakość realizacji czynności zawodowych⁴⁰⁵.

2.2. Przyjęta perspektywa badania kompetencji

Próba zdefiniowania pojęcia kompetencji przyczyniła się do powstania rozmaitych podziałów, w ramach których badacze dokonywali ich charakterystyki uwzględniając zarówno aspekty „formalne”, treściowe, organizacyjne, jak i indywidualne. Wyliczając poszczególne, pojawiające się w literaturze rodzaje kompetencji można wskazać na kompetencje: poznawcze⁴⁰⁶ emocjonalne⁴⁰⁷ społeczne⁴⁰⁸, językowe, komunikacyjne, numeryczne, wolitywne, interpretacyjne, temporalne, autokreatywne, zawodowe⁴⁰⁹, biograficzne⁴¹⁰, retrospektywne i pragmatyczne⁴¹¹, twórcze⁴¹², etyczne⁴¹³, międzykulturowe⁴¹⁴, czy globalne⁴¹⁵. Oczywiście lista tematyczna kompetencji wydaje się być nieograniczona, a przez to dyskusyjna. Sprowadzanie bowiem wszelkiego rodzaju aktywności jednostki do przejawów różnych kompetencji zaciera granice tego pojęcia i prowadzi do *ad absurdum*. Z drugiej jednak strony, aby w sposób pełny i precyzyjny je opisać i powiązać z działalnością człowieka konieczne jest uwzględnienie zróżnicowanych treściowo kompetencji, ale tworzących pewien uporządkowany konstrukt. Stąd pojawiają się propozycje holistycznego spojrzenia na kompetencje, złożone z wielu komponentów. Przykłady takich modeli zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie wieloczynnikowych modeli kompetencyjnych

Autor	Rodzaje kompetencji
T.O. Yntema (1960)	• Rozwiązywanie problemów (np. posługiwanie się metodami naukowymi) • Społeczne (np. rozumienie sytuacji społecznych, motywowanie innych, przewodzenie, współpraca) • Komunikacyjne (np. mówienie i słuchanie) • Organizacyjne (np. planowanie, koordynowanie) • Motywacyjne (np. samomotywowanie) • Poznawcze (np. pamięć)

⁴⁰⁰ S.P. Robbins, T. Judge, *Zachowania organizacyjne*, PWE, Warszawa 2011.

⁴⁰¹ S. Horton, *Competencies in People Resourcing*, In: *People Resourcing and Talent Planning. HRM in Practice*, eds. S. Pilbeam, M. Corbridge, Pearson Education Ltd., Essex 2010.

⁴⁰² C. McClelland, *Testing for Competence Rather than Intelligence*, "American Psychologist" 1973, Vol. 28, No. 1, s. 1-14; D.C. McClelland, *Identifying Competencies with Behavioral Event Interviews*, "Psychological Science" 1998, Vol. 9, s. 331-339.

⁴⁰³ R.E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 1982; R.E. Boyatzis, *Competencies in the Twenty-First Century*, "Journal of Management Development" 2008, Vol. 27, No. 1, s. 5-12; R.E. Boyatzis, *Competencies as a Behavioral Approach to Emotional Intelligence*, "Journal of Management Development" 2009, Vol. 28, No. 9, s. 749-770.

⁴⁰⁴ L. Spencer, S. Spencer, *Competence at Work: A Model for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 1993.

⁴⁰⁵ J. Winterton, R. Winterton, *Developing Managerial Competence*, Routledge, Londyn 1999.

⁴⁰⁶ C. McClelland, *Testing for Competence ...*, op.cit.

⁴⁰⁷ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.

⁴⁰⁸ M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

⁴⁰⁹ Za: K. Tucholska, *Zagadnienie kompetencji w psychologii*, „Roczniki Psychologiczne” 2005, Tom VIII, Nr 2, s. 11-36.

⁴¹⁰ Z. Pietrasiński, *Rozwój człowieka dorosłego*, PWN, Warszawa 1990.

⁴¹¹ W. Andrukowicz, *Edukacja integralna*, „Impuls”, Kraków 2001.

⁴¹² A. Wojtczuk-Turek, *Rozwijanie kompetencji twórczych*, SGH, Warszawa 2010.

⁴¹³ J.J. Liszka, *Moral Competence: An Integrated Approach to the Study of Ethics*, Prentice-Hall, New Jersey 2002.

⁴¹⁴ F. Tesoriero, *Personal Growth Toward Intercultural Competence Through an International Field Education Programme*, "Australian Social Work" 2006, Vol. 59, No. 2, s. 126-140.

⁴¹⁵ J. Lohmann, A. Rollins, J. Hoey, *Defining, Developing and Assessing Global Competence in Engineers*, "European Journal of Engineering Education" 2006, Vol. 31, No. 1, s. 119-131.

S. Falconer, M. Pettigrew (2003)	• Komunikacyjne • Analityczne/decyzyjne • Organizacyjne • Zespołowe (np. negocjacyjne)
J. Raybould, V. Sheedy (2005)	• Projektowe (np. planowania, zarządzanie projektem) • Zarządzanie czasem • Świadomość biznesowa (np. wiedza o kulturze organizacji, wiedza o otoczeniu biznesowym) • Budowanie zespołu i praca zespołowa (np. rozwój, motywacja i komunikacja w zespole) • Profesjonalna prezentacja • Komunikacyjne • Negocjacyjne • Finansowe • Rynkowe (np. nastawienia na klienta)
D. Smith, T. Wolstencroft, J. Southern (1989)	• Rozwiązywanie problemów (np. organizowanie, uczenie się, ocenianie) • Komunikacyjne (np. mówienie, pisanie, wystąpienia publiczne) • Społeczne (np. współpraca, przewodzenie, negocjowanie)
S. Allan, G. Blount, T. Dodd, S. Johnstone, P. Joyce, V. Walcott, N. Winstanley (1995)	• Interpersonalne (np. negocjowanie, współpraca) • Komunikacyjne (np. wystąpienia publiczne, pisanie, słuchanie) • IT (np. obsługa komputera) • Pewność siebie • Inicjatywa/odpowiedzialność/ przewodzenie • Zarządzanie czasem (np. dotrzymywanie terminów) • Rozwiązywanie problemów (np. analityczność, podejmowanie decyzji, uczenie się) • Orientacja na cele • Dokładność/precyzja • Samomotywacja
L. Harvey, P. T. Knight (1996)	• Chęć uczenia się • Praca zespołowa • Komunikacja • Rozwiązywanie problemów • Zdolności analityczne i syntetyczne • Zdolności osobiste (np. umiejętność zaangażowania)
J. Farmer, F. Campbell (1997)	• Obsługa komputera • Komunikacyjne • Techniczne • Organizacyjne • Uczenia się
G.R Nabi, D. Bagley (1999)	• Osobiste (np. praca zespołowa, zarządzanie czasem, przewodzenie, organizowanie, elastyczność) • Komunikacyjne (np. pisanie, mówienie, wystąpienia publiczne) • Rozwiązywanie problemów (poszukiwanie informacji, ocenianie, decydowanie)
H. Naimark, S. Pearce (1985)	• Negocjacyjne • Opiekowania się • Stowarzyszania się • Mentorskie • Organizacyjne • Komunikacyjne
Ch. McLean C. Reid, F. Scharf (1998/1999)	• Poznawcze (np. rozwiązywanie problemów, twórczość) • Społeczne (np. współpraca, komunikacja) • Zarządzanie sobą (np. elastyczność, podejmowanie ryzyka, inicjowanie działań) • Uczenia się
C. Kanchier (2000)	• Komunikacyjne (np. mówienie, pisanie, posługiwanie się językami obcymi, redagowanie) • Społeczne (np. doradzanie, coaching, konsulting, mentoring, wyjaśnianie, słuchanie, negocjowanie) • Twórcze (np. projektowanie, wymyślanie, przekształcanie) • Organizacyjne (np. przewodzenie, decydowanie, delegowanie, planowanie, kontrolowanie) • Analityczne (np. rozwiązywanie problemów, syntetyzowanie, analizowanie, konceptualizowanie) • Techniczne (np. budowanie, mierzenie, konstruowanie, programowanie, testowanie) • Fizyczne (np. koordynacja ciała, siła, wytrzymałość)
G. Cheetham, G. Chivers (1996)	• Poznawcze – zawierające wiedzę know-that oraz know-why, a także wiedzę ukrytą • Funkcjonalne – dotyczące umiejętności, czyli know-how • Osobiste – związane z zachowaniem, czyli know-how to behave • Etyczne – odnoszące się do posiadanych wartości i zdolności do wydawania rozsądnych ocen, poglądów • Meta-kompetencje – związane ze zdolnościami do radzenia sobie w sytuacjach nieznanych, jak np. uczenie się

D. Bartram (2005)	• Przywódcze • Zespołowe • Relacyjne • Analityczne • Twórcze i innowacyjne • Organizacyjne • Adaptacyjne • Zarządcze
P. Jurek, K. Brachowska-Przeniosło, R. Konarski, J. Michałowska, K. Rewers-Dawid (2012)	• Delegowanie i egzekwowanie zadań • Dokładność i odpowiedzialność • Dostosowywanie zachowania • Dążenie do rezultatów • Innowacyjność • Inspirowanie i motywowanie • Komunikatywność i przekonywanie • Nastawienie biznesowe • Nastawienie na klienta • Ocena sytuacji i generowanie rozwiązań • Umiejętności organizacyjne • Umiejętność podejmowania decyzji • Współpracowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Szeroki zakres rodzajów kompetencji, które ujmowane są w ramach poszczególnych konceptualizacji teoretycznych, jest rezultatem poglądu, iż o efektywności działań człowieka decyduje szereg jego dyspozycji, wykraczających poza to, co bezpośrednio odnosi się do kwalifikacji zawodowych. Dyspozycje te, nie tylko odnoszące się do wiedzy, czy umiejętności, decydują finalnie o efektywności wykonywania czynności zawodowych. Na różnych stanowiskach pracy, czy zawodach poszczególne kompetencje są mniej lub bardziej potrzebne. Przykładowo, kompetencje przywódcze, czy negocjacyjne nie są wymagane na stanowiskach wykonawczych – a więc tych, które umiejscowione są najniżej w strukturze organizacyjnej. Nie są one również wówczas wpisywane w opis samego stanowiska, pełnioną funkcję, czy rolę zawodową. Nie są więc składnikiem profilu kompetencyjnego, jakim powinien charakteryzować się pracownik wykonujący poszczególne czynności zawodowe.

Pojawia się tu zatem kluczowe pytanie, dotyczące tego w jaki sposób badać i kwantyfikować takie kompetencje? Czy koncentrować się jedynie na poszczególnych rodzajach kompetencji i dokonywać następnie ich pomiaru (pomiar izolowany) odnoście danego stanowiska pracy, czy też opierać się na jakimś zbiorze kompetencji kluczowych (pomiar zintegrowany), które są istotne dla wykonywania większości czynności zawodowych. Oba podejścia mają swoje mocne i słabe strony (tabela 2).

Tabela 2. Zalety i wady pomiaru zintegrowanego i izolowanego

Pomiar zintegrowany	Pomiar izolowany
Zalety	Zalety
• Skondensowana wiedza o różnych kompetencjach, dająca się uogólniać. • Możliwość budowania indeksów lub graficznych modeli kompetencji. • Możliwość porównywania kompetencji pracowników między organizacjami. • Możliwość badania zależności z innymi zmiennymi np. konkurencyjnością przedsiębiorstw, efektywnością, itp.	• Możliwość dowolnego skomponowania listy kompetencji do pomiaru i dostosowania do profili kompetencyjnych na danym stanowisku pracy. • Możliwość zdobycia obszernej wiedzy na temat danej kompetencji. • Możliwość wyboru metody pomiaru danej kompetencji. • Możliwość badania wybranej kompetencji różnymi metodami. • Możliwość badania danej kompetencji w dowolnym czasie.
Wady	Wady
• Ograniczona wiedza o poszczególnych kompetencjach. • Brak pełnego zintegrowania z wymaganiami na stanowisku pracy. • Badanie jedynie tych kompetencji, które są zawarte w danym modelu teoretycznym.	• Czasochłonność w przypadku badania wielu różnych kompetencji. • Konieczność przygotowania asesorów w sytuacji oceny kompetencji. • Konieczność skompletowania narzędzi pomiaru. • Niewspółmierność teoretyczna narzędzi diagnostycznych w sytuacji pomiaru testami kompetencji. • Problem z generalizacją wniosków o poziomie kompetencji pracowników.

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo niewątpliwych zalet, jakie wynikają z badania „izolowanego”, tj. pomiaru poszczególnych kompetencji wybranymi metodami badawczymi, należy podejście to wstępnie odrzucić w toku dalszych prac nad przygotowaniem wskaźników dla pomiaru jakościowych cech kapitału ludzkiego. Niektóre elementy tego podejścia mogą być jednak użyteczne w opracowy-

waniu wskaźników pomiarowych kompetencji. Głównym argumentem, przemawiającym za odrzuceniem tego podejścia jest ograniczona wiedza o potencjale kompetencyjnym organizacji i czasochłonność samej procedury badania różnych kompetencji, co z punktu widzenia celów całego projektu badawczego, może stanowić poważną przeszkodę. Wydaje się, że bardziej odpowiednim podejściem będzie wybór lub wypracowanie „zintegrowanej” metody pomiaru kompetencji pracowników, a więc takiej, w której mierzeniu podlegać będą grupy kluczowych kompetencji potrzebnych do efektywnego wykonywania czynności zawodowych. Dzięki takiej optyce będzie można opracować nie tylko proste wskaźniki kapitału ludzkiego tj. poświadczone dokumentami (certyfikatami) kompetencje pracowników, ale zbudować pełniejszą wiedzę o potencjale danej organizacji.

2.3. Narzędzia diagnostyczne

W literaturze przedmiotu mocno akcentuje się fakt, iż diagnoza kompetencji powinna realizowana być wieloma różnymi metodami⁴¹⁶. Opieranie się na jednym źródle wiedzy może prowadzić nieuchronnie do błędów w ocenie dyspozycji danego podmiotu. Wynika to przede wszystkim z faktu, że poszczególne metody mają swoje ograniczenia metodologiczne i uniemożliwiają dokładną ocenę potencjału kompetencyjnego jednostek.

Jak podkreśla Jurek, poszczególne metody diagnostyczne można pogrupować w trzy podstawowe kategorie:

- *Ocena w miejscu pracy z wykorzystaniem kwestionariuszy lub skal obserwacyjnych.* Do tej kategorii zaliczają się m.in. takie metody jak ocena 360 stopni oraz ocena 180 stopni. W grupie tej znajdują się również metody i narzędzia oparte na samoopisie (samoocena kompetencji).
- *Assessment & Development Center.* Metoda wykorzystująca testy i ćwiczenia symulacyjne, wykonywane indywidualnie oraz zespołowo. Podczas sesji A&DC pracy uczestników przyglądają się asesorowie, którzy na podstawie obserwowanych zachowań dokonują diagnozy kompetencji.
- *Testy kompetencyjne.* Testy, w których osoba badana ma za zadanie ocenić efektywność hipotetycznych zachowań/działań w odpowiedzi na opisane w pytaniach problemy, zadania, czy sytuacje. Są to testy normatywne (układem odniesienia dla wyniku jednostki są wyniki grupy porównawczej, tzw. normy)⁴¹⁷.

Na każdą z wyżej wymienionych kategorii składa się zakres metod i narzędzi charakteryzujących się różnym poziomem rzetelności oraz trafności pomiaru. Dla większości tych metod zostały opracowane standardy (w praktyce niestety często ignorowane), których zastosowanie podwyższa prawdopodobieństwo uzyskiwania wiarygodnych wyników.

W literaturze wspomina się również o innych metodach diagnozy kompetencji, np.

- *Rankingi kompetencji pracowników* – szeregowanie pracowników w określonym porządku od najlepszego do najslabszego – wg wcześniej ustanowionego kryterium.
- *Porównywanie parami* – porównanie każdego pracownika z innym wg wcześniej ustanowionego kryterium oceny.
- *Poróżnienie ze standardami* – porównanie zachowań pracowników z określonymi standardami pracy.
- *Technika wydarzeń krytycznych* – opis zachowań odbiegających od standardowych zachowań w miejscu pracy⁴¹⁸.

Pomiar kompetencji pracowników, aby był użyteczny w finalnej ocenie kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, musi uwzględniać kryterium użyteczności i względnej prostoty. Dlatego też wydaje się, że należy zrezygnować tu z metod, które są czasochłonne i kosztochłonne – a więc *Assessment & Development Center*. W mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach taka technika pomiaru kompetencji jest zarówno nieużyteczna, jak i trudna do przeprowadzenia – z powodów organizacyjnych i finansowych. Należy zatem skoncentrować się na metodach zdecydowanie prostszych, które dają jednak pewien obraz potencjału kompetencyjnego pracowników – a więc na ocenie w miejscu pracy i testach kompetencyjnych.

2.3.1. Ocena kompetencji w miejscu pracy

Ocena zachowań w miejscu pracy może przyjmować kilka wariantów wynikających z ilości źródeł oceny oraz wykorzystywanych narzędzi do pomiaru kompetencji. W najprostszym wariantcie, oceny zachowań pracownika może dokonywać bezpośredni przełożony lub osoba zarządzająca organizacją (dla mikro i małych przedsiębiorstw). Jest to wówczas ta osoba, która ma okazję obserwować działania danego pracownika podczas realizacji zadań zawodowych, zgodnych lub niezgodnych z zakresem obowiązków. W celu zobiektywizowania procesu oceny można włączać w proces formułowania oceny

⁴¹⁶ P. Jurek, *Rzetelność i trafność pomiaru kompetencji transferowalnych z wykorzystaniem wybranych narzędzi i metod*, w: S. Konarski, D. Turek (red.), *Kompetencje transferowalne. Diagnoza. Kształtowanie. Zarządzanie*, SGH, Warszawa 2010, s. 133.

⁴¹⁷ Ibidem, s. 112.

⁴¹⁸ A. Suchodolski, *Ocenianie pracowników*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 218-222. M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków 2011.

również samoocenę pracownika. Procedurę ustalania poziomu kompetencji przez przełożonego i pracownika określa się mianem oceny 180 stopni.

W bardziej złożonym wariancie oceny kompetencji w miejscu pracy, na temat zachowań pracownika wypowiada się wiele osób zajmujących różne stanowiska, a przez co mających możliwość obserwowania pracownika z różnych perspektyw. Ideą takiej oceny kompetencji, nazywanej metodą sprzężenia zwrotnego 360 stopni (*360° feedback*) jest udzielenie ocenianej osobie wieloaspektowej informacji zwrotnej na temat tego jak inne osoby postrzegają jej zachowanie⁴¹⁹.

W ocenie zachowań obserwowanych bezpośrednio podczas realizacji zadań zawodowych najczęściej wykorzystywane jest jedno z dwóch narzędzi: kwestionariusz lub behawioralna skala obserwacyjna. Ocena kompetencji oparta na kwestionariuszu polega na oszacowaniu na skali, w jakim stopniu dane stwierdzenie dotyczy ocenianej osoby. Standardowo, aby zapewnić rzetelność oceny, do badania jednej kompetencji stosuje się około 10 stwierdzeń, będących opisem zachowań definiujących daną kompetencję.

W przypadku skal opisowych, poszczególne bieguny skali odnoszą się do skrajnie negatywnych i skrajnie pozytywnych (idealnych) przejawów kompetencji⁴²⁰. Przykładami takich skal są np. *Behavioral Anchored Rating Scale* – BARS lub *Reflective Ipsative Competency Evaluation Tool* – RICET⁴²¹ (tabela 3).

Tabela 3. Przykład skali obserwacyjnej

Poziom kompetencji	Opis
1	Brak zachowań świadczących o posiadaniu danej kompetencji
2	Podstawowy poziom przyswojenia kompetencji, można zaobserwować zachowania wskazujące na posiadanie danej kompetencji, ale oceniana osoba nadal potrzebuje wsparcia
3	Dobry poziom przyswojenia kompetencji, oceniana osoba potrafi praktycznie wykorzystywać daną kompetencję, samodzielnie wykonuje standardowe zadania
4	Bardzo dobry poziom przyswojenia kompetencji, oceniana osoba potrafi samodzielnie radzić sobie także z trudnymi i niestandardowymi zadaniami
5	Eksperscki poziom przyswojenia kompetencji, oceniana osoba prezentuje zachowania świadczące o bardzo wysokim lub wybitnym poziomie opanowania kompetencji

Źródło: opracowanie własne.

Metody oceny kompetencji w miejscu pracy wykorzystywane są przede wszystkim w celu dokonywania oceny okresowej pracowników (najczęściej kompetencje stanowią jedno z dwóch podstawowych kryteriów), ale mogą być również stosowane do pomiaru potencjału kompetencyjnego. Choć warto tu zaznaczyć, że ten drugi cel łatwiej zrealizować poprzez inne metody, np. testy kompetencyjne. Problematiczne w stosowaniu skal obserwacyjnych, czy kwestionariuszy jest to, iż nie dają pełnej (zagregowanej) ilościowej wiedzy odnoszącej się do wielu kompetencji kluczowych. Obserwacja bowiem dotyczy wybranych, pojedynczych kompetencji, które oceniane są zarówno przez pracownika, jak i przełożonego. Ponadto, jak wskazuje Jurek, metody te charakteryzują się niską trafnością oceny. Trudno jest więc wskazać trafnie na silne i słabe strony w obrębie badanych kompetencji. Można natomiast rzetelnie określić ogólny poziom rozwoju kompetencji danego pracownika⁴²², co może być przydatne w parametryzowaniu kapitału ludzkiego organizacji.

2.3.2. Testy kompetencyjne

Testy kompetencyjne, podobnie jak testy zdolności, czy osobowości stanowią jedno z najlepszych narzędzi do wielowymiarowej ilościowej diagnozy dyspozycji jednostek⁴²³. W przeciwieństwie jednak do testów zdolności czy osobowości pozwalają na bezpośrednie odniesienie uzyskanej wiedzy na środowisko zawodowe. Na podstawie tych pierwszych bowiem, jedynie w sposób pośredni można wnioskować o predyspozycjach jednostki do wykonywania poszczególnych czynności zawodowych. Ich zaletą jest jednak to, że posiadają dobrze opracowane właściwości psychometryczne, czego o testach kompetencyjnych – szczególnie tych konstruowanych przez firmy konsultingowe – nie zawsze można powiedzieć.

Testy kompetencyjne ogólnie można określić jako metodę diagnozującą kompetencje poprzez pomiar poziomu wiedzy dotyczącej tego, jak pracownik powinien zachować się w różnych sytuacjach społecznych lub/i zawodowych. Pytania wchodzące w skład testów są najczęściej opracowywane tak, aby diagnozowały poszczególne wskaźniki behawioralne, które treściowo charakteryzują daną kompetencję. Kluczowym komponentem kompetencji jest tu wiedza praktyczna (proceduralna) obejmująca to „jak się zachowywać”. Wiedza ta nabywana jest w wyniku doświadczenia jednostki i co najważniej-

⁴¹⁹ R. Lepsinger, A.D. Lucia, *System ocen pracowniczych 360 stopni*, HELION, Gliwice 2007.
⁴²⁰ P. Jurek, *Rzetelność i trafność pomiaru kompetencji ...*, op.cit., s. 128.
⁴²¹ S. Vitali, *The Acquisition of Professional Social Work Competencies*, "Social Work Education" 2011, Vol. 30, No. 2, s. 236–246.
⁴²² Ibidem, s. 132.
⁴²³ M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ...*, op.cit.

sze, ma wartość praktyczną dla sprawności działania osoby w środowisku zawodowym⁴²⁴. Wiedza o tym, jak się zachować, jest warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym z perspektywy efektywności funkcjonowania zawodowego. Pozostałe komponenty, czyli umiejętności oraz motywacja, a także aspekt uwarunkowań sytuacyjnych, nie są jednak przedmiotem badań testami kompetencji. Dlatego też – jak wspomniano wcześniej – badanie kompetencji poprzez wskaźniki behawioralne ma swoje ograniczenia.

Większość dostępnych na rynku testów kompetencyjnych można podzielić na cztery grupy.

1. Po pierwsze, są to testy diagnozujące poszczególne kompetencje np. poznawcze, społeczne, intelektualne, twórcze, emocjonalne, czy techniczne. Istnieje tu duża liczba metod umożliwiających – w ramach poszczególnych konstruktywów teoretycznych – diagnozować wybrane kompetencje. Niejednokrotnie, te same kompetencje można poddawać pomiarowi różnymi narzędziami, a następnie uzyskane dane porównywać ze sobą, aby otrzymać pełny obraz danej kompetencji. Przykładem są tu choćby odmienne kwestionariusze do badania inteligencji emocjonalnej⁴²⁵, czy kompetencji odnoszących się do zarządzania⁴²⁶. Do grupy tej należą również testy kompetencyjne dotyczące poszczególnych stanowisk (np. menedżerów)⁴²⁷ lub testy oferowane przez firmy szkoleniowe odnoszące się do wiedzy specjalistycznej np. informatycznej, zdolności kierowania pojazdami, czy obsługi maszyn.

Zaletą tej grupy testów jest możliwość zdobycia wiedzy dotyczącej – kluczowej z punktu widzenia pracodawcy, lub pracownika – kompetencji. Ponadto, w sytuacjach, gdy takie testy kompetencyjne kończą się wydawaniem certyfikatu/świadczenia potwierdzającego przydatność do wykonywania danej czynności, czy poziomem danej kompetencji, mogą być dobrym wskaźnikiem potencjału kompetencyjnego danej organizacji.

Wadą tej grupy testów jest niewątpliwie to, że pomiarowi i diagnozie podlega tylko jedna izolowana kompetencja, a nie zestaw różnych, kluczowych kompetencji, potrzebnych do wykonywania obowiązków zawodowych. Fakt ten uniemożliwia niestety pełną diagnozę profilu kompetencyjnego poszczególnych pracowników, a tym samym sparametryzowanie kapitału ludzkiego organizacji.

2. Po drugie, są to metody wykorzystywane w diagnozie psychologicznej (testy psychologiczne), których celem jest nie tyle określenie potencjału kompetencyjnego, czy głównych kompetencji zawodowych, ile diagnoza wybranych dyspozycji psychologicznych (cech osobowości, zainteresowań, predyspozycji) ubranych w danym modelu teoretycznym. Przykładem są tu takie narzędzia jak: Hogan Personality Inventory (HPI)⁴²⁸, The Jackson Personality Inventory-Revised (JPI-R)⁴²⁹ KompOs – Skala Kompetencji Osobistej⁴³⁰ czy Gough's California Psychological Inventory (CPI)⁴³¹. Kwestionariusze te badają pewne wymiary kompetencji, jak np. kompetencje poznawcze, kreatywność, tempo uczenia się, samoorganizację, czy umiejętność pracy zespołowej, to jednak ich głównym celem jest pogłębiona diagnoza psychologiczna. Ponadto, dostęp do tych narzędzi jest ograniczony. Część z nich można nabyć jedynie drogą kupna, a do części potrzeba odpowiednich kwalifikacji (dyplomu ukończenia studiów psychologicznych).

Zaletą tej grupy testów jest wiedza o dyspozycjach jednostek zdobyta dzięki dobrze opracowanym psychometrycznie narzędziom diagnozy i bazującym na przejrzystych konstrukcjach teoretycznych.

Wadą, jak już wspomniano, odpłatność tych narzędzi i ograniczony dostęp, a także niepełne dostosowanie do środowiska pracy.

3. Po trzecie, są to metody opracowane przez firmy konsultingowe. Jest ich stosunkowo wiele na rynku np. Kwestionariusz iP121 – Profilowanie Osobowości Zawodowej⁴³², Thomas PPA (APOs)⁴³³, Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®)⁴³⁴, Great Eight Competencies⁴³⁵, Insights Discovery^{TM436}, MultiSelect⁴³⁷, czy Competency Testing⁴³⁸. Metody te obejmują wiele

⁴²⁴ J. Terelak, A. Baczyńska, *Inteligencja praktyczna jako kapitał intelektualny: teoria i pomiar*, w: S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 133.

⁴²⁵ J.M. Conte, *A Review and Critique of Emotional Intelligence Measures*, "Journal of Organizational Behavior" 2005, Vol. 26, s. 433-440; J.C. Pérez, K.V. Petrides, A. Furnham, *Measuring Trait Emotional Intelligence*, w: R. Schulze and R.D. Roberts (red.), *International Handbook of Emotional Intelligence*, Hogrefe & Huber, Cambridge 2005, s. 123-143.

⁴²⁶ J. Bücker, E. Poutsma, *How to Assess Global Management Competencies: An Investigation of Existing Instruments*, "Management Revue" 2010, Vol. 21, No. 3, s. 263-291.

⁴²⁷ Zob. B. Reddin, *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, Alma-Press, Warszawa 1993.

⁴²⁸ <http://www.hoganassessments.com/content/assessments>

⁴²⁹ <http://www.sigmaassessmentsystems.com/assessments/jpir.asp>

⁴³⁰ <http://www.practest.com.pl/kompos-skala-kompetencji-osobistej>

⁴³¹ H.G. Gough, *California Psychological Inventory Administrator's Guide*, Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, CA 1987.

⁴³² <http://way2.pl/improve/narzedzia/ip121>

⁴³³ <http://www.corson.pl/testy-rekrutacyjne-ppa-apos-thomas>

⁴³⁴ <http://considero.pl/mbti/>

⁴³⁵ D. Bartram, *The Great Eight Competencies: A Criterion-centric Approach to Validation*, "Journal of Applied Psychology" 2005, Vol. 90, s. 1185-1203. (<http://www.shl.com/uk/expertise/science/>)

⁴³⁶ <http://considero.pl/insights-discovery/>

⁴³⁷ <http://www.alta.pl/Alta/>

⁴³⁸ <http://welcome.manbase.com/manbase?uslug=6#pi>

różnych wymiarów kompetencji istotnych przy wykonywaniu zadań zawodowych, np. zdolności intelektualne, podejmowanie decyzji, umiejętność planowania i organizowania, odporność na stres, czy umiejętność komunikowania się i współpracy.

Zaletą tej grupy testów jest możliwość takiej diagnozy, która spełnia oczekiwania danej organizacji. Część z tych narzędzi bowiem, jest testami komputerowymi lub on-line, które dowolnie można dostosowywać (modyfikować) do wymagań różnych stanowisk pracy.

Wadą tej grupy testów jest często brak opracowanych parametrów psychometrycznych lub brak klarownych konstrukcji teoretycznych, na których testy zostały oparte, co uniemożliwia porównywanie wyników, jakie otrzymały poszczególne osoby, lub grupy osób. Jednak głównym ograniczeniem ich stosowalności jest odpłatność, przez co ich aplikacja do pomiaru kompetencji wszystkich lub wybranych pracowników organizacji, jest trudna do zrealizowania.

- 4. Po czwarte,** są to testy kompetencyjne realizowane przez międzynarodowe organizacje np. OECD (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju), czy NCES (Narodowe Centrum Statystyki Edukacyjnej USA), wykorzystywane do pomiaru kompetencji ludności (w tym pracowników organizacji) w różnych krajach. Testy takie obejmują najczęściej zagadnienia pisanie, rozwiązywania problemów czy umiejętności matematycznych i pozwalają z jednej strony oceniać kapitał ludzki w poszczególnych krajach, z drugiej – ewaluować jakość procesów edukacji. Wśród najważniejszych projektów pomiaru kompetencji wymienić można:

- **Program for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC)** jest cyklicznie powtarzaniem badaniem, obejmującym ludność z gospodarstw domowych w 27 krajach. Badanie PIAAC jest zorientowane na oszacowanie umiejętności w zakresie czterech wymiarów: posługiwania się pismem, operowania danymi liczbowymi, rozwiązywania problemów i czytania wśród osób aktywnych zawodowo (w wieku 16-56 lat)⁴³⁹.
- **The Adult Literacy and Lifeskills (ALL)** jest badaniem zorientowanym na oszacowanie umiejętności czytania i pisanie, posługiwania się danymi liczbowymi, technologiami ICT oraz rozwiązywania problemów wśród osób w wieku 16-65 lat⁴⁴⁰.
- **The International Adult Literacy Survey (IALS)** były badaniami przeprowadzanymi w latach 1994, 1996 i 1998. Metodologia IALS uwzględniała 5 poziomów biegłości w posługiwaniu się pismem i danymi liczbowymi – oraz, oddzielnie, oceniała umiejętności osoby badanej w skali od 1 do 500⁴⁴¹.

Zaletą tej grupy testów jest możliwość porównywania kompetencji pracowników z różnych krajów, a dzięki temu różnicowania potencjału kompetencyjnego poszczególnych gospodarek. Testy te są użyteczne w pomiarze kapitału ludzkiego w wymiarze makro.

Wadą tych testów jest to, iż nie dostarczają żadnej wiedzy o kompetencjach pracowników poszczególnych organizacji. Są przez to nieużyteczne w pomiarach kapitału ludzkiego w ujęciu mikro (poszczególnych przedsiębiorstw).

Wszystkie z przedstawionych czterech grup testów do diagnozy kompetencji mają swoje zalety, jak i pewne wady – o których wspomniano. Wydaje się zatem, że w toku projektowania narzędzi i wskaźników pomiarowych należy albo skompletować baterie różnych testów, którymi dokonywany będzie pomiar, albo opracować całkowicie nowe narzędzie, które będzie używane do kwantyfikowania kompetencji pracowników poszczególnych przedsiębiorstw. Istnieje jeszcze jedna możliwość. Na potrzeby projektu można zaadoptować opracowany przez Jurka i zespół Test Kompetencji Ogólnych⁴⁴².

2.3.3. Test Kompetencji Ogólnych

Test Kompetencji Ogólnych (TKO) został opracowany przez zespół badaczy w ramach projektu innowacyjnego-testującego „Pracuję-rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia pracowników 50+” realizowanego przez PBS Sp. z o.o. w ramach działania 8.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Jak piszą autorzy narzędzia, test ten stanowi jeden z elementów procesu doradczego w ramach metodologii tworzenia Bilansu Kompetencji⁴⁴³. Badanie Testem Kompetencji Ogólnych zaprojektowano tak, aby umożliwiała diagnozę potencjału pracowników oraz identyfikowanie obszarów, które powinni rozwijać. Celem badania TKO jest określenie poziomów poszczególnych kompetencji zdefiniowanych w stworzonym modelu teoretycznym jako kompetencje podstawowe i/lub bazowe. Utworzenie listy kompetencji kluczowych przebiegało zgodnie z dobrymi praktykami konstruowania kwestionariuszy badawczych. W efekcie tej procedury powstała finalna lista kompetencji, na której znalazły się:

- Delegowanie i egzekwowanie zadań
- Dokładność i odpowiedzialność

⁴³⁹ <http://nces.ed.gov/surveys/piaac/measure.asp>

⁴⁴⁰ <http://www.iea.nl/>

⁴⁴¹ <http://www.oecd.org/dataoecd/24/21/39437980.pdf>

⁴⁴² P. Jurek, K. Brachowska-Przeniosło, R. Konarski, J. Michałowska, K. Rewers-Dawid, *Test Kompetencji Ogólnych. Podręcznik*, Sopot 2012.

⁴⁴³ Ibidem, s. 4.

- Dostosowywanie zachowania
- Dążenie do rezultatów
- Innowacyjność
- Inspirowanie i motywowanie
- Komunikatywność i przekonywanie
- Nastawienie biznesowe
- Nastawienie na klienta
- Ocena sytuacji i generowanie rozwiązań
- Umiejętności organizacyjne
- Umiejętność podejmowania decyzji
- Współpracowanie.

W koncepcji przyjętej przez autorów Testu Koncepcji Ogólnych założono, że zachowania będące przejawem konkretnych kompetencji ujawniają się dzięki interakcji trzech podstawowych dyspozycji: wiedzy praktycznej, umiejętności oraz motywacji do zachowania się w określony sposób⁴⁴⁴. Narzędzie to oparte jest zatem na modelu behawioralnym mówiącym, że o kompetencjach wnioskujemy na podstawie obserwowalnych zachowań.

Autorzy narzędzia, przy definiowaniu zestawu kompetencji ogólnych przyjęli założenia, iż kompetencje pozostają w ścisłym związku z efektywnością zawodową, pod którą rozumieli:

- Efektywność indywidualną – zachowania, których przejawianie zwiększa prawdopodobieństwo realizacji zadań oraz osiągnięcia wyznaczonych celów indywidualnych;
- Efektywność zespołowa – zachowania, których przejawianie wspiera realizację pracy zespołu, działu;
- Efektywność organizacji – zachowania, które pozytywnie wpływają na funkcjonowanie i wyniki całej organizacji⁴⁴⁵.

Konstrukcja testu ma charakter scenariuszowy, co niewątpliwie zwiększa jego trafność i obiektywność. TKO zawiera bowiem 52 zadania – każde składające się z 4 pozycji testowych. Poszczególne pytania (pozycje testowe) stworzono do badania jednej z trzynastu zdefiniowanych wcześniej kompetencji. Zadanie osoby badanej polega na zapoznaniu się z opisem sytuacji i wyborze spośród 3 zaprezentowanych możliwych zachowań tylko jednego – takiego, które jej zdaniem jest najwłaściwsze w danej sytuacji. W puli możliwych odpowiedzi zawarto tylko jedno zachowanie uznane za poprawne, czyli najwłaściwsze z punktu widzenia badanej kompetencji. Poprawność oznacza tu zgodność opisanego zachowania z behawioralnymi wskaźnikami wynikającymi z przyjętej definicji konkretnej kompetencji⁴⁴⁶.

Podsumowując, warto wskazać, że TKO jest testem znormalizowanym, charakteryzującym się dobrymi parametrami rzetelności i trafności, i obiektywności⁴⁴⁷, co niewątpliwie jest jego dużą zaletą. Inną właściwością TKO, którą można uznać za korzystną z punktu widzenia finalnego użytkownika jest jego komputerowa wersja, która umożliwia wykonywanie badania większej grupie osób. Dzięki temu można ocenić potencjał kompetencyjnych dużej liczby pracowników, lub nawet całej organizacji.

Omawiane narzędzie ma jednak również swoje pewne wady, które potencjalnie mogą ograniczać zastosowanie tego narzędzia w pracach nad pomiarem kapitału ludzkiego polskich przedsiębiorstw. Po pierwsze, należy uzyskać zgodę lub licencję na posługiwanie się tym narzędziem. Po drugie, należy dostosować je do pracowników w różnym wieku, nie tylko 50+. Po trzecie, opracowano wymagania wobec osób posługujących się tym testem, co potencjalnie ogranicza powszechne użycie tego narzędzia.

Pomimo przedstawionych wad wydaje się, że TKO posiada na tyle dużo silnych stron, iż może być używany do profesjonalnej i rzetelnej diagnozy potencjału kompetencyjnego w dużych, średnich, małych i mikro przedsiębiorstwach.

2.4. Wstępne propozycje wskaźników pomiarowych

Mając świadomość, że ilościowy pomiar kompetencji pracowników przy użyciu testów kompetencyjnych, choć jest dobrą metodą diagnostyczną, jest jednak procedurą czasochłonną i kosztowną, a więc w większości organizacji stosowany nie będzie. Ponadto, trudno sobie wyobrazić, że mikro, czy małe przedsiębiorstwa będą stosować testy kompetencyjne jedynie po

⁴⁴⁴ Ibidem, s. 5.

⁴⁴⁵ Ibidem, s. 7.

⁴⁴⁶ Ibidem, s. 17.

⁴⁴⁷ Na temat normalizacji, rzetelności, trafności i obiektywności testów zob. E. Hornowska, *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Scholar, Warszawa 2007.

to, aby oceniać jakość kapitału ludzkiego swoich organizacji. Należy zatem opracować listę wskaźników pomiarowych, które oddawać będą – choćby w ogólny sposób – to, jakimi kompetencjami charakteryzują się pracownicy poszczególnych przedsiębiorstw i dzięki którym możliwy będzie ilościowy pomiar tego wymiaru kapitału ludzkiego. Zaproponowane wskaźniki można następnie – dzięki procedurze przypisywaniu wag – zliczyć i określić ogólny indeks dla danego przedsiębiorstwa określający poziom kompetencji zatrudnionej kadry.

Nie przesądzając jednak, jaka będzie finalna forma pomiaru kompetencji – testowa, czy wskaźnikowa – proponuje się następujący zestaw wskaźników do pomiaru kompetencji pracowników (tabela 4):

Tabela 4. Proponowane wskaźniki pomiaru kompetencji

Kompetencje	
Wskaźniki	Zmienne
Wykształcenie i kwalifikacje (oddzielnie dla pracowników zatrudnionych na etacie, a oddzielnie dla pracowników zatrudnionych w ramach umów cywilno-prawnych)	% pracowników z wyższym wykształceniem
	% pracowników ze średnim wykształceniem
	% pracowników z zawodowym wykształceniem
	% pracowników z podstawowym wykształceniem
	% pracowników posiadających ukończone studia podyplomowe, kursy lub szkolenia kończące się wydaniem certyfikatu lub dyplomu
Doświadczenie zawodowe 1. Doświadczenie zawodowe ogółem 2. Staż pracy w organizacji	% pracowników posiadających certyfikaty przydatne w wykonywanych zadaniach zawodowych (np. elektryk, biegły rewident, itp.)
Inicjatywa	Średni staż pracy osób zatrudnionych
	Średni staż pracy osób zatrudnionych
	Liczba zgłoszonych inicjatyw (ogółem i na jednego pracownika) usprawniających bieżącą pracę organizacji w stosunku do liczby zatrudnionych
	Liczba zgłoszonych pomysłów (ogółem i na jednego pracownika) inicjujących nowe projekty biznesowe lub społeczne w stosunku do liczby zatrudnionych
Ocena okresowa	Wyniki oceny kompetencji pracowników przeprowadzonej w ramach oceny okresowej co najmniej w przeciągu ostatniego roku

Źródło: opracowanie własne.

1. Wykształcenie i kwalifikacje (kursy, certyfikaty)

W wielu modelach wyceny kapitału ludzkiego, szczególnie tych bazujących na podejściu jakościowym, wykształcenie jest jedną z głównych składowych określających stopień i przyrost (wówczas, gdy analizowane są lata nauki) tego kapitału. Wykształcenie pozwala oszacować (oczywiście przy pewnych uproszczeniach, jakie należy czynić podejmując się próby parametryzacji danego wskaźnika), jakim poziomem kompetencji mogą dysponować poszczególni pracownicy. Biorąc pod uwagę, że osoby posiadające wyższe wykształcenie charakteryzują się większą siłą wytwórczą (produktywnością), składowa ta jest jednym z ważniejszych elementów różnicujących poszczególne przedsiębiorstwa.

Obok samego wykształcenia warto również analizować posiadane kwalifikacje, które pracownicy mogli zdobyć na drodze edukacji pozaformalnej (studia podyplomowe, certyfikaty, specjalizacje, itp.). Dzięki tej wiedzy będzie można stwierdzić, czy poszczególne przedsiębiorstwa są odpowiednio przygotowane do realizacji swoich celów biznesowych. Przykładowo, jeśli pracownicy danej organizacji posiadają poświadczane certyfikatami kompetencje, tym samym są lepiej przygotowani do świadczenia usług wyższej jakości, niż podobne organizacje, w których pracownicy nie posiadają takich kwalifikacji.

2. Doświadczenie zawodowe

Doświadczenie zawodowe jest istotne z punktu widzenia monitorowania przyrostu kompetencji. Jeżeli przyjmuje się, że kapitał ludzki ma zdolność do pomnażania swojej wartości, to jednym z wyznaczników tego przyrostu jest m.in. liczba lat przepracowanych w ramach świadczenia stosunku pracy. Można się tu zastanawiać, czy przy analizie tego wskaźnika brać pod uwagę liczbę lat stażu zawodowego ogółem, czy też tylko liczbę lat stażu w poszczególnych przedsiębiorstwach. Wydaje się, że należy pogodzić jeden i drugi wymiar i monitorować całokształt doświadczeń zawodowych i doświadczeń zawodowych w ramach danej organizacji.

3. Inicjatywa

Jeżeli przyjmuje się, że składową kompetencji są specyficzne postawy i zachowania pracowników, to należy znaleźć odpowiednią miarę dla tego wskaźnika. Wydaje się, że miarodajną zmienną określającą ten wymiar kompetencji będą inicjatywy

i pomysły zatrudnionych, które umożliwiają bardziej efektywne funkcjonowanie poszczególnych przedsiębiorstw (np. inicjatywy produktowe lub procesowe). Wynika z tego, że im częściej pojawiają się w poszczególnych organizacjach nowe sposoby i obszary działania, tym większy będzie potencjał kompetencyjny tych organizacji. Jest to oczywiście pewna idealizacja, ale jeśli o kompetencjach wnioskujemy jedynie na podstawie przejawianych zachowań – to wydają się one uprawniona.

4. Ocena okresowa

Dzięki wskaźnikowi *oceny okresowej* będzie można w finalnym pomiarze kompetencji w przedsiębiorstwach uwzględniać działania (praktyki z zakresu HR), jakie podejmowane są wewnątrz organizacji. Jeżeli dane przedsiębiorstwo prowadzi ocenę okresową i w stworzonych w jej ramach następuje ewaluacja kompetencji zatrudnionej kadry – czy to metodami jakościowymi (np. ocena opisowa, czy wnioski z obserwacji), czy ilościowymi (testy kompetencyjne) – to wówczas wyniki takie mogą zostać wprowadzone do indeksu kompetencji. Jeżeli natomiast takie praktyki nie są stosowane, lub też w ocenie nie podejmuje się ewaluacji kompetencji, to wówczas wskaźnik ten nie powinien być zliczany. W przypadku *oceny okresowej*, zmienna określająca wskaźnik przyjmuje tu charakter jakościowy, a nie ilościowy.

Podsumowanie

Kompetencje są kluczowym elementem kapitału ludzkiego, zatem ich pomiar jest warunkiem nie tylko wymaganym, ale też niezbędnym. W procesie kwantyfikowania tego wymiaru kapitału pojawia się jednak szereg trudności i potencjalnych problemów, z jakimi należy się zmierzyć opracowując finalne narzędzia pomiarowe.

Po pierwsze, dotyczą one wyboru kluczowych kompetencji do badania. Nie ma bowiem obiektywnego kryterium, które niwelowałoby arbitralność uznania tych, a nie innych kompetencji za najważniejsze w procesie wykonywania pracy zawodowej.

Po drugie, dotyczą one przyjętej optyki pomiaru. Czy należy posługiwać się jakościowymi metodami ewaluacji – jak ocena okresowa, czy ilościowymi – jak testy kompetencyjne, czy też może wskaźnikowymi?

Po trzecie, dotyczą one zasadności redukcji kompetencji do wskaźników ilościowych. Skoro o kompetencjach wnioskujemy na podstawie obserwowanych zachowań, to nieuzasadnione jest stosowanie miar ilościowych.

Pomimo wskazanych trudności, wydaje się, że zaproponowane metody pomiaru i wskaźniki mogą być użyteczne przy projektowaniu dalszych prac nad zbudowaniem baterii narzędzi do oceny kapitału ludzkiego.

3. Postawy pracowników. Satysfakcja zawodowa i zaangażowanie

3.1. Satysfakcja zawodowa i zaangażowanie pracowników jako kluczowe postawy wobec pracy

Postawę wobec pracy tworzy wiele postaw konkretnych, cząstkowych w stosunku do różnych szczegółowych uczuć i problemów związanych z procesem pracy. Jednymi z istotnych są niewątpliwie satysfakcja zawodowa oraz zaangażowanie.

Postawy są to trwałe oceny – pozytywne lub negatywne – ludzi, obiektów i idei⁴⁴⁸. Według Pietera, postawy to swoiste przygotowania uczuciowo-intelektualne i przekonania, mniej lub bardziej trwałe, do określonych uczuć i zachowań, bądź wobec problemów, przekonań, doktryn społecznych i odpowiednich wartości⁴⁴⁹. W polskich badaniach wykorzystywana jest najczęściej definicja Nowaka, według której *postawą ... człowieka wobec pewnego przedmiotu jest ogół względnie trwałych dyspozycji do oceniania tego przedmiotu i emocjonalnego nań reagowania oraz ewentualnie towarzyszących tym emocjonalno-oceniającym dyspozycjom względnie trwałych przekonań o naturze i własnościach tego przedmiotu i względnie trwałych dyspozycji do zachowania się wobec tego przedmiotu*⁴⁵⁰. Mówiąc innymi słowy, postawa wyraża się względnie trwałym zachowaniem, w określony sposób, wobec przedmiotu postawy. Uznanie, że zadowolenie z pracy oraz satysfakcja zawodowa są postawami wobec pracy oznacza, że posiadają one następujące cechy:

- poznawcze, to znaczy dostarczają zobiektywizowanych informacji na temat badanych aspektów pracy,
- emocjonalne (afektywne), gdyż przedstawiają uczucia wobec pracy,
- behawioralne, to znaczy wskazują zachowania się pracowników w procesie pracy.

⁴⁴⁸ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 61.

⁴⁴⁹ J. Pieter, *Słownik psychologiczny*, Wrocław 1963.

⁴⁵⁰ S. Nowak, *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, w: *Teorie postaw*, S. Nowak (red.), Państwowe Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1973, s. 23.

Wynika z tego, że badanie satysfakcji zawodowej i zaangażowania umożliwia poznanie podłoża analizowanych zjawisk oraz subiektywnego stosunku pracowników do tych kwestii oraz pozwala wnioskować co do potencjalnych reakcji⁴⁵¹. Konsekwencją jest także założenie, że postawy te pozwalają przewidywać zachowanie pracowników w pewnych kwestiach oraz określać oczekiwania wobec nich. W związku z tym eksperci interesują się satysfakcją zawodową i zaangażowaniem, by na tej podstawie wnioskować o efektywności pracowników. Jednak liczne badania nad postawami i zachowaniami pracowników pokazują, że postawy są niezwiązane lub tylko słabo związane z zachowaniami⁴⁵². Związek ten nie jest bezpośredni, gdyż postawy zdeterminowane są wieloma zmiennymi sytuacyjnymi. Mimo to badacze interesują się postawami i określają warunki, kiedy postawy pozwalają przewidywać zachowanie. Aronson, stwierdza, że kiedy postawa jest wysoce dostępna, to znaczy łatwo przychodzi na myśl, wtedy jest bardzo prawdopodobne, że wpływa ona na nasze zachowanie⁴⁵³. Pomimo że postawy pracowników takie jak zadowolenie z pracy i satysfakcja zawodowa nie są głównym z czynników decydujących o osiągnięciu sukcesu zawodowego jednostki, mają jednak wpływ na szereg aspektów pracy, takich jak np. poziom absencji, fluktuacja, zaangażowanie w pracę, a także szereg aspektów sfery psycho-fizycznej, jak obniżenie aspiracji, spadek zainteresowań, obawa przed pracą, poczucie porażki, obojętność, wycofanie, izolacja, dystans emocjonalny względem np. pacjentów, narastanie konfliktów w pracy jak i w domu, od których zależy ostatecznie ścieżka kariery zawodowej pracownika.

Postawy uważane są za mniej stabilne od cech osobowości i dlatego łatwiej je zmieniać, mogą ulegać zmianom we względnie krótkim czasie. Powstaje w związku z tym pytanie, w jakim stopniu satysfakcja i zaangażowanie są determinowane przez czynniki sytuacyjne związane z właściwościami pracy, a w jakim zależą od osobowości pracownika, na przykład skłonności do bycia zadowolonym lub niezadowolonym. Badania wskazują, że czynniki osobowościowe wyjaśniają około 10-30% wariacji satysfakcji z pracy, około 40-60% wariacji wiąże się z czynnikami sytuacyjnymi, natomiast interakcja zmiennych odpowiada za około 10-20% wariacji⁴⁵⁴. Wynika z tego, że od 10% do 90% badanych postaw podlega oddziaływaniu różnych aspektów pracy, co uzasadnia podjęcie ich świadomego kształtowania.

3.2. Ustalenia definicyjne oraz determinanty postawy „satysfakcja zawodowa”

Pojęcia zadowolenia i satysfakcji z pracy traktowane są w literaturze przedmiotu, a także w języku potocznym, jako synonimy. Tymczasem postawy zadowolenia z pracy i satysfakcji różnią się czynnikami kreującymi, mają inne znaczenie oraz wywierają odmienne skutki. Dlatego celowe jest rozróżnienie pojęć zadowolenia z pracy oraz satysfakcji zawodowej.

Zadowolenie z pracy oznacza pozytywny stosunek pracowników do powierzonych im zadań, warunków pracy oraz przełożonych i współpracowników. Taka postawa jest warunkiem niezbędnym, lecz niewystarczającym do osiągnięcia satysfakcji zawodowej. Pracownicy zadowoleni z wielu aspektów pracy, na przykład sprawiedliwego ich zdaniem wynagrodzenia, czy dobrych warunków pracy, niekoniecznie muszą odczuwać satysfakcję zawodową. Pracownicy oceniają pracę jako satysfakcjonującą, gdy stwarza im możliwości wykorzystywania umiejętności i uzdolnień, stawia różnorodne zadania, daje swobodę działania i zapewnia dopływ informacji zwrotnych o osiąganych wynikach. Satysfakcja zawodowa prowadzi do wzrostu poczucia własnej wartości oraz zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, w tym samorealizacji.

Satysfakcję zawodową można więc określić jako wyższy poziom zadowolenia z pracy, wymagający by praca stwarzała intelektualne wyzwania, poczucie sukcesu, radości z rozwoju zawodowego i samorealizacji oraz pełnej identyfikacji z wykonywaną pracą i/lub organizacją.

Źródłem różnicy między tymi pojęciami są odmienne czynniki determinujące. W przypadku zadowolenia z pracy źródłem pozytywnego nastawienia są czynniki zewnętrzne, to znaczy wynagrodzenia uznane za godziwe i sprawiedliwe, odpowiednie warunki materialnego środowiska pracy, dobre stosunki z przełożonymi i współpracownikami, adekwatny styl kierowania. Natomiast uzyskanie satysfakcji zawodowej wymaga dodatkowo wpływu czynników wewnętrznych, takich jak możliwość uczenia się, powierzona odpowiedzialność, uznanie ze stron zwierzchników, itp.

Reasumując, **satysfakcja zawodowa oznacza pozytywny stosunek pracowników do powierzonych im zadań, warunków pracy oraz przełożonych i współpracowników, wymagający by praca stwarzała intelektualne wyzwania, poczucie sukcesu, radości z rozwoju zawodowego i samorealizacji oraz pełnej identyfikacji z wykonywaną pracą i/lub organizacją.**

⁴⁵¹ Zob. E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

⁴⁵² E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 193.

⁴⁵³ Ibidem, s. 195-199.

⁴⁵⁴ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 86.

Satysfakcja jest powszechnie uznawana za złożone zagadnienie, obejmujące odczucia pracownika w odniesieniu do różnych, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, elementów pracy zawodowej, która jest zjawiskiem wielowymiarowym. Składają się na nią zarówno czynności zawodowe związane ze stanowiskiem pracy jak i współpraca, kierownictwo, a także wynagrodzenie oraz warunki pracy. Rozwinięty zestaw czynników wpływających na poziom satysfakcji zawodowej przedstawia poniższe zestawienie.

Tabela 5. Elementy satysfakcji z pracy

Rozwój kariery 1. Zaangażowanie organizacji w rozwój zawodowy 2. Możliwości rozwoju kariery zawodowej w organizacji 3. Możliwości rozwoju kariery do nauki i rozwoju zawodowego (mentoring, szkolenia przekrojowe, itp.) 4. Szkolenie ukierunkowane 5. Możliwości do nawiązywania kontaktów z innymi (wewnątrz lub na zewnątrz organizacji), aby pomóc w rozwoju własnej kariery 6. Możliwości wykorzystania kwalifikacji i umiejętności w pracy 7. Płatne programy szkoleniowe i zwrot kosztów
Relacje z kadrą kierowniczą 8. Komunikacja między pracownikami i kierownictwem wyższego szczebla 9. Autonomia i niezależność w podejmowaniu decyzji 10. Uznanie kierownictwa dla wyników pracy pracownika (opinie, zachęty, nagrody) 11. Relacje z bezpośrednim przełożonym
Odszkodowania i świadczenia 12. Odszkodowanie / wypłaty • Stawka podstawowa wynagrodzenia • Możliwości zróżnicowanego wynagrodzenia (premie, prowizje, inne formy zróżnicowanego wynagrodzenia, nagrody pieniężne za pomysły lub propozycje) • Opcje akcji • Konkurencyjne wynagrodzenie w porównaniu z lokalnym rynkiem 13. Świadczenia • Opieka zdrowotna / świadczenia medyczne • Świadczenia rodzinne (ubezpieczenie na życie dla będących na utrzymaniu, dotowana opieka nad dzieckiem, usługa referencyjna opieki nad osobami starszymi, itp.) • Płatny czas urlopowy (wakacje, ferie, zwolnienia chorobowe, dni urlopu na żądanie, itp.) • Świadczenia Emerytalne (zdefiniowany plan wkładu, taki jak 401(k) i inne zdefiniowane plany, takie jak emerytury) 14. Elastyczność w zrównoważeniu kwestii życiowych i problemów w pracy (alternatywne rozwiązania pracy, w tym dzielenie etatu, elastyczne harmonogramy, zdalna praca, itp.)
Środowisko pracy 15. Poczucie bezpieczeństwa w środowisku pracy 16. Bezpieczeństwo pracy 17. Poczucie sensu pracy (zrozumienie tego, jak praca przyczynia się do rozwoju społeczeństwa jako całości) 18. Zaangażowanie organizacji w społeczną odpowiedzialność biznesu (zrównoważenie wyników finansowych ze składką na rzecz jakości życia swoich pracowników, społeczności lokalnej i społeczeństwa w ogóle) 19. Zobowiązanie organizacji do „ekologicznego” miejsca pracy (przyjaznego dla środowiska i zasobowo wydajnego) 20. Ogólna kultura korporacyjna (reputacja organizacji, etyka pracy, wartości, warunki pracy, itp.) 21. Relacje ze współpracownikami 22. Wkład pracy w cele biznesowe organizacji 23. Praca sama w sobie (interesująca, ambitna, ekscytująca, itp.) 24. Różnorodność pracy (praca nad różnymi projektami, z wykorzystaniem różnych umiejętności) 25. Sytuacja finansowa organizacji 26. Zaangażowanie organizacji w zróżnicowanie i zintegrowanie siły roboczej

Źródło: 2011 *Employee Job Satisfaction and Engagement*, <http://www.shrm.org>, s. 49-50.

W zależności od potrzeb organizacji badania nad postawami wobec pracy mogą być oparte jedynie na kilku aspektach, bądź nawet ich elementach. W literaturze przedstawiono wiele klasyfikacji aspektów pracy, determinujących poziom satysfakcji zawodowej. Z przeprowadzanych badań wynika, że można wyodrębnić elementy wspólne wszystkim tym klasyfikacjom⁴⁵⁵.

Są to: wyzwania związane z wykonywaną pracą, fizyczne warunki pracy, społeczne warunki pracy, organizacja pracy, techniczne warunki pracy, wynagrodzenie, warunki socjalno-bytowe, prestiż pracy, możliwość rozwoju zawodowego, aspiracje związane z pracą⁴⁵⁶.

⁴⁵⁵ S.P. Robbins, A. Ehrlich, *Zachowanie w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 61-62.

⁴⁵⁶ W. Wosińska, M. Sosinka-Pietras, *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy. Postawy i zachowanie się ludzi w sytuacji pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1984, s. 27.

3.3. Przegląd metod badania satysfakcji zawodowej

Wśród stosowanych dotychczas metod badania satysfakcji zawodowej można wyróżnić trzy sposoby podejścia, różniące się zakresem badania:

1. Pomiar ogólnej satysfakcji pracowników.
2. Ocena kilku kluczowych aspektów pracy, takich jak wynagrodzenia, szkolenia, treść samej pracy, itp. Czasami pomiary aspektów są uśredniane dla ogólnej miary satysfakcji.
3. Niektóre badania stosowały pomiary zarówno ogólnych jak i specyficznych aspektów satysfakcji z pracy.

Metody oceny satysfakcji zawodowej mogą także różnić się stopniem, w jakim uwzględniają emocjonalną i poznawczą satysfakcję⁴⁵⁷. Satysfakcja emocjonalna oparta jest na ogólnej, pozytywnej ocenie pracy i skupia się na tym czy praca wywołuje dobre samopoczucie i pozytywne odczucia. Satysfakcja kognitywna opiera się na logicznej i racjonalnej ocenie pracy, w kwestii warunków, możliwości lub rezultatów. Niektóre z przedstawionych poniżej narzędzi oceny są głównie kognitywne, z elementami wpływu emocjonalnego. Inne pomiary satysfakcji z pracy zawierają pytania na temat stopnia, w jakim respondent jest znudzony, zainteresowany, szczęśliwy, entuzjastycznie podchodzący do pracy, rozczarowany, czy zadowolony. Pytania tego rodzaju nie koncentrują się na konkretnej ocenie różnych aspektów pracy, ale na emocjonalnym stosunku do pracy.

Przykładem pierwszego z wyróżnionych rodzajów metod pomiaru, abstrahującej od oceny poszczególnych aspektów pracy, jest narzędzie stanowiące część kwestionariusza oceny organizacyjnej Michigan (OAQ)⁴⁵⁸. Pracownicy proszeni są o odpowiedź na trzy pytania:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. W sumie, jestem zadowolony z mojej pracy2. Ogólnie, nie lubię swojej pracy (R)3. Ogólnie, lubię tutaj pracować |
|---|

Odpowiedzi oceniane są za pomocą siedmiopunktowej skali Likerta, gdzie 1 = zdecydowanie się nie zgadzam, 2 = nie zgadzam się, 3 = częściowo się nie zgadzam, 4 = ani się nie zgadzam, ani zgadzam, 5 = częściowo się zgadzam, 6 = zgadzam się, a 7 = zdecydowanie się zgadzam. Pozycje oznaczone (R) są odwrotnie punktowane.

Przykładem ogólnej oceny satysfakcji z pracy jest również badanie zawierające osiemnaście cech pracy, które pracownicy oceniają „tak”, gdy zgadzają się, że dane określenie opisuje ogólnie ich pracę lub „nie”, jeśli element opisu nie pasuje, a także wtedy, gdy pracownik jest niezdecydowany. Pozycje oznaczone (R) są odwrotnie punktowane.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Przyjemna2. Zła (R)3. Idealna4. Strata czasu (R)5. Dobra6. Niepożądana (R)7. Wartościowa8. Gorsza niż większość (R)9. Akceptowalna10. Lepsza11. Lepsza niż większość12. Nieprzyjemna (R)13. Wprawia mnie w zadowolenie14. Nieodpowiednia (R)15. Doskonała16. Beznadziejna (R)17. Przyjemna18. Kiepska (R) |
|---|

Kolejne narzędzie badawcze zawiera sześć stwierdzeń do pomiaru ogólnego emocjonalnego stosunku do pracy, bez odniesienia do konkretnych aspektów.

⁴⁵⁷ R.H. Moorman, *The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior*, "Human Relations" 1993, Vol. 6, s. 759-778.

⁴⁵⁸ Przeglądu metod badania satysfakcji dokonano na podstawie: D.L. Fields, *Taking the Measure of Work*, Sage Publications, Inc., Londyn 2002, s. 5-43.

1. Gdybyś miał zdecydować jeszcze raz, czy podjąć pracę, którą masz teraz, co byś zdecydował?
Odpowiedzi w zakresie od 1 = nie, zdecydowanie nie podjąłbym tej pracy 5 = zdecydowanie podjąłbym tę pracę.
2. Jeśli (dobry) znajomy zapytałby cię, czy powinien ubiegać się o pracę w podobnym charakterze u twojego pracodawcy, co byś doradził?
Odpowiedzi w zakresie od 1 = nie polecam w ogóle 5 = gorąco polecam.
3. Jak wypada Twoja praca w porównaniu z idealną pracą (pracą jaką najbardziej chciałbyś mieć)?
Odpowiedzi w zakresie od 1 = daleka od ideału do 5 = bardzo bliska ideału.
4. Jak praca, którą wykonujesz pasuje się na tle pracy, którą chciałeś wykonywać, w momencie, gdy ją podjąłeś?
Odpowiedzi w zakresie od 1 = zupełnie inna od tej, którą chciałem 5 = taką, jaką chciałem.
5. Biorąc wszystko pod uwagę, jak bardzo jesteś zadowolony ze swojej obecnej pracy?
Odpowiedzi w zakresie od 1 = w ogóle niezadowolony do 5 = w pełni zadowolony.
6. W ogóle, jak bardzo lubisz swoją pracę?
Odpowiedzi w zakresie od 1 = wcale do 5 = bardzo.

Powyższa propozycja narzędzia pomiaru ogólnej satysfakcji była wielokrotnie modyfikowana poprzez ograniczanie zakresu pytań do trzech, czterech lub pięciu.

Inne badanie ogólnej satysfakcji z pracy zawiera osiemnaście elementów.

1. Moja praca jest dla mnie jak hobby.
2. Moja praca jest zazwyczaj na tyle interesująca, że się nie nudzę.
3. Wydaje się, że moi znajomi są bardziej zainteresowani swoją pracą. (R)
4. Uważam, że moja praca jest raczej nieprzyjemna. (R)
5. Lubię swoją pracę bardziej niż czas wolny.
6. Często jestem znudzony moją pracą. (R) (w wersji sześciu pozycji)
7. Jestem zadowolony z mojej obecnej pracy. (w wersji sześciu pozycji)
8. Większość czasu muszę zmuszać się do pracy. (R)
9. Jestem zadowolony z mojej pracy w chwili obecnej. (w wersji sześciu pozycji)
10. Czuję, że moja praca nie jest bardziej interesująca niż inne, które mógłbym dostać. (R)
11. Zdecydowanie nie lubię mojej pracy. (R)
12. Czuję, że jestem szczęśliwszy w pracy niż większość innych ludzi.
13. W większości dni jestem zachwycona moją pracą. (w wersji sześciu pozycji)
14. Każdy dzień pracy wydaje się zbyt długi. (R)
15. Lubię moją pracę bardziej niż każdy przeciętny pracownik. (w wersji sześciu pozycji)
16. Moja praca jest raczej nieinteresująca. (R)
17. Znajduję prawdziwą przyjemność w pracy. (w wersji sześciu pozycji)
18. Jestem rozczarowany, że kiedykolwiek podjąłem się tej pracy. (R)

Przedstawiony zestaw był także wykorzystywany w wersji ograniczonej do sześciu stwierdzeń.

1. Często jestem znudzony pracą. (R)
 2. Czuję się dość zadowolony z mojej obecnej pracy.
 3. Jestem zadowolony z mojej pracy w chwili obecnej.
 4. W większości dni jestem zadowolony z mojej pracy.
 5. Lubię moją pracę bardziej niż inny przeciętny pracownik.
 6. Odnajduję prawdziwą przyjemność w pracy.
- Pozycje oznaczone (R) są odwrotnie liczone.

Odpowiedzi oceniano za pomocą pięciopunktowej skali typu Likerta, gdzie 5 = zdecydowanie zgadzam się, 4 = zgadzam się, 3 = niezdecydowany, 2 – nie zgadzam się, i 1 = zdecydowanie nie zgadzam się.

Oryginalną propozycją badania jest narzędzie, w którym 15 elementów oceny ogólnej satysfakcji z pracy podzielono na dwie podkategorie, analizując satysfakcję pod względem zewnętrznych „E” (osiem stwierdzeń) i wewnętrznych „I” (siedem stwierdzeń) aspektów pracy.

1. Fizyczne warunki pracy. (I)
2. Wolność wyboru własnej metody pracy. (I)
3. Twoi współpracownicy. (I)
4. Uznanie jakie uzyskujesz za dobrą pracę. (E)
5. Twój bezpośredni przełożony. (E)
6. Ilość obowiązków jakie dostaniesz. (I)
7. Twoja stawka płacy. (E)
8. Możliwość stosowania własnych umiejętności. (I)
9. Stosunki między kierownictwem i pracownikami w Twojej firmie. (E)
10. Twoja szansa na awans. (E)
11. Sposób w jaki Państwa firma jest zarządzana. (E)
12. Uwaga poświęcana Twoim sugestiom. (I)
13. Twoje godziny pracy. (E)
14. Stopień odmiany w pracy. (I)
15. Twoje bezpieczeństwo pracy. (E)

Do oceny zastosowano siedmiopunktową skalę Likerta, gdzie 1 = jestem skrajnie niezadowolony, 2 = jestem bardzo niezadowolony, 3 = jestem umiarkowanie zadowolony, 4 = nie jestem pewien, 5 = jestem umiarkowanie zadowolony, 6 = jestem bardzo zadowolony, 7 = jestem niezmiernie zadowolony.

Popularną metodą oceny ogólnej satysfakcji z pracy jest Kwestionariusz Satysfakcji (MSQ) (*The Minnesota Satisfaction Questionnaire*), zawierający następujące stwierdzenia.

1. Możliwość samodzielnej pracy.
2. Szansa wykonywania od czasu do czasu różnych zadań.
3. Szansa, bycia „kimś” w społeczności.
4. Sposób w jaki mój szef odnosi się do ludzi.
5. Kompetencje mojego przełożonego w podejmowaniu decyzji.
6. Wykonywanie zadań zgodnie z własnym sumieniem.
7. Moja praca zapewnia mi stałe zatrudnienie.
8. Szansa robienia rzeczy dla innych ludzi.
9. Możliwość wydawania poleceń innym.
10. Możliwość wykorzystania swoich umiejętności.
11. Sposób, w jaki polityka firmy jest realizowana w praktyce.
12. Wynagrodzenie i zakres pracy, którą wykonuję.
13. Szansa na rozwój w pracy.
14. Wolność wyrażania własnych opinii.
15. Szansa, stosowania własnych metod w wykonywaniu zadań.
16. Warunki pracy.
17. Sposób współpracy w zespole.
18. Pochwały jakie dostaję za dobrze wykonaną pracę.
19. Poczucie spełnienia jakie mam z pracy.
20. Możliwość stałej aktywności w pracy.

Odpowiedzi oceniano w pięciopunktowej skali Likerta, gdzie 1 = bardzo niezadowolony z tego aspektu pracy, 2 = niezadowolony z tego aspektu pracy, 3 = nie mogę zdecydować, czy jestem zadowolony, czy też nie z tego aspektu pracy, 4 = zadowolony z tego aspektu pracy, a 5 = bardzo zadowolony z tego aspektu pracy.

Popularnym przykładem drugiego podejścia, to znaczy narzędzia do badania ogólnego poziomu satysfakcji oraz wybranych aspektów jest pomiar satysfakcji z pracy przy użyciu *Job Satisfaction Survey (JSS)*⁴⁵⁹.

Tabela 7. Pomiar satysfakcji z pracy /Job Satisfaction Survey (JSS)

	Proszę zakreślić cyfrę najbardziej zbliżoną z Twoją opinią przy każdym z pytań	Zupełnie się nie zgadzam	Częściowo się nie zgadzam	W niewielkim stopniu się nie zgadzam	W niewielkim stopniu się zgadzam	Częściowo się zgadzam	W pełni się zgadzam
1	Mam poczucie, że otrzymuję wystarczająco wysokie wynagrodzenie za pracę, którą wykonuję.	1	2	3	4	5	6
2	Moja praca daje mi rzeczywiście małe szanse na awans.	1	2	3	4	5	6
3	Mój przełożony jest kompetentny w wykonywaniu swojej pracy.	1	2	3	4	5	6
4	Nie jestem zadowolony z zysków jakie otrzymuję.	1	2	3	4	5	6
5	Gdy wykonam dobrze zadanie, zdobywam uznanie na jakie zasłużyłem.	1	2	3	4	5	6
6	Wiele z regulacji i przepisów utrudnia mi dobre wykonywanie pracy.	1	2	3	4	5	6
7	Lubię ludzi, z którymi pracuję.	1	2	3	4	5	6
8	Czasami czuję, że moja praca jest bezcelowa.	1	2	3	4	5	6
9	Komunikacja wydaje się być dobra wewnątrz organizacji.	1	2	3	4	5	6
10	Podwyżki są zbyt rzadko lub ich nie ma.	1	2	3	4	5	6
11	Ci, którzy rzetelnie wykonują pracę, mają szansę na awans.	1	2	3	4	5	6
12	Przełożony nie jest wobec mnie sprawiedliwy.	1	2	3	4	5	6
13	Świadczenia jakie otrzymujemy są równie dobre, jak w większości innych firm.	1	2	3	4	5	6
14	Nie mam poczucia, że praca którą wykonuję jest doceniana.	1	2	3	4	5	6
15	Moje wysiłki, by dobrze wykonywać swoją pracę, są rzadko utrudniane przez biurokrację.	1	2	3	4	5	6
16	Czuję, że muszę intensywniej pracować z powodu braku kompetencji współpracowników.	1	2	3	4	5	6
17	Lubię czynności, które wykonuję w pracy.	1	2	3	4	5	6
18	Cele firmy nie są dla mnie jasne.	1	2	3	4	5	6
19	Czuję się niedoceniany przez firmę, gdy pomyślę o wysokości wynagrodzenia, które mi oferuje.	1	2	3	4	5	6

⁴⁵⁹ P.E. Spector, *Job Satisfaction: Applications, Assessment, Causes and Consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA. 1997.

20	Osoby rozwijają się tutaj podobnie, jak w innych miejscach.	1	2	3	4	5	6
21	Mój przełożony wykazuje zbyt małe zainteresowanie odczuciami podwładnych.	1	2	3	4	5	6
22	Pakiet świadczeń jaki otrzymujemy jest sprawiedliwy.	1	2	3	4	5	6
23	Jest zbyt mało nagród dla osób, które tu pracują.	1	2	3	4	5	6
24	Mam zbyt wiele zadań do wykonania.	1	2	3	4	5	6
25	Lubię swoich współpracowników.	1	2	3	4	5	6
26	Często mam poczucie, że nie rozumiem tego, co dzieje się w firmie.	1	2	3	4	5	6
27	Mam poczucie dumy z wykonywania swojej pracy.	1	2	3	4	5	6
28	Jestem zadowolony z moich szans na podwyżkę płac.	1	2	3	4	5	6
29	Istnieją świadczenia, których nie otrzymujemy, a powinniśmy je dostać.	1	2	3	4	5	6
30	Lubię swojego przełożonego.	1	2	3	4	5	6
31	Mam zbyt wiele papierkowej pracy.	1	2	3	4	5	6
32	Nie mam poczucia, że moje starania są wystarczająco wynagradzane.	1	2	3	4	5	6
33	Jestem zadowolony z moich szans na awans.	1	2	3	4	5	6
34	Jest zbyt wiele sporów i kłótni w pracy.	1	2	3	4	5	6
35	Moja praca sprawia mi przyjemność.	1	2	3	4	5	6
36	Zadania do wykonania nie są w wystarczającym stopniu wyjaśniane.	1	2	3	4	5	6

Źródło: P.E. Spector, *Job Satisfaction: Applications, Assessment, Causes and Consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA. 1997.

JSS zawiera trzydzieści sześć stwierdzeń do oceny satysfakcji oraz dziewięciu wyróżnionych aspektów pracy. Są to: wynagrodzenia, awans, kontrola, świadczenia dodatkowe, nagrody warunkowe (oparte na wynikach), procedury operacyjne (wymagane zasady i procedury), współpracownicy, charakter pracy oraz komunikacja. Do oceny używana jest skala z sześciu opcji, od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”. Połowa stwierdzeń wymaga odwrócenia wyniku.

Przykładem trzeciego podejścia do badania satysfakcji z pracy jest Badanie diagnostyczne pracy (*The Job Diagnostic Survey* – JDS). Ogólna satysfakcja z pracy jest mierzona w kategoriach trzech wymiarów, w tym ogólnego zadowolenia (pięć stwierdzeń), wewnętrznej motywacji do pracy (sześć stwierdzeń) i satysfakcji z rozwoju (cztery stwierdzenia). Wymiary te są często łączone w jedno badanie satysfakcji z pracy. JDS mierzy także zadowolenie z aspektów pracy takich jak, bezpieczeństwo, wynagrodzenie, współpracownicy i nadzór. Zadowolenie z tych aspektów zostały również włączone do kompleksowego badania. Poniższa tabela przedstawia kwestionariusz wykorzystywany w tym badaniu (tabela 8).

Tabela 8. Diagnoza satysfakcji z pracy (*The Job Diagnostic Survey* – JDS)

Ocena ogólna: Każde z poniższych stwierdzeń dotyczy pracy. Należy wskazać swoje osobiste odczucia na temat pracy, zaznaczając opcję, z którą się najbardziej zgadzasz w stwierdzeniu. W jakim stopniu zgadzasz się ze stwierdzeniem? (1 = zdecydowanie się nie zgadzam, 2 = zgadzam się, 3 = trochę się nie zgadzam 4 = opinia neutralna, 5 = częściowo się zgadzam, 6 = zgadzam się, 7 = zdecydowanie zgadzam się) 1. Ogólnie rzecz biorąc, jestem bardzo zadowolony z tej pracy 2. Jestem ogólnie zadowolona z rodzaju pracy, co robię w tej pracy 3. Często myślę o rzuceniu tego zadania (R) Proszę teraz pomyśleć o innych osobach w organizacji, które wykonują tę samą pracę, co Ty. Jeśli nikt nie ma dokładnie takiej samej pracy co Ty, pomyśl o pracy, która jest najbardziej zbliżona do Twojej. Proszę pomyśleć w jakim stopniu każde zdanie opisuje uczucia ludzi do pracy. Jest poprawnym, jeśli Twoje odpowiedzi różnią się od tych gdy opisywałeś własne reakcje odnośnie pracy. Często różne osoby mają odmienne uczucia w odniesieniu do tej samej pracy. W jakim stopniu zgadzasz się ze stwierdzeniem? (1 = zdecydowanie nie zgadzam się, 2 = nie zgadzam się, 3 = częściowo się nie zgadzam, 4 = obojętny, 5 = częściowo się zgadzam, 6 = zgadzam się, 7 – zdecydowanie się zgadzam) 4. Większość ludzi w tej pracy, jest bardzo zadowolona 5. Ludzie w tej pracy często myślą o jej porzuceniu (R) Wewnętrzne elementy motywacji pracy: Teraz proszę wskazać jak osobiście odnosisz się do swojej pracy. Każde z poniższych zdań odnosi się do opinii dotyczących pracy. Należy wskazać swoje osobiste odczucia dotyczące własnej pracy określając w jakim stopniu zgadzasz się z opiniami. Jak bardzo zgadzasz się ze stwierdzeniem? (1 = zdecydowanie nie zgadzam się, 2 = nie zgadzam się, 3 = częściowo się nie zgadzam, 4 = obojętny, 5 = częściowo się zgadzam, 6 = zgadzam się, 7 – zdecydowanie się zgadzam) 1. Moja opinia o sobie jest bardziej pozytywna, gdy dobrze wykonuję pracę 2. Mam poczucie osobistej satysfakcji, kiedy dobrze wykonuję pracę 3. Czuję się źle i jestem nieszczęśliwy, kiedy okazuje się, że źle wykonuję pracę 4. Moje uczucia na ogół nie ulegają zmianie w zależności od tego jak wykonuję pracę (R) Proszę teraz pomyśleć o innych osobach w organizacji, które wykonują tę samą pracę, co Ty. Jeśli nikt nie ma dokładnie takiej samej pracy co Ty, pomyśl o pracy, która jest najbardziej zbliżona do Twojej. Proszę pomyśleć w jakim stopniu każde zdanie opisuje uczucia ludzi do pracy. Jest poprawnym, jeśli Twoje odpowiedzi różnią się od tych gdy opisywałeś własne reakcje odnośnie pracy. Często różne osoby mają odmienne uczucia w odniesieniu do tej samej pracy. W jakim stopniu zgadzasz się ze stwierdzeniem? (1 = zdecydowanie się nie zgadzam, 2 = zgadzam się, 3 = trochę się nie zgadzam 4 = opinia neutralna, 5 = częściowo się zgadzam, 6 = zgadzam się, 7 = zdecydowanie zgadzam się) 5. Większość osób w tej pracy odczuwa satysfakcję, gdy dobrze wykonują pracę 6. Większość osób źle się czuje lub są nieszczęśliwe gdy dowiadują się, że źle wykonują pracę

Pozycje dotyczące zadowolenia z rozwoju

Teraz proszę wskazać, jak bardzo są Państwo zadowoleni z każdego aspektu swojej pracy podanego poniżej. Czy jest Pan zadowolony z tego aspektu swojej pracy?

(1 = bardzo niezadowolony, 2 = niezadowolony, 3 = nieco niezadowolony, 4 = obojętny, 5 = nieco zadowolony, 6 = zadowolony, 7 = bardzo zadowolony)

1. Stopień rozwoju osobistego i wzrostu jaki uzyskuję poprzez pracę
2. Poczucie znaczącego osiągnięcia jakie uzyskuję w pracy
3. Stopień niezależnego myślenia i działań, które mogę podejmować w mojej pracy
4. Zakres wyzwań w mojej pracy

Ocena satysfakcji z poszczególnych aspektów pracy

Proszę wskazać, jak bardzo są Państwo zadowoleni z każdego aspektu swojej pracy podanego poniżej. Czy jest Pan zadowolony z tego aspektu swojej pracy?

(1 = bardzo niezadowolony, 2 = niezadowolony, 3 = nieco niezadowolony, 4 = obojętny, 5 = nieco zadowolony, 6 = zadowolony, 7 = bardzo zadowolony)

Satysfakcja z bezpieczeństwa:

1. Zakres bezpieczeństwa jaki mam w pracy
2. Jak bezpieczna jest dla mnie przyszłość w organizacji

Satysfakcja z wynagrodzenia:

1. Wysokość wynagrodzenia i świadczeń dodatkowych jakie otrzymuję
2. Stopień, w jakim jestem sprawiedliwie wynagradzany za zaangażowanie w organizacji

„Społeczna” satysfakcja:

1. Ludzie, z którymi rozmawiam i pracuję w firmie
2. Szansa na poznanie innych ludzi, w pracy
3. Możliwość pomocy innym osobom w czasie pracy

Satysfakcja z „nadzorowania”:

1. Stopień szacunku i sprawiedliwego traktowania ze strony przełożonego
2. Stopień wsparcia i wskazówek jakie otrzymuję od mojego przełożonego
3. Ogólna jakość nadzoru stosowanego w mojej pracy

Źródło: D.L. Fields, *Taking the Measure of Work*, Sage Publications, Inc., Londyn 2002, s. 20-22.

3.4. Założenia metody pomiaru satysfakcji zawodowej

Celem proponowanej metody jest kompleksowa ocena poziomu satysfakcji zawodowej. Podstawę oceny i wnioskowania stanowią informacje uzyskane przez badanie metodą ankietową opinii pracowników. Dla zrealizowania celu badawczego przyjęto początkowo, że poziom satysfakcji z pracy charakteryzują bezpośrednio odczucia, wyrażone przez pięć pytań zamkniętych:

- Wierzę, że moja praca ma sens.
- Odczuwam dumę z wykonywanej pracy.
- Lubię swoją pracę, chodzę do pracy z przyjemnością.
- Swoją pracę traktuję wyłącznie jako sposób zarabiania na życie.
- Przez moją pracę czuję się intelektualnie i emocjonalnie wyczerpany.

Po analizie ważności stwierdzeń względem odczuwania satysfakcji z pracy, wyeliminowano z dalszych analiz stwierdzenie „przez moją pracę czuję się intelektualnie i emocjonalnie wyczerpany”, uznając, że jest to czynnik w istotnym stopniu uwarunkowany osobniczo. Ostatecznie, proponuje się dokonywać syntetycznej oceny poziomu satysfakcji na podstawie czterech pierwszych stwierdzeń.

Opinie pracowników zostają pozyskane metodą badań ankietowych. Konstrukcja ankiety skierowanej do pracowników oparta jest na czterostopniowej skali Likerta, zawierającej oceny: „zdecydowanie tak”, „raczej tak”, „raczej nie”, „zdecydowanie nie”.

Każdy z komponentów satysfakcji zawodowej może zostać oceniony przy pomocy miar statystycznych: średniej, mediany i odchylenia standardowego, a także częstotliwości występowania ocen negatywnych („raczej nie”, „zdecydowanie nie”) oraz pozytywnych („zdecydowanie tak”, „raczej tak”).

3.5. Narzędzie diagnostyczne do pomiaru satysfakcji zawodowej

W proponowanym modelu badania satysfakcji zawodowej do pomiaru poziomu służy Indeks satysfakcji (IS). Analizę wiarygodności stworzonego w ten sposób indeksu przeprowadzono na podstawie wyników badań empirycznych (Alfa Cronbacha=0,61).

Tabela 9. Indeks satysfakcji

Indeks satysfakcji oparty na czterech stwierdzeniach:
Lubię swoją pracę, chodzę do pracy z przyjemnością
Wierzę, że moja praca ma sens
Swoją pracę traktuję wyłącznie, jako sposób zarabiania na życie
Jestem dumny ze swojej pracy

Źródło: opracowanie własne.

3.5. Istota terminu „zaangażowanie pracowników”

Zaangażowanie bywa definiowane, jako intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub jako ilość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika⁴⁶⁰. Równie popularne jest twierdzenie, że zaangażowanie jest: (...) *stanem, w którym pracownik udziela się w pracy, jest wobec niej pozytywnie nastawiony i z niej zadowolony*⁴⁶¹. W badaniach firmy Hay Group, o zaangażowaniu świadczy intencja pracownika, by pozostać w danej organizacji oraz chęć do ponoszenia wysiłku na rzecz firmy⁴⁶². Pozytywne nastawienie pracownika do firmy i przełożonych, zadowolenie z pracy, jest warunkiem niezbędnym, lecz niewystarczającym do zaangażowania. Jak słusznie zauważa Erickson, *zaangażowanie jest czymś więcej niż satysfakcją z warunków stworzonych przez pracodawcę lub prostą lojalnością wobec niego – czyli tym, co wiele firm mierzyło przez lata. Zaangażowanie jest raczej związane z pasją i poświęceniem – chęcią danej osoby do zainwestowania i włożenia własnego wysiłku w sukces pracodawcy*⁴⁶³. Dlatego o zaangażowaniu można mówić, gdy pracownicy są szczerze zainteresowani i zaabsorbowani swoją pracą, a nawet pasjonują się nią, co skłania ich do podejmowania dobrowolnych wysiłków, wykraczających poza formalne obowiązki⁴⁶⁴. Zaangażowanie jest również rozumiane jako pozytywny, związany z pracą stan umysłu, który charakteryzuje się wigorem, poświęceniem i oddaniem⁴⁶⁵. W Instytucie Gallupa zaangażowanie oznacza *włączanie się i entuzjazm do pracy*⁴⁶⁶. Nieco inną definicję proponuje Institute for Employment Studies, zaangażowanie to *pozytywne nastawienie pracownika do organizacji i jej wartości. Zaangażowany pracownik jest świadom potrzeb biznesu oraz współpracuje z innymi mając na celu zwiększenie wydajności na rzecz dobra organizacji. Organizacja musi rozwijać i pogłębiać zaangażowanie, co wymaga dwustronnej relacji pomiędzy pracownikiem i pracodawcą*⁴⁶⁷. Definicja ta podkreśla, że zaangażowanie jest wspólnym kontraktem między pracownikiem a pracodawcą.

Konceptualizacja pojęcia zaangażowania wymaga uwzględnienia w jego definicji także samodzielności działań, w sytuacjach niestandardowych, zgodnych z interesem organizacji lub swojej roli/ zawodu/pracy. Brytyjska firma Kenexa wyjaśnia, że jest to *poziom, w jakim pracownicy są zmotywowani do przyczyniania się do sukcesu organizacji oraz podejmowania nadzwyczajnego wysiłku (dodatkowy czas, wysiłek intelektualny, poświęcenie) w celu osiągnięcia celów organizacji*⁴⁶⁸. Można więc stwierdzić, że jest to postawa prowadząca do zacierania się granicy między pracą, a życiem osobistym pracownika, którą do niedawna utożsamiano tylko z niektórymi zawodami, określanymi mianem twórczych, jak literaci, artyści, naukowcy⁴⁶⁹. Powyższy przegląd różnych podejść odzwierciedla stwierdzenie, że: *zaangażowanie pracownika oznacza gotowość do rezygnacji z celów osobistych na rzecz organizacji lub działalności zawodowej, przy równoczesnej gotowości do odpowiedzialności, w warunkach samodzielności działania, oraz w sytuacjach niestandardowych*.

Z przyjęcia koncepcji zaangażowania jako postawy pracownika, wynika, że jest to specyficzne, względnie trwale zachowanie się, w określony sposób, wobec przedmiotu postawy. Przedmiotem tej postawy może być organizacja, zawód, praca, którą wykonuje, a także środowisko społeczne, w ramach którego pracownik funkcjonuje. Wobec tego zaangażowanie pracownika przejawia się w czterech formach:

- Zaangażowaniu wobec organizacji, czyli identyfikacji z misją, wspólnymi wartościami, a także celami i zadaniami firmy.
- Zaangażowaniu w pracę, czyli w wykonywanie codziennych zadań na wysokim poziomie.

⁴⁶⁰ A.M. Saks, *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, "Journal of Managerial Psychology" 2006, Vol. 7.

⁴⁶¹ M.L. Berry, M.L. Morris, *The Impact of Employee Engagement Factors end Job Satisfaction On Turnover Intent*, <http://www.eric.ed.gov/>, s. 2.

⁴⁶² M. Wójcik, *Zaangażowany poszukiwany*, „Personel i Zarządzanie” nr 1/2009.

⁴⁶³ T.J. Erickson, *Testimony Submitted Before the US. Senate Committee on Health, Education, Labor and Pensions*, May 26, 2005, za: W.H. Macey, B. Schneider, *The Meaning of Employee Engagement*, "Industria1 and Organizational Psychology" 2008, Vol. 1, s. 7.

⁴⁶⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 123.

⁴⁶⁵ W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, A.B. Bakker, *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, "Journal of Happiness Studies" 2002, Vol. 3, s. 71-92.

⁴⁶⁶ R.I. Vance, *Employee Engagement and Commitment*, SHRM Foundation, 2006, s. 3.

⁴⁶⁷ Ibidem.

⁴⁶⁸ Ibidem.

⁴⁶⁹ Zob. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa 2006, s. 216.

- Zaangażowanie w zawód (profesję), polegające na silnej identyfikacji z indywidualnymi celami rozwoju zawodowego oraz konsekwentnej realizacji własnej ścieżki kariery zawodowej.
- Zaangażowanie w środowisko społeczne, określone przez identyfikację z przełożonymi oraz współpracownikami⁴⁷⁰.

Wyżej wymienione formy zaangażowania nie muszą być względem siebie konkurencyjne, mogą się uzupełniać i wzajemnie wzmacniać⁴⁷¹.

Z punktu widzenia jakości kapitału ludzkiego w organizacji szczególne znaczenie posiada pierwsza z wyróżnionych form, która syntetyzuje wszystkie wyróżnione powyżej formy szczegółowe. Zaangażowanie organizacyjne pracownika oznacza identyfikację z celami i wartościami organizacyjnymi, pragnienie przynależności do organizacji oraz gotowość do działania, nadającą wysoką rangę interesom organizacji, a nawet priorytet nad własnymi interesami jednostki. Przejawia się ono w następujących zachowaniach:

- w sytuacjach kryzysowych i konfliktowych występuje gotowość do obrony firmy i jej produktów,
- duma z pracy w danej organizacji, identyfikacja wyrażana stwierdzeniem „moja firma”, „u nas”, itp.,
- wykazywanie dużej aktywności i inicjatywy,
- długookresowe zatrudnienie i brak zainteresowania zmianą miejsca pracy,
- dyspozycyjność oraz zgoda na pracę w godzinach ponadwymiarowych, gdy wymaga tego sytuacja,
- zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, chęć przyjmowania odpowiedzialności,
- lojalność,
- zaufanie względem przełożonych i współpracowników⁴⁷².

Podstawowymi cechami zaangażowania organizacyjnego są cztery czynniki: identyfikacja z celami i wartościami organizacji, pragnienie przynależności do organizacji, zgodność treści pracy z zainteresowaniami, cechami osobowymi i aspiracjami, co jest warunkiem pasji zawodowej oraz chęć zdobycia się na wysiłek na rzecz organizacji⁴⁷³. Szczególnym wyznacznikiem zaangażowania jest fizyczne, emocjonalne i intelektualne przywiązanie do organizacji.

Reasumując, **zaangażowanie to szczególna postawa w pracy, która przejawia się ponadprzeciętną gotowością do działania, w której interesy organizacji są równie ważne jak własne interesy jednostki, pasją działania, identyfikacją z firmą (pracownicy wierzą w sukces organizacji, wyrażają pozytywne opinie na temat organizacji w środowisku, w którym funkcjonują) oraz chęcią pozostania w organizacji.**

3.6. Krytyczna analiza metod pomiaru zaangażowania pracowników

Zainteresowanie pomiarem zaangażowania pojawiło się dopiero na początku tego wieku i doprowadziło do opracowania kilkunastu różnych sposobów pomiaru zaangażowania⁴⁷⁴. Sposoby te różnią się przedmiotem badania. Część z nich koncentruje się tylko na jednej z form zaangażowania, a więc zaangażowaniu w pracę lub w organizację, inne traktują zaangażowanie w sposób całościowy.

Klasycznym sposobem pomiaru jest model The Gallup Organization. Kwestionariusz wykorzystywany w badaniu zawiera dwanaście pytań, na których odpowiedź pozwala pogrupować pracowników w organizacji jako zaangażowanych, niezaangażowanych i aktywnie niezaangażowanych w pracę, a także obliczyć indeks poziomu zaangażowania, zwany Q12. W ten sposób kierownictwo organizacji uzyskuje informacje na temat poziomu i struktury zatrudnienia według zaangażowania w pracę oraz posiadanego potencjału rozwojowego.

Tabela 10. 12 elementów świetnego zarządzania⁴⁷⁵

1.	Wiem, czego oczekuje się ode mnie w pracy.
2.	Posiadam zasoby i sprzęt niezbędny do prawidłowego wykonywania mojej pracy.
3.	W pracy każdego dnia mam możliwość robienia tego, co potrafię najlepiej.
4.	W ciągu ostatnich siedmiu dni otrzymałem nagrodę lub uznanie za dobre wykonywanie mojej pracy.
5.	Mój przełożony, lub inna osoba z pracy troszczy się o mnie jak o osobę/człowieka.

⁴⁷⁰ Zob. Ch. Boshoff, G. Mels, *The Impact of Multiple Commitments on Intention to Resign: An Empirical Assessment*, "British Journal of Management" 2000, Vol. 11.

⁴⁷¹ Ch. Boshoff i G. Mels wyodrębniają także zaangażowanie nadzoru, właściwe kadrze menedżerskiej. za: M. Bugdol, *Wartości organizacyjne, Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. UJ, Kraków 2006, s. 86.

⁴⁷² Zob. M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 90-91.

⁴⁷³ Zob. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 126.

⁴⁷⁴ Zob. J. Smythe, *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 240.

⁴⁷⁵ Tytuł oryginalny "The 12 Elements of Great Managing" (tłumaczenie własne).

6.	Istnieje taka osoba w mojej pracy, która inspiruje mnie/zachęca do rozwoju.
7.	W pracy moje opinie, zdanie są brane pod uwagę.
8.	Misja i cel mojej organizacji sprawia, że czuję, iż moja praca jest ważna.
9.	Moi koledzy z pracy przywiązują dużą uwagę, do jakości pracy przez nich wykonanej.
10.	Mam w pracy najlepszego przyjaciela.
11.	W ciągu ostatniego roku miałem okazję do tego, by nauczyć się czegoś nowego i rozwijać się.
12.	W ciągu ostatniego roku, miałem okazję, by się rozwijać i uczyć w pracy.

Źródło: J. Thackray, *Feedback for Real*, "Gallup Management Journal" 15.03.2001.

Zaangażowanie w pracę bada także kolejny model, opracowany przez DDI. O poziomie zaangażowania decydują trzy elementy: wartość indywidualna, koncentracja na pracy oraz wsparcie interpersonalne. Każdy z tych elementów ma swoje podkomponenty, które determinują zaangażowanie:

1. Wartość indywidualna – pracownicy czują się bardziej zaangażowani, kiedy mają:

- możliwość dostarczania unikatowego wkładu,
- poczucie współdecydowania,
- warunki do rozwoju.

Badania DDI pokazują, że percepcja znaczenia wykonywanej pracy jest jednym z najbardziej istotnych czynników, od których zależy chęć pozostania w organizacji⁴⁷⁶.

2. Koncentracja na pracy – pracownicy czują się bardziej zaangażowani, kiedy mają:

- jasno określony kierunek działania,
- odpowiadają za wypracowane przez siebie wyniki,
- funkcjonują w środowisku pracy sprzyjającym efektywnej pracy.

3. Wsparcie interpersonalne – pracownicy są bardziej zaangażowani, kiedy pracują w bezpiecznym i sprzyjającym współpracy środowisku. Bezpieczne środowisko oznacza, że pracownicy ufają sobie wzajemnie i są zdolni do szybkiego rozwiązania problemów/konfliktów, jakie między nimi wynikną. Pracownicy chcą mieć wsparcie, móc polegać na sobie wzajemnie, by móc koncentrować się na ważnych zadaniach, gdyż konflikty marnotrawią czas i energię, dlatego powinny być szybko rozwiązywane. Zaufanie i wewnętrzna harmonia są charakterystyczne dla najlepszych organizacji⁴⁷⁷.

Do oceny zaangażowania w pracę DDI stosuje ankietę, składającą się z dwudziestu pytań⁴⁷⁸. Na tej podstawie ustala miarę zaangażowania, nazwaną E3SM, która pozwala na ocenę wymienionych powyżej trzech elementów. Według DDI, te trzy miary wykorzystywane są równocześnie do pomiaru satysfakcji, ponieważ pracownicy zaangażowani czują większą satysfakcję z pracy i są bardziej lojalni wobec pracodawcy.

Popularne wśród polskich specjalistów HR, badanie zaangażowania Fundacji Obserwatorium Zarządzania, koncentruje się na pomiarze zaangażowania organizacyjnego. Zostało stworzone z myślą o firmach średnich i dużych, które pragną zdiagnozować stan zaangażowania pracowniczego i porównać otrzymane wskaźniki z innymi firmami w sektorze⁴⁷⁹. Pierwszym etapem jest badanie ankietowe pracowników na całej populacji zatrudnionych w danej firmie lub grupie reprezentatywnej. Badanie przeprowadzane jest on-line. Ankietowanym zadawane jest pytanie: „Jak ocenia Pan/Pani swoją firmę w niżej wymienionych aspektach? Ocena, wyrażona w skali sześciostopniowej, obejmuje trzydzieści dwa aspekty, które dotyczą trzech grup czynników, determinujących poziom zaangażowania organizacyjnego⁴⁸⁰:

- 1. Ocena klarowności celów firmy**, na którą składają się cztery czynniki szczegółowe, m.in. ocena jakości przepływu informacji w firmie oraz ocena jasności kierunku, w którym podąża firma. Eksperci uważają, że ocena klarowności celów firmy, jest predykatorem poziomu zaufania wewnątrz organizacji.
- 2. Ocena możliwości partycypacji**, na którą składa się dziewięć czynników, m.in. ocena stopnia w jakim pracownicy są zachęceni do proponowania nowych rozwiązań, ocena możliwości wykonywania ambitnych zadań, ocena możliwości wyrażania własnego zdania, itp.
- 3. Ocena jakości relacji społecznych w firmie**, na którą wpływa osiem czynników, m.in. ocena klimatu kontaktów z przełożonym, ocena stosunków międzyludzkich w zespole, itp.

⁴⁷⁶ S. Samah: *Social Structural Characteristics and Employee Empowerment: The Role of Proactive Personality*, "International Review of Business Research Papers" 2007, Vol. 4.

⁴⁷⁷ *Whitepaper-Driving employee engagement – Report*, http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_employeeengagement_wp.pdf

⁴⁷⁸ E.D. Davison, *Management Competencies, Research Starters*, Academic Topic Overviews, EBSCO Publishing Inc. 2008.

⁴⁷⁹ *Postawy pracownicze 2008*, M. Zakrzewska (red.), Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Warszawa 2008.

⁴⁸⁰ M. Dawid-Sawicka: *Zaangażowanie pracowników – czy jest się czym martwić?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4/2008.

Na podstawie oceny poszczególnych czynników ustalany jest wskaźnik poziomu zaangażowania, pod nazwą K-edge Human Engagement Index, który mierzy stopień zaangażowania ludzi w organizację. Drugim etapem jest badanie benchmarkingowe, czyli porównywanie poziomu zaangażowania w badanej organizacji z innymi organizacjami, uczestniczącymi w projekcie.

Model IES, którego czynniki zaangażowania przedstawione zostały wcześniej, zakłada, że zaangażowanie działa dwukierunkowo. Organizacja musi angażować pracownika do pracy, by ten wkładał swe zaangażowanie w pracę dla organizacji⁴⁸¹. Pomiar dwunastu wyróżnionych postaw składa się na ogólny miernik zaangażowania.

Odmienny sposób pomiaru zaangażowania pracowników, uwzględniający element stosunku do pracy i do organizacji, proponuje firma Mercer. W swoim badaniu stosuje ankietę zawierającą sto trzydzieści pytań, pogrupowanych w trzynastu blokach:

- 1. Procesy pracy
- 2. Zarządzanie wynikami
- 3. Pewność pracy i rozwój kariery
- 4. Jakość i koncentracja na konsumentach
- 5. Wynagrodzenia
- 6. Korzyści
- 7. Praca w grupie i kooperacja
- 8. Przywództwo
- 9. Komunikacja
- 10. Szkolenia i rozwój
- 11. Etyka i integracja
- 12. Bezpośredni przełożony
- 13. Balans między życiem osobistym, a pracą⁴⁸².

Badanie tych obszarów pozwala określić stosunek do pracy, a także zidentyfikować czynniki, które w najwyższym stopniu przyczyniają się do poziomu zaangażowania pracowników w organizację. W rezultacie w modelu Mercer’a indeks zaangażowania ustalany jest na podstawie czterech kryteriów: mam wielkie poczucie oddania dla organizacji, jestem dumny/a z pracy w mojej firmie, nie rozpatruję opuszczenia w firmy w ciągu najbliższych 12 miesięcy, chcę „przekraczać wszelkie granice” i dołożę wszelkich starań, by firma odniosła sukces oraz poleciłbym/abym pracę w mojej firmie. Na tej podstawie model Mercer’a dokonuje klasyfikacji pracowników z punktu widzenia poziomu zaangażowania na cztery grupy, oddające kolejne poziomy zaangażowania. Są to: pracownicy usatysfakcjonowani, zmotywowani, oddani/poświęceni i „orędownicy” (*Advocate stage*).

Tabela 11. Charakterystyka typów pracowników z punktu widzenia poziomu zaangażowania

Pracownik usatysfakcjonowany	Pracownik umotywowany	Pracownik oddany	Orędownik
Lubi pracę Nie jest niezadowolony z warunków i sytuacji Zadowolony z pracy samemu Nie wykracza poza określone bariery Niekoniecznie pracownik zespołowy Często skupiony zewnętrznie	Następny poziom w charakterystyce kontinuum zaangażowania. Współpracuje ze zwiększoną energię Stara się zrealizować osobiste cele Bardziej ceni osiąganie celów osobistych niż zespołowych czy organizacyjnych Skupiony indywidualny pracownik Bardziej lojalny celom osobistym, zawodowym niż organizacji.	Lojalny dla organizacji, patrzy optymistycznie na przyszłość Widzi większy obraz, ze zrozumieniem swojej pozycji w nim Pracuje wspólnie w celu osiągnięcia zespołowych celów Jest otwarcie ambitny dla siebie, zespołu i firmy Wierzy, że organizacja umożliwi mu dobrą efektywność Ma poczucie należenia do organizacji, poczucie wartości i zaangażowania w pracy i w sposób otwarty je komunikuje	Wnosi dyskrecyjny wysiłek Proaktywnie szuka możliwości spełniania misji organizacji Pozytywnie mówi o produktach i usługach organizacji Rekomenduje organizację jako pracodawcę Jest gotowy wstrzymać się od krytyki i/lub być konstruktywnie krytycznym dla dobra organizacji Odporny na krótkoterminowe niezadowolenia

Źródło: *Engaging employees to driver global business success: Insights from Mercer's What's Working research*. (http://www.mmc.com/knowledgecenter/Engaging_Employees_To_Drive_Business.pdf).

⁴⁸¹ <http://www.employment-studies.com.uk/news/129theme.php>
⁴⁸² <http://www.mercer.com/summary.htm?siteLanguage=100&idContent=1281670>

Według Mayera i Schoormana o wartości zaangażowania decydują jego efekty⁴⁸³. W związku z tym wartość tę można określić na podstawie wyników, jakie uzyskuje organizacja w zakresie stabilności zatrudnienia, wyrażonej niskim poziomem fluktuacji i absencji, poziomu produktywności oraz satysfakcji pracowników, które przekładają się bezpośrednio na wyniki finansowe przedsiębiorstwa.

Dużą popularnością wśród menedżerów cieszy się model Hewitt Associates, który podobnie jak trzy poprzednie bada zaangażowanie w sposób kompleksowy. W ujęciu firmy Hewitt zaangażowanie wyraża się w trzech zachowaniach: Say – Stay – Strive, czyli Mówi – Pozostaje – Działa, które stanowią składowe elementy wskaźnika zaangażowania, „3S”⁴⁸⁴. Największa waga przywiązywana jest do składnika „Mówi” – gdyż wskazuje na to, jak pracownicy wypowiadają się na temat firmy. Składnik „Pozostaje” wskazuje na to, czy pracownicy chcą pozostać w firmie, czy wiążą z nią swoją karierę zawodową. Składnik „Działa”, wskazuje na gotowość pracowników do wkładania wysiłku w wykonywanie swojej pracy, wymaga od pracownika zachowań ponad jego normalne obowiązki, wyjścia poza schemat, poszukiwania nowych, bardziej efektywnych rozwiązań zarówno w sferze biznesowej jak i pozabiznesowej (np. wolontariat). Przedmiotem analizy jest sześć grup czynników: ludzie, praca, możliwości, jakość życia, wynagrodzenia oraz praktyki organizacyjne, które dla celów pomiaru są dalej uszczegóławiane. W badaniu Hewitt Associates wykorzystywana jest ankieta, zawierająca kilkadziesiąt stwierdzeń, ocenianych przez respondentów w skali sześciostopniowej: zdecydowanie nie zgadzam się, nie zgadzam się, raczej nie zgadzam się, zgadzam się i zdecydowanie zgadzam się. Pytania pogrupowane są według czynników, które mają wpływ na zaangażowanie. Dla każdego czynnika firma Hewitt mierzy odsetek pracowników zaangażowanych oraz pozytywnie nastawionych, a także szczegółowo analizuje wpływ każdego z czynników na ogólny poziom zaangażowania. Metoda pozwala także ocenić indywidualne zaangażowanie pracowników. Jako osoby zaangażowane określa się te, które otrzymały średni wynik 4,5 lub wyżej. Oceny prowadzone są na statystycznie reprezentatywnej próbie pracowników zatrudnionych w danej organizacji, i na ich podstawie ustalany jest ogólny wskaźnik poziomu zaangażowania.

Ciekawym elementem modelu jest odrębny pomiar zaangażowania i satysfakcji, który służy do oryginalnej klasyfikacji pracowników: na krawędzi, potencjał, podjęli już decyzję o odejściu, siła napędowa, osłabieni, męczennicy. Doświadczenia Hewitt pokazują, że istnieje różnica pomiędzy zadowoleniem/satysfakcją pracownika a jego poziomem zaangażowania. Zaangażowany pracownik jest zawsze usatysfakcjonowany, a nie każdy zadowolony pracownik zasługuje na miano zaangażowanego. Model pozwala na ocenę satysfakcji pracowników oraz satysfakcję z każdego z czynników zaangażowania.

Także Richard McBain, w swym modelu odróżnia zaangażowanie od satysfakcji z pracy. Wprowadza jeszcze dodatkowy element *commitment*, czyli potrzebę uczestnictwa. Na zaangażowanie, jego zdaniem, wpływa bezpośrednio organizacja, zarządzanie i przywództwo oraz relacje w pracy. Wszystkie te elementy wpływają wzajemnie na siebie i łącznie kształtują zaangażowanie organizacyjne, rozumiane jako pozytywna postawa wobec organizacji. Badania pokazują bowiem, że pracownik może być zaangażowany w swoją pracę, ale nie okazywać zaangażowania w organizację i odwrotnie, zaangażowanie organizacyjne może kształtować się na wysokim poziomie, na przykład pod wpływem chęci pozostania w organizacji, a równocześnie pracownik może nie angażować się w swoje zadania.

Tabela 12. Czynniki kształtujące zaangażowanie w pracę według R. McBaina’a

Organizacja	Zarządzanie i przywództwo	Życie pracownicze
- Kultura organizacyjna - Wartości i wizje - Marka – organizacyjna lub produktowa	- Przywództwo kadry zarządzającej - Zaangażowanie menadżera liniowego - Komunikacja	- Uznanie - Wspierający współpracownicy - Potencjał rozwojowy - Elastyczność - Stosunek praca/życie osobiste - Zaangażowanie w podejmowanie decyzji - Środowisko pracy

Źródło: R. McBain: *The Practice of Engagement*, „Strategic HR Review” September/October 2007, Vol. 6.

Jako podsumowanie przeglądu sposobów pomiaru może posłużyć model przedstawiony przez Alana Saksa. Model ten zawiera zarówno czynniki – źródła, dotyczące pracy i organizacji, a także rezultaty zaangażowania pracowników, w tym satysfakcję z pracy.

⁴⁸³ R.C. Mayer, F.D. Schoorman, *Differentiating antecedents of organizational Commitment: A test of March and Simon’s model*, „Journal of Organizational Behavior” 1998, Vol. 19.

⁴⁸⁴ H. Guryn, *Czy warto mierzyć zaangażowanie pracowników*, „Personel i Zarządzanie” nr 4/2009.

Tabela 13. Model źródeł i rezultatów zaangażowania według A. Saks

ŹRÓDŁA					
Charakterystyka pracy	Postrzegane wsparcie organizacji	Postrzegane wsparcie przełożonego	Nagrody i uznanie	Sprawiedliwość proceduralna	Sprawiedliwość dystrybucyjna
ZAANGAŻOWANIE					
Zaangażowanie w pracę			Zaangażowanie w organizację		
REZULTATY					
Satysfakcja z pracy	Przywiązanie do organizacji		Chęć odejścia		Zachowanie obywatelsko-organizacyjne

Źródło: A.M. Saks, *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, "Journal of Managerial Psychology" 2006, Vol. 21, No. 7.

3.7. Koncepcja metody pomiaru zaangażowania pracowników

Podstawę teoretyczną oceny zaangażowania pracowników na potrzeby pomiaru jakości kapitału ludzkiego stanowi model WIGOR⁴⁸⁵. Proponowany model zaangażowania pracowników w konkretnej organizacji można przedstawić w postaci równania, którego akronim, słowo WIGOR oddaje istotę zaangażowania.

Zaangażowanie = Wiedza + Identyfikacja + Gratyfikacja + Organizacja + Razem

Wiedza

Czynnik wiedzy, o podstawowym znaczeniu dla kształtowania postawy zaangażowania w dynamicznym otoczeniu, oznacza znajomość celów, poczynając od wizji i celów strategicznych organizacji do celów realizowanej pracy, a także dostęp do informacji dotyczących ogólnych założeń strategii oraz przewidywanych zmian „dokąd zmierzamy i jak tam dotrzemy”. Jest to niezbędne do akceptacji zmian oraz aktywnego w nich udziału.

Identyfikacja

Zaangażowanie pracownika oznacza poczucie zintegrowania z organizacją, lub profesją, lojalność, inicjowanie udoskonaleń, przejmowanie odpowiedzialności i inicjatywy, a nawet skłonność do poświęceń. Dla osiągnięcia takiego stanu nieodzowna jest akceptacja celów i wartości, kultury organizacyjnej, zaufanie do kadry kierowniczej i współpracowników, silna marka firmy jako atrakcyjnego pracodawcy. Pracownicy silniej identyfikują się z organizacją, której wartości są zbliżone do ich własnych, oraz której cele mogą realizować poprzez zaspokojenie swoich własnych potrzeb. Identyfikacja wymaga także drożnych kanałów komunikacyjnych, systemu informacji zwrotnej o wynikach pracy, partycypacji w wynikach finansowych, delegowania uprawnień, konsultatywnego stylu kierowania.

Gratyfikacja

Postawa zaangażowania wymaga holistycznego podejścia do motywowania pracowników i traktowania gratyfikacji (wynagrodzenia), czyli ogółu korzyści osiąganych przez pracownika z tytułu zatrudnienia, w sposób kompleksowy, a równocześnie zindywidualizowany. System wynagrodzeń powinien stwarzać warunki do wywiązywania się partnerów społecznych (pracownicy–pracodawcy) z kontraktu psychologicznego oraz zapewniać wsparcie organizacyjne⁴⁸⁶.

Organizacja

Efektywne zaangażowanie jest możliwe tylko przy organizacyjno-technicznym wsparciu, odpowiednim systemie zarządzania, w tym instrumentarium ZKL, a także określonych cechach pracy, takich jak: różnicowanie treści pracy, istotność zadań, autonomia.

Razem (Współdziałanie)

Słowo „zaangażowanie” w języku angielskim oznacza nie tylko określoną postawę pracownika, lecz również „zaręczyny”. To drugie znaczenie odzwierciedla pożądany charakter relacji między partnerami w stosunku pracy, jako współdziałanie, a nie konflikt interesów. Wymaga to odpowiednich zachowań:

- przełożeni motywujący, a nie manipulujący,
- menedżer – przywódca, coachem, a nie kontrolerem,
- koleżanka, kolega – współpracownikiem, a nie konkurentem, czy rywalem.

⁴⁸⁵ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Metody pomiaru i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.

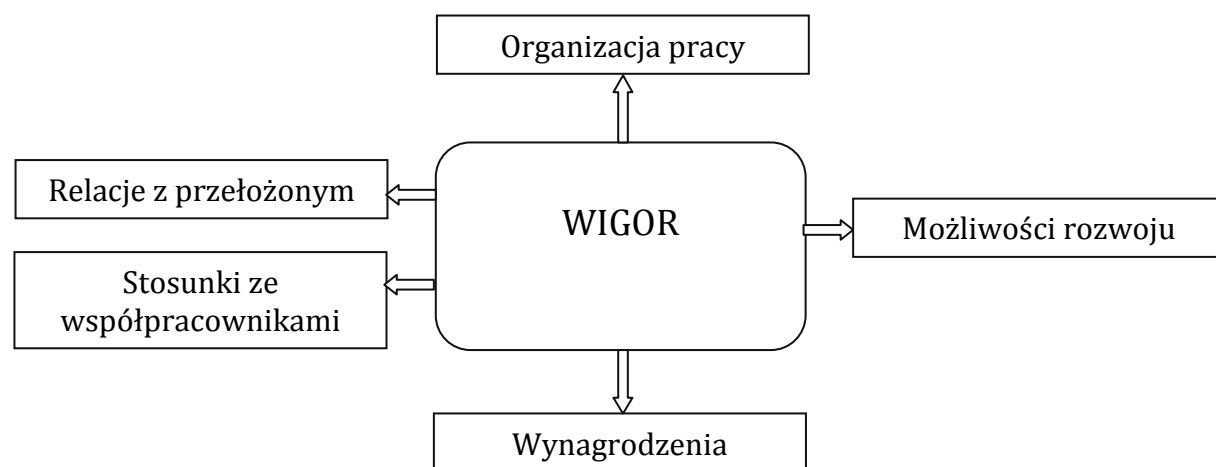
⁴⁸⁶ Zob. M. Łuźniak-Piecha: *Kontrakt psychologiczny i wsparcie organizacyjne jako kluczowe elementy budowania zaangażowania organizacyjnego. Przegląd koncepcji badawczych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” nr 12/2009.

Analiza czynników kształtujących poziom zaangażowania, wymaga uwzględnienia korygującego, zarówno pozytywnego jak i negatywnego, wpływu zewnętrznego, czynników politycznych, społecznych i ekonomicznych, na przykład koniunktury gospodarczej, sytuacji na rynku pracy. Czynniki te, przykładowo, mimo silnej identyfikacji pracowników, mogą wpływać na ruch zatrudnionych lub korygować poziom zadowolenia, chęć do rozwoju, kreatywności, itp. Istotny wpływ korygujący na poziom zaangażowania wywierają także cechy inteligencji i osobowości pracowników, na przykład cele osobiste i zawodowe, hierarchia wartości, doświadczenie zawodowe. Badania empiryczne wskazują, że są one silniejszym predyktorem niż parametry pracy, jaką pracownik wykonuje. Pracownicy o wysokich kompetencjach, utalentowani, mimo przejawiania wszystkich znamion zaangażowania, zmieniają pracę, ponieważ są spragnieni nowych doświadczeń⁴⁸⁷. Szczególnie silny, pozytywny wpływ na poziom zaangażowania wywiera sumienność, definiowana jako stopień koncentracji na osiągnięciu celu⁴⁸⁸. Pracownicy sumienni, ekstrawertyczni i emocjonalnie stabilni przejawiają wyższy poziom zaangażowania organizacyjnego w porównaniu z osobami o niskim nasileniu tych cech.

3.8. Narzędzie diagnostyczne do pomiaru zaangażowania pracowników

Dla celów kompleksowej oceny zaangażowania w konkretnej organizacji, model WIGOR określa pięć grup czynników kształtujących zaangażowanie. Są to: organizacja pracy, możliwości rozwoju, zasady i mechanizmy wynagradzania, relacje z przełożonym oraz stosunki ze współpracownikami.

Rysunek 1. Czynniki determinujące poziom zaangażowania w modelu WIGOR



Źródło: opracowanie własne.

Wyodrębnione grupy czynników zostały na potrzeby pomiaru scharakteryzowane łącznie poprzez trzydzieści czynniki szczegółowe. Wśród nich dziewiętnaście służy do wymiarowania poziomu zaangażowania organizacyjnego.

Tabela 14. Stwierdzenia do pomiaru zaangażowania organizacyjnego

Lp.	Treść stwierdzenia
1.	Znam i potrafię wyjaśnić:
	a/ główne cele zakładu pracy, w którym pracuję
	b/ cele pracy, którą wykonuję.
2.	Chętnie podejmuję się dodatkowych zadań poza obowiązkowymi, jeśli jest to niezbędne do realizacji celów mojego zakładu pracy.
3.	W pracy chętnie dzielę się swoją wiedzą.
4.	Akceptuję wartości, normy, wzory zachowań i sposoby postępowania preferowane w moim zakładzie pracy.
5.	Chcę zmienić zakład pracy, w którym obecnie pracuję.
6.	Gdyby to tylko było możliwe to chętnie nie pracowałabym/ nie pracowałbym zawodowo.
7.	Praca, którą wykonuję daje mi satysfakcję.
8.	Jestem dumna/y z pracy w obecnym zakładzie pracy.
9.	Jestem zadowolona/y ze swojej pracy. Dobrze się w niej czuję.
10.	Uważam, że nasza firma cieszy się dobrą opinią jako pracodawca.
11.	Codziennie chodzę do pracy z przyjemnością.

⁴⁸⁷ J. Smythe, CEO – dyrektor do spraw zaangażowania, op.cit., s. 231.

⁴⁸⁸ B. Mazurek-Kucharska: Psychologiczne korelaty zaangażowania w pracę – uwarunkowania sukcesu lub wypalenia zawodowego, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” Nr 12/2009.

12.	Bez wahania poleciłabym/bym moją firmę koledze/koleżance szukającemu/ej pracy.
13.	Czuję się w pracy wykorzystywana/y i niedoceniana/y.
14.	Gdy wymaga tego zadanie, sytuacja firmy, pracuję w godzinach ponadwymiarowych lub w dni wolne.
15.	Praca zawodowa jest dla mnie przytłaczającym obowiązkiem.
16.	Jestem bardzo zadowolona/y ze swojego miejsca pracy.
17.	Jestem dumna/y z wykonywanych przez siebie zadań.
18.	Musiałby zaistnieć poważne powody, żebym zrezygnował/a z pracy w firmie.

Źródło: opracowanie własne.

W przedstawionej koncepcji do pozyskania niezbędnych informacji zastosowano metodę badań ankietowych. Konstrukcja ankiety skierowanej do pracowników oparta jest na czterostopniowej skali Likerta, zawierając oceny: „zdecydowanie tak”, „raczej tak”, „raczej nie”, „zdecydowanie nie”. Stwierdzenia 5,6,13 i 15 oceniane są według skali odwróconej.

Na podstawie analizy opinii pracowników ustala się miarę zaangażowania, nazwaną indeksem zaangażowania organizacyjnego (IZPO). Indeks zaangażowania organizacyjnego IZPO oznacza odsetek pracowników, którzy odpowiedzieli pozytywnie, to znaczy „Zdecydowanie tak” i „Raczej tak”, na co najmniej 80% pytań.

4. Kultura organizacji

4.1. Ustalenia definicyjne i operacjonalizacja konstruktów

Cechą wspólną większości definicji kultury organizacji we współczesnej literaturze przedmiotu jest uznanie, iż jest ona zbiorem wspólnie utrwalonych wartości, norm i zasad, które w danej społeczności są przyjęte za obowiązujące i które regulują sposoby postrzegania otaczającej rzeczywistości. Jednak dokładna charakterystyka tego, czym jest kultura organizacji, nie jest zadaniem prostym. Po pierwsze dlatego, że jako pojęcie etymologicznie wywodzące się z filozofii jest zjawiskiem polimorficznym i przez to trudnym do opisu i badania. W latach 50. XX wieku, amerykańscy badacze przeanalizowali ponad 160 różnych sposobów rozumienia kultury⁴⁸⁹, stwierdzając, że jest ona ciągle rzeczywistością do wyjaśnienia⁴⁹⁰. Ajiferuke i Boddewyn zauważyli, że kultura jest zjawiskiem prowokującym do ogólnych definicji zawierających niemal tyle znaczeń, jak wielu jest ludzi używających tego terminu⁴⁹¹.

Po drugie, jej charakterystyka jest zależna od przyjętego paradygmatu badawczego, a więc od podstawowych założeń ontologicznych i epistemologicznych dotyczących natury zjawisk społecznych. Odmienny będzie sposób ujęcia kultury przez teoretyków reprezentujących światopogląd np. funkcjonalizmu⁴⁹², a inny w sposób interpretacyjny⁴⁹³. Przyjęcie danego paradygmatu implikuje bowiem różnorodne rozumienie zjawisk społecznych, a także ich przyczyn. Warunkuje także konieczność stosowania odmiennych metod badawczych⁴⁹⁴.

Keesing⁴⁹⁵, a także Allaire i Firsirou⁴⁹⁶ dokonali analizy i zestawienia definicji kultur organizacyjnych – rozumianych jako system idei i system socjokulturowy. Podział ten jest czysto konceptualny, obie te sfery bowiem przenikają się nawzajem. Teoretycy zarządzania, koncentrując się często na holistycznym ujmowaniu organizacji, bardziej lub mniej łączyli sferę znaczeń, wartości, systemów wiedzy czy przekonań (czyli komponenty systemu idei) ze społecznymi strukturami. Nie zawsze jednak te podejścia da się ze sobą połączyć, unikając przy tym problemów metodologicznych. Dlatego wskazane jest dokonać rozdzielenia tych „rzeczywistości”, aby ukazać inny sposób postrzegania, rozumienia i badania tego samego obszaru – czyli organizacji (tabela 15).

⁴⁸⁹ W literaturze przedmiotu podaje się różne klasyfikacje pojęcia kultury. Najczęściej wymienia się definicje: opisowo-wyliczające, historyczne, normatywne, psychologiczne, strukturalne i genetyczne, za: M. Filipiak, *Socjologia kultury. Zarys zagadnień*, UMCS, Lublin 1996.

⁴⁹⁰ Zob. A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Papers of the Peabody Museum, Harvard University, Cambridge 1952. Vol. 47.

⁴⁹¹ A. Ajiferuke, J. Boddewyn, *Culture and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies*, „Academy of Management Journal” 1970, Vol. 13, No. 2, s. 153-163.

⁴⁹² Funkcjonalizm postrzega zjawiska społeczne przez pryzmat ich konsekwencji dla funkcjonowania instytucji lub społeczeństwa jako całości. Nauka natomiast, powinna dążyć do obiektywizmu i unikać wszelkiej formy wartościowania zjawisk.

⁴⁹³ Paradygmat interpretacyjny zakłada niestabilność i względność rzeczywistości społecznej, ma ona charakter intersubiektywny. Nauka jest tutaj zbiorem gier językowych opartych na pojęciach i regułach. Poprzez język następuje nadawanie sensu przedmiotom, mięsom, wydarzeniom, a także interpretowanie ich.

⁴⁹⁴ Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012, s. 29.

⁴⁹⁵ R. Keesing, *Theories of Culture*, „Annual Review of Anthropology” 1974, Vol. 3, s. 73-97.

⁴⁹⁶ Y. Allaire, M.E. Firsirou, *Theories of Organizational Culture*, „Organization Studies” 1984, Vol. 5, No. 3, s. 195-221.

Tabela 15. Typologia koncepcji kultur organizacji

Kultura	System idei: kultura i społeczna rzeczywistość są niezależne od siebie, ale przeplatają się	Kultura ułokowana jest w:	Umysł jako nośnik kultury	Szkoła kognitywna	Organizacyjny klimat	Tagiuri i Litwin; James i Jones; Schneider i Cooper
					Organizacyjne uczenie się	Honey i Mumford; Riding i Rayner
				Szkoła strukturalizmu		Mckenney i Keen
			Kultura jako produkt umysłu w postaci symboli i znaczeń	Szkoła wzajemnej równowagi		Ouchi i Jeager; Weick; Bernard
				Szkoła symbolizmu	Instytucjonalizm	Seleznick; Pettigrew; Handy
					Interakcjonizm symboliczny	Morgan; Kostera; Smircich; Greetz
	System socjokulturowy: kultura jest komponentem społecznego systemu, manifestującego się w zachowaniach i produktach tych zachowań	Badanie systemu socjokulturowego może mieć charakter:	Synchroniczny	Szkoła funkcjonalizmu		Mayo; Likert; McClelland
				Szkoła funkcjonalistyczno-strukturalistyczna		Schein; Barrett; Parsons; Crozier
			Diachroniczny	Szkoła etnopsychologiczna (konfiguracjonistyczna)		Filley i House; Scott; Chandler
				Szkoła ekologiczno-materialistyczna		Hofstede; Pfeffer i Salancik

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Keesing, *Theories of Culture*, op.cit.; Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Theories of ...*, op.cit.

W ramach poszczególnych podejść, badacze prezentują także odmienny sposób definiowania fenomenu kultury (tabela 16)

Tabela 16. Wybrane definicje kultury organizacyjnej

Autor	Definicja kultury organizacyjnej
E. Jacques	Zwyczajowy lub tradycyjny sposób myślenia i działania, który jest w pewnym stopniu podzielany przez członków organizacji i który nowi pracownicy muszą przynajmniej częściowo zaakceptować.
R. Likert, J. Likert	Dominujący wzorzec wartości, mitów, założeń, norm, i ich uosobienia w języku, symbolach, artefaktach, jak również w technologii, celach i praktykach zarządzania, uczuciach, postawach i interakcjach.
E. Schein	Wzór podzielanych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, działających wystarczająco dobrze, aby uważano je za wartościowe, a przeto wpajane nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów.
G. Hofstede	„Zaprogramowanie umysłów” członków organizacji, a więc zespół skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych.
A.M. Pettigrew	Kultura jest systemem publicznie i wspólnie akceptowanych znaczeń dla danej grupy w danym czasie. Ten system pojęć, form, kategorii i obrazów pozwala interpretować ludziom ich własną sytuację.
G. Morgan	Kultura organizacyjna odnosi się do wzorca rozwoju odzwierciedlonego przez społeczne systemy wiedzy, ideologię, wartości, prawa i codzienne rytuały.
R. Denison	Kultura odnosi się do głębokich struktur organizacji, które są zakorzenione w wartościach, przekonaniach i założeniach posiadanych przez członków organizacji. Znaczenie ustanawiane jest poprzez socjalizację z różnymi grupami skupionymi w miejscu pracy. Interakcja odtwarza świat symboliczny, który daje kulturom zarówno dużą stabilność, jak i pewną naturę niepewności i kruchości zakorzenioną w zależności systemu od poszczególnych działań.
L. Smircich	Sieci znaczeń utkane przez ludzi w procesie organizowania.
Cz. Sikorski	System nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorców myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, op.cit., s. 49-50; Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 2-4.

Aby uchwycić specyfikę kultury jako „ogólnego systemu” regulującego funkcjonowanie ludzi w organizacji Alvesson⁴⁹⁷ posłużył się metaforami opisującymi sposób postrzegania i rozumienia tego zjawiska. Kultura zatem może być rozumiana jako:

1. **Regulator wymiany:** kultura działa jako mechanizm kontroli, w którym występują wzajemne zobowiązania i nagrody za uczestnictwo.
2. **Kompas:** kultura nadaje kierunek działaniom i zapewnia wytyczne dla priorytetów.
3. **Łącznik (klej) społeczny:** kultura złożona ze wspólnych idei, symboli i wartości jest źródłem wzajemnej identyfikacji jednostek z grupą / organizacją.
4. **„Święta krowa”:** podstawowe założenia i wartości stanowiące rdzeń organizacji wywołują silnie zaangażowanie poszczególnych jednostek.
5. **Regulator emocji:** kultura dostarcza wskazówek i skryptów odnoszących się do przeżywania i ekspresji emocji.
6. **„Zaburzenia”:** kultura jest definiowana przez zaburzenia, niejednoznaczności i fragmentaryczność.
7. **Zaślepienie:** kultura oddziałuje na nieświadome aspekty ludzkiego funkcjonowania, które uniemożliwiają obiektywne poznawanie rzeczywistości.
8. **„Zamknięty świat”:** kultura tworzy stały i powtarzalny świat, do którego ludzie muszą się dopasować, a przez to nie są w stanie krytycznie badać i przekraczać istniejących konstrukcji społecznych.

Metafory te są użyteczne w sytuacji, gdy zamierzamy badać zjawisko kultury w sposób fenomenologiczny, natomiast przy badaniach ilościowych (pomiarze) metafory takie wydają się nieużyteczne. Pomiar wymaga bowiem fizycznej realności zjawiska, a więc fragmentaryzacji kultury do jej głównych poddających się badaniu przejawów (wskaźników).

Reasumując, pomimo istnienia rozbieżności o charakterze definicyjnym, teoretycznym i metodologicznym pomiędzy poszczególnymi badaczami, można dokonać zestawienia elementów, które są szczególnie przydatne przy analizie zjawiska „kultury organizacyjnej”. Kultura organizacji:

- ma charakter społeczny, pojawia się zawsze tam, gdzie ludzie organizują się, planują i działają
- zakłada wspólną dla wszystkich uczestników interpretację rzeczywistości
- dotyczy wspólnego myślenia, odczuwania i reagowania, który wynika z podzielanych wartości i postaw
- przejawia się w wyartykułowanych wartościach, konkretnych zachowaniach, a także w symbolach, mitach i rytuałach organizacyjnych
- wyznacza układ stosunków interpersonalnych
- czyni działalność organizatorską jednolitą i spójną
- jest przekazywana w procesie uczenia się.

4.2. Co jest przedmiotem pomiaru – kultura, czy klimat organizacyjny?

Od wielu lat w literaturze przedmiotu toczy się spór badaczy dotyczący możliwości ilościowego pomiaru kultury organizacyjnej. Spór ten nie ma jednak charakteru czysto metodologicznego, sprowadzającego się do pytania – jak mierzyć, ale epistemologiczny – wskazujący na to, co *de facto* jest mierzone⁴⁹⁸. Zdaniem części badaczy, kultura jako zjawisko konstruowane społecznie o polimorficznym charakterze, może być badana jedynie metodami jakościowymi (np. badania terenowe, obserwacje, wywiady, analizy dokumentów, itp.). Schein w tym duchu stwierdził, że ilościowy (kwestionariuszowy) pomiar kultury jest zbyt powierzchowny i potencjalnie nieetyczny dla konkluzyjnego określania kultury danej organizacji. W pomiarze takim nie można bowiem zagłębić się w istotę kultury, a więc nieświadomych założeń, symboli, czy mitów konstytuujących kolektywne przekonania⁴⁹⁹. To co poddaje się pomiarowi to jedynie klimat organizacyjny, a więc wspólnie powielany przez pracowników sposób postrzegania zachowań i działań w ramach organizacji, które są nagradzane i wspierane przez politykę, praktyki i procedury organizacyjne⁵⁰⁰.

Wspomniany spór dotyczy zatem rozróżnienia pojęć na kulturę organizacji i klimat organizacyjny i idących za nimi tradycji teoretycznych i samych metod badawczych. Podejście kulturowe można najogólniej scharakteryzować jako ujęcie socjologiczno-antropologiczne, przyjmujące historyczną i idiograficzną perspektywę kształtowania się i zmiany kultury, bazującą

⁴⁹⁷ M. Alvesson, *Understanding Organizational Culture*, Sage, Londyn 2002, s. 38-39.

⁴⁹⁸ D.R. Denison, *What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, "Academy of Management Review" 1996, Vol. 21, No. 3, s. 619-654.

⁴⁹⁹ E.H. Schein, *Sense and Nonsense About Culture and Climate*, In: *Handbook of Organizational Culture & Climate*, Eds. N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson, Sage, Thousand Oaks, CA 2000, s. xxiii-xxx.

⁵⁰⁰ B. Schneider, *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1990.

na teoriach konstruktywistycznych. Zwolennicy badania klimatu organizacyjnego natomiast przyjmują najczęściej perspektywę psychologiczną (subiektywistyczną), a więc nomotetyczną i ahistoryczną bazującą na założeniach teoretycznych sytuationizmu Kurta Lewina⁵⁰¹.

Pomimo że „paradygmaty” kultury i klimatu organizacyjnego ścierają się ze sobą od wielu lat, to występują również podejścia unifikujące obie tradycje. Zarówno Katz i Kahn⁵⁰², Denison⁵⁰³, Schneider⁵⁰⁴, Payne⁵⁰⁵, jak i Thumin⁵⁰⁶ wskazują, że pojęcia te można w pewnych wypadkach stosować zamiennie. Różnica między nimi dotyczy – co najwyżej – głębokości analizy, a nie samej metody. Przykładowo, Payne zauważa, że dokonując ilościowego pomiaru klimatu, badamy *de facto* pewien aspekt samej kultury⁵⁰⁷.

Przyjmując to „eklektyczne” założenie za uprawomocnione, w dalszych analizach systematycznie będzie stosowane pojęcie kultury organizacyjnej, do której przedstawione zostaną różne narzędzia pomiaru.

4.3. Kultura organizacji jako cecha kapitału ludzkiego

Kultura organizacji *per se* nie jest przedmiotem, niniejszego opracowania, ale jest nim kultura rozumiana jako cecha kapitału ludzkiego. W tym ujęciu kultura, nie jest jedynie systemem znaczeń, czy wspólnie powielanych wartości (niezależnie od samej zawartości treściowej tych wartości) ale stanowi ona nieformalny system, który warunkuje produktywne i efektywne wykonywanie czynności zawodowych przez pracowników w danej organizacji.

Proefektywnościowa orientacja kultury jest pewnym założeniem teoretycznym, która poddana procedurze kwantyfikacji pozwala różnicować organizacje między sobą. Innymi słowy mówiąc, o organizacjach, w których pracownicy sprawnie i efektywnie wykonują swoje obowiązki zawodowe, możemy powiedzieć, że posiadają tę cechę kapitału ludzkiego, którą jest „kultura organizacji”.

Dokonując operacjonalizacji pojęcia kultury organizacji jako cechy kapitału ludzkiego należy przyjąć, że:

- 1. Choć kultura jest nieformalnym systemem, to można wydzielić jej „obserwowalne” składniki, które mogą podlegać ilościowemu pomiarowi;
- 2. Badanie tego, w jaki sposób ludzie myślą w środowisku organizacyjnym będzie badaniem kultury, w której funkcjonują; innymi słowy mówiąc – badając zgeneralizowane wzorce myślenia (w postaci wartości, norm i przekonań), badamy – kulturę organizacji;
- 3. Kultura warunkuje jakość kapitału ludzkiego, który w efekcie wpływa na poziom produktywności i efektywności wykonywania czynności zawodowych.

4.3.1. Składniki kultury organizacyjnej, które mogą podlegać pomiarowi

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że można wyróżnić kilka składników kultury, które mogą podlegać ilościowemu pomiarowi (tabela 17).

Tabela 17. Składniki kultury organizacji

Poziomy	Schein	Sikorski	Ott	Dyer
Pierwszy	założenia podstawowe	wzory myślenia (założenia, wartości, normy)	podstawowe założenia	założenia kulturowe
Drugi	podzielane wartości	wzory zachowań	wierzenia i wartości	wartości
Trzeci	artefakty	symbole	wzory zachowań	perspektywy kulturowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1992, s. 17; Cz. Sikorski, *Kultura...*, op.cit., s. 8; J.S. Ott, *The Organizational Culture Perspective*, Dorsey Press, Chicago 1989, s. 62; W.G. Dyer, *Culture in Organizations: A Case Study and Analysis*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1982.

⁵⁰¹ D.R. Denison, *What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate ...*, op.cit., s. 625.
⁵⁰² D. Katz, R.L. Kahn, *Spółeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
⁵⁰³ D.R. Denison, *What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate ...*, op.cit.
⁵⁰⁴ B. Schneider, *Organizational Climate and Culture*, op.cit.
⁵⁰⁵ R.L. Payne, *Climate & Culture: How Close Can They Get?*, In: *Handbook of Organizational Culture and Climate*, op.cit. s. 163-176.
⁵⁰⁶ F.J. Thumin, L.J. Thumin, *The Measurement and Interpretation of Organizational Climate*, "The Journal of Psychology" 2011, Vol. 145, No. 2, s. 93-109.
⁵⁰⁷ R.L. Payne, *Climate & Culture*, op.cit., s. 166.

Najniższym poziomem są **założenia podstawowe**. Mają one charakter filozoficzny i światopoglądowy, stanowią podstawę, na której opiera się funkcjonowanie organizacji. Dotyczą one w szczególności:

- natury otaczającej rzeczywistości i prawdy
- natury czasu
- natury przestrzeni
- natury człowieka
- natury ludzkiej aktywności
- natury stosunków międzyludzkich⁵⁰⁸.

Założenia podstawowe stanowią jądro kultury, są zarazem kluczem do zrozumienia wszystkich pozostałych poziomów. Przyjęcie, że człowiek jest z natury leniwy i nieodpowiedzialny determinuje sposób, w jaki organizacja będzie sprawowała kontrolę nad swoimi pracownikami. Przeciwny pogląd, uznający aktywność, niezależność i kompetencję czy etyczność pracowników implikuje odmienną ich rolę w organizacji, a co za tym idzie także struktury, systemy motywacji, przywództwo, komunikację itp. Podobnie wygląda kwestia natury stosunków międzyludzkich. Jeśli przyjętą przesłanką jest to, że ludzie są z natury indywidualistami, to praca zespołowa nie będzie zbyt często podejmowana i zalecana przez kierownictwo. W sytuacji, gdy zakłada się, że człowiek jest z natury „zwierzęciem społecznym”, to praca zespołowa staje się warunkiem *sine qua non* efektywności organizacji.

Założenia kulturowe, jak pokazuje Sikorski⁵⁰⁹, mogą być także nazywane wierzeniami, podkreślając w ten sposób trudności w ich racjonalnym uzasadnieniu. Ich treść determinuje w dużej mierze różnice między poszczególnymi kulturami, a także, jak ukazują niektórzy badacze, między państwami⁵¹⁰.

Wartości i normy stanowią drugi poziom kultury. Poziom ten jest bardziej widoczny i świadomy, a przez to podlegający dokładniejszemu opisowi, a także badaniom empirycznym. Według wielu badaczy, właśnie wartości uważane są za najważniejszy składnik kultury, generujący innowacyjność, efektywność, rozwój, czy sukces przedsiębiorstwa⁵¹¹.

Trzeci poziom kultury stanowią widoczne jej przejawy – czyli symbole, **artefakty**, czy posługując się terminologią Dyera – perspektywy kulturowe. Autor ten, dzieli je na⁵¹²:

- fizyczne – technologia, sztuka, architektura
- behawioralne – schematy zachowań, rytuały i ceremonie
- werbalne – język, opowieści, mity.

Sikorski włącza do tej listy jeszcze⁵¹³:

- osobowe – bohaterowie organizacji.

Ten poziom kultury jest najbardziej dostępny obserwatorowi, gdyż dotyczy tego, co można zobaczyć (np. obowiązujący strój pracowników), usłyszeć (np. jak pracownicy zwracają się do siebie, jakich używają słów) czy odczuć (np. atmosfera firmy). Wynika on jednak, z leżących głębiej w „świadomości” przedsiębiorstwa – założeń kulturowych i wartości.

4.3.2. Wzorce myślenia jako wskaźnik empiryczny kultury

Co prawda, jak ukazano wyżej, pomiarowi ilościowemu podlegać mogą zarówno podstawowe założenia, jak i artefakty i symbole organizacyjne, to wydaje się jednak, że najlepszym wskaźnikiem kultury są podzielane i powielane wewnątrz organizacji wartości. Wartości bowiem to specyficzne przekonania, rozpowszechnione wśród pracowników danej organizacji, określające godne pożądania przedmioty, sytuacje i zachowania⁵¹⁴. Są one atrybutem organizacji, odzwierciedlającym jego cele i stanowią część grupowej ideologii. Dotyczą podstaw ocen, które stosują członkowie organizacji w celu ewaluacji

⁵⁰⁸ E.H. Schein, *Organizational Culture ...*, op.cit. s. 94-143.

⁵⁰⁹ Cz. Sikorski, *Kultura ...*, op.cit. s. 9.

⁵¹⁰ Wymiary kultur narodowych skonstruowanych przez Hofstede, tj. dystans władzy, indywidualizm – kolektywizm, męskość – kobiecość, unikanie niepewności i orientacja krótko- długoterminowa, są właśnie składnikami podstawowych założeń, które manifestują się w deklarowanych wartościach.

⁵¹¹ Zob. np. A. Geus, *The Living Company. Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston 2002; J. Collins, J. Porras, *Wizjonerskie organizacje*, Jacek Santorski & CO, Warszawa 2003; K. Hultman, B. Gellerman, *Balancing Individual and Organizational Values. Walking the Tightrope to Success*, Jossey-Bass, San Francisco 2002; J.J.P. Kotter, J.L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, Macmillan, Nowy Jork 1992.

⁵¹² W.G. Dyer, *Culture in ...*, op.cit.

⁵¹³ Cz. Sikorski, *Kultura ...*, op.cit., s. 13.

⁵¹⁴ D. Turek, *Organizacja oparta na wartościach – implikacje dla procesów zarządzania zasobami ludzkimi*, w: K. Makowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary, Część I*, SGH, Warszawa 2008, s. 18-19.

sytuacji, działań, przedmiotów i ludzi. Przyczyniają się przez to do większej identyfikacji i integracji grupy. Rozumienie wartości organizacji i ich przestrzeganie pozwala ludziom kierować swoim życiem i pomaga w wyborze spójnych ról społecznych. Pośrednio można zatem twierdzić, że wyznaczają one zachowania pracowników. Są bowiem tym wyrazem wzorów myślenia, które pośredniczą (moderują) postępowanie zatrudnionej kadry. Według Posnera i Kouzesa, wspólne wartości organizacji:

- promują wysoki poziom lojalności korporacyjnej
- ułatwiają konsensus w kwestii głównych celów organizacji
- pobudzają etyczne zachowania
- stymulują ciężką pracę i wzajemne wsparcie
- redukują poziom stresu
- ułatwiają zrozumienie wzajemnych oczekiwań między pracownikami
- rozwijają silne przekonanie o potrzebie efektywności osobistej
- zwiększają satysfakcję ze współuczestnictwa w organizacji
- rozwijają pracę zespołową⁵¹⁵.

Znaczenie wartości dla funkcjonowania organizacji badacze dostrzegli już w latach 60. XX wieku. W latach 70. Connor i Becker opisując obszary, w których wartości są istotne dla przedsiębiorstwa, stwierdzili, że łączą się one z:

- organizacyjnym kontekstem, w tym: hierarchią, procesami szkolenia pracowników i dominującą technologią
- organizacyjnym procesem, w tym: konfliktami i ich rozwiązywaniem, komunikacją, spójnością grupy i efektywnością pracy
- działaniem kadry kierowniczej, w tym: spójnością z celami, efektywnością, typem kontroli i sposobem współpracy z otoczeniem
- działaniem organizacyjnym, w tym: skutecznością, satysfakcją i elastycznością⁵¹⁶.

Jak zauważają niektórzy autorzy, wartości powinny być centralnym punktem przedsiębiorstwa, niejako rdzeniem⁵¹⁷. Wynika to z faktu, że określają one to, co jest najbardziej pożądane w organizacji. Collins i Porras nazwali wartości „klejem”, który łączy ze sobą ludzi w przedsiębiorstwie⁵¹⁸. Stachowicz-Stanusch konstatuje, że *wartości są podstawą kontraktu optymalizującego ludzkie działanie, budują most pomiędzy pracownikiem a firmą*⁵¹⁹. Ich istnienie ma pomóc w budowaniu zaangażowania i lojalności pracowników, być gwarantem przewagi konkurencyjnej, efektywności w zarządzaniu zmianą, uznaniu i lojalności klientów czy też etyczności postępowania kadry pracowniczej.

Traktowanie wartości jako najważniejszego wskaźnika kultury znajduje uprawomocnienie w wielu analizach empirycznych. Zarówno w badaniach Hofstede⁵²⁰, Schwartz⁵²¹, Trompenaarsa i Hampden-Turnera⁵²², a także Ingleharta⁵²³, wnioskowanie o profilach kulturowych prowadzone było na podstawie analiz wspólnie powielanych wartości.

Współczesne badania nad wartościami przedsiębiorstwa ukazują że:

- spójność wartości organizacyjnych i wartości pracowników generuje większy zysk dla przedsiębiorstwa
- istnieje związek pomiędzy ich wdrożeniem a zyskownością przedsiębiorstwa
- są najsilniej motywującym czynnikiem podczas wykonywania zadań zawodowych
- istnieje związek między ich świadomością: a wzrostem satysfakcji z pracy, zaangażowania jednostek, wzrostem wyników pracy, czy wzrostem pracowniczych zachowań obywatelskich wyznaczonych podporządkowaniem, altruizmem i frekwencją
- są istotne dla tworzenia i zarządzania złożonymi przedsiębiorstwami
- wpływają na szybkość rozwoju przedsiębiorstwa⁵²⁴.

⁵¹⁵ J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *The Leadership Challenge*, Jose-Bass, San Francisco 1987, s. 193.

⁵¹⁶ P.E. Connor, B.W. Becker, *Values and the Organization: Suggestions for Research*, "Academy of Management Journal" 1975, Vol. 18, s. 550-561.

⁵¹⁷ J.R. Rubino, *Aligning Personal Values and Corporate Values: A Personal and Strategic Necessity*, "Employment Relations Today" 1998, Vol. 25, No. 3, s. 24.

⁵¹⁸ J. Collins, J. Porras, *Wizjonerskie ...*, op.cit.

⁵¹⁹ A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007, s. 17.

⁵²⁰ G. Hofstede, G.I. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.

⁵²¹ S.H. Schwartz, *Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries*, in: *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. M. Zanna, Academic Press, Nowy Jork 1992.

⁵²² A. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

⁵²³ R. Inglehart, Ch. Welzel, *Modernization, Cultural Change and Democracy*, Cambridge University Press, Nowy Jork 2005.

⁵²⁴ Za: A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości ...*, op.cit., s. 25-28.

Podsumowując dotychczasowe rozważania należy podkreślić, że przyjętym wskaźnikiem empirycznym kultury organizacji, jako cechy kapitału ludzkiego, jest zestaw wartości organizacyjnych, które znajdują odzwierciedlenie w praktykach funkcjonowania organizacji.

4.3.3. Kultura jako warunek efektywności wykonywanych czynności zawodowych

Jak wspomniano wcześniej, kultura organizacji rozumiana jako cecha kapitału ludzkiego, jest tym elementem danej organizacji, która warunkuje – poprzez procesy, struktury, systemy komunikacji, przywództwo, normy i wartości itp. – jakość⁵²⁵, efektywność⁵²⁶, czy innowacyjność⁵²⁷ wykonywanych czynności zawodowych. Przyjęcie takiej perspektywy jest oczywiście pewną idealizacją (przyjęciem warunku *ceteris paribus*), bowiem zarówno jakość, efektywność i innowacyjność działań jednostek zależy od szeregu innych uwarunkowań. Ponadto, kultura może w równie silnym stopniu determinować lub przynajmniej moderować szereg patologicznych praktyk występujących w środowisku zawodowym, takich jak kradzieże, sabotaż, czy defraudacje mienia⁵²⁸, które obniżają efektywność pracy i systemu ekonomicznego. Pomimo tych zastrzeżeń, uprawomocniony – w kontekście dotychczasowej wiedzy – jest wniosek, że kulturowe uwarunkowania funkcjonowania organizacji są czynnikiem niezbędnym do przejawiania przez jednostki wielu produktywnych (np. innowacyjnych, twórczych, obywatelskich, itp.) zachowań pracowniczych, które mają wpływ na ogólną efektywność organizacji.

Ten sposób patrzenia na kulturę wpisuje się w tzw. tradycję „menedżeryzmu”, a więc postrzegania środowiska organizacyjnego jedynie przez pryzmat skuteczności i efektywności działań. Pomimo że podejście to ma wielu krytyków na gruncie nauk o zarządzaniu (tzw. nurt krytyczny), to jest uprawomocnione w kontekście poszukiwania czynników warunkujących produktywność pracowników w organizacji.

4.4. Przyjęta perspektywa badania kultury organizacji

Badanie kultury organizacji wynika – co zrozumiałe – z przyjętej definicji tego zjawiska, a więc pewnej perspektywy teoretycznej. Perspektywa ta (paradygmat) *implicite* zawiera metodologiczne wskazówki odnoszące się do tego, jakie można stosować metody pomiaru, a jakich metod stosować nie można. Przykładowo, rozumienie kultury jako systemu idei ogranicza w zasadzie możliwość jej ilościowego badania. Analiza prowadzona jest wówczas na bazie metod jakościowych np. obserwacji, wywiadu, studiowania tekstów, itp.⁵²⁹. Dopiero przyjęcie perspektywy socjo-kulturowej, umożliwia badania ilościowe i tworzenie wskaźników empirycznych. Perspektywa ta zakłada, że kultura jest mechanizmem, który pomaga danej osobie w nabywaniu wiedzy, wartości, przekonań, postaw czy też samych zachowań, przygotowując jednostkę do życia w systemie organizacyjnym. Organizacja nie jest *ex definitione* kulturą, ale kulturę posiada, a najważniejszym jej składnikiem są „wzorce myślenia” – w postaci wartości. Badanie zobiektywizowanymi metodami (kwestionariusze, testy, itp.) tego co ludzie myślą, a następnie generalizacja wiedzy jest *de facto* badaniem kultury. Z tych też powodów podejście to zostaje przyjęte w dalszych analizach. Tak rozumiana perspektywa badawcza pozwala bowiem w sposób ilościowy sparametryzować rolę, jaką zajmuje kultura w efektywnym funkcjonowaniu danej organizacji. Znaleźnie odpowiednich wskaźników ilościowych opisujących kolektywne zachowania ludzi w organizacji pozwoli wyjaśnić w przybliżony sposób, dlaczego poszczególne podmioty gospodarcze są konkurencyjne na rynku, lub posiadają większą wartość rynkową.

W literaturze przedmiotu pojawia się długa lista różnych wymiarów kultury, która może podlegać pomiarowi. Przykładowo, Van der Post, De Coning i Smit⁵³⁰ po przeanalizowaniu różnych narzędzi badawczych wskazują na ponad 100 różnych wskaźników za pomocą których można diagnozować kulturę organizacji. Wśród wskaźników tych odszukujemy takie, jak np.:

- Unikanie biurokracji
- Cele działania i ich spójność
- Autonomia i przedsiębiorczość

⁵²⁵ B. Fryzeł, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2004.

⁵²⁶ Zob. D.R. Denison, A.K. Mishra, *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, "Organization Science" 1995, Vol. 6, Issue 2, s. 204-223; J.P. Kotter, J.L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, op.cit.; K. Van De Voorde, M. Van Veldhoven, J. Paauwe, *Time Precedence in the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Performance: A Cross-lagged Study at the Business Unit Level*, "The International Journal of Human Resource Management" 2010, Vol. 21, No. 10, s. 1712-1732. T.J. Peters, R.H. Waterman, *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2011; A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, op.cit.

⁵²⁷ S.G. Isaksen, G. Ekvall, *Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates*, "Creativity and Innovation Management" 2010, Vol. 19, No. 2, s. 73-88.

⁵²⁸ D. Turek, *Kontroproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*, Difin, Warszawa 2012.

⁵²⁹ Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, op.cit.

⁵³⁰ W.Z. van der Post, T. J. de Coning, E. v. M. Smit, *An Instrument to Measure Organizational Culture*, "South African Journal of Business Management" 1997, Vol. 28, No. 4, s. 154-157.

- Postawy wobec zmiany
- Kontrola
- Tolerancja konfliktów
- Sposoby komunikacji
- Otwartość na klientów i rynek
- Nastawienie na rywalizację
- Zaangażowanie
- Koncentracja na ludziach
- Podejmowanie decyzji (proces i praktyki)
- Umożliwianie partycypacji
- Wzmacnianie jednostkowych inicjatyw
- Funkcjonowanie grup i zespołów
- Rozwijanie zasobów ludzkich
- Utożsamienie społeczne
- Wyzwania
- Nagrody
- Przywództwo
- Relacje lidera z pracownikami
- Styl kierowania
- Motywowanie
- Organizacja pracy
- Orientacja na doskonałość
- Wolność jednostek
- Produktywność
- Polityka i procedury
- Poczucie wsparcia
- Tolerancja ryzyka
- Odpowiedzialność
- System wartości
- Struktury
- Standardy pracy
- Satysfakcja
- Innowacyjność
- Szkolenia.

Wszystkie z wymienionych wskaźników wydają się istotne z punktu widzenia kapitału ludzkiego, jednak nie sposób poddać je pomiarowi jednocześnie. Poszczególni badacze podejmujący próbę diagnozy kultury, albo – koncentrują się na wybranych wymiarach, albo – próbują je ze sobą łączyć lub generalizować. Logika procesu badania empirycznego podpowiada, że często „ekonomiczność” pomiaru (szybkość i efektywność) jest lepsza i ważniejsza z punktu widzenia osiągniętych rezultatów niż rozległość i wieloaspektowość otrzymanych wyników. Wobec powyższego warto przyjrzeć się temu, w jaki sposób poszczególni autorzy podchodzili do diagnozy kultury organizacji.

4.5. Narzędzia diagnostyczne kultury organizacyjnej

Analiza literatury przedmiotu dostarcza wiedzy nt. wielu narzędzi diagnozujących kulturę organizacji. Narzędzia te bazują głównie na podejściu deskryptywnym. Ich celem jest bowiem głównie opis i analiza zjawiska kulturowego, a jedynie w sporadycznych przypadkach formułowanie dyrektyw do wprowadzanie zmian organizacyjnych. Z tych też powodów wiele używanych narzędzi oparte jest na wieloczynnikowych koncepcjach teoretycznych, w których występują dychotomiczne wymiary kultury (np. otwartość na zmiany – konserwatyzm), które pozwalają na parametryzację funkcjonowania danej organizacji, a następnie porównywanie wyników badań z danymi pochodzącymi z innych firm. Podejście takie umożliwia również korelacyjne lub przyczynowe (ścieżkowe) badania związków profilu kulturowego z interesującymi danego badacza zmiennymi zależnymi (np. efektywnością ekonomiczną, stylami kierowania, czy zachowaniami pracowników).

W literaturze przedmiotu, równoległe do różnych kwestionariuszy opracowywanych w celach naukowych, można również spotkać narzędzia do badania kultury konstruowane przez firmy konsultingowe. Fakt konstruowania przez podmioty gospodarcze takich narzędzi sam w sobie nie jest wadą. Wadą staje się wówczas, gdy narzędzia te nie posiadają odpowiedniej

normalizacji, opracowanej trafności, rzetelności i zachowanej obiektywności – co niestety jest często spotykane w takich kwestionariuszach. Pomijając jednak ten wątek analiz, warto przyjrzeć się najczęściej wykorzystywanym przez różnych badaczy kwestionariuszom do badania kultury organizacji (tabela 18)

Tabela 18. Metody diagnozy kultury organizacyjnej

Nazwa metody	Badane wymiary lub efekty	liczba itemów	Silne strony	Słabe strony
Model wartości konkurencyjnych (Cameron, Quinn, 2003)	Dwa wymiary: elastyczność i swoboda – stabilność i kontrola; orientacja na sprawy wewnętrzne – orientacja na pozycję w otoczeniu. Cztery typy kultur: klan, adhokracja, hierarchia, rynek.	103	Klarowność konstruktów teoretycznych; dobre parametry psychometryczne; duża baza do badań porównawczych; przetłumaczone na język polski; używane w kontekście biznesowym; możliwość badania istniejącej i oczekiwanej kultury.	Klasyfikacja kultury ze względu na typy i wymiary; obszerność narzędzia.
Quality Improvement Implementation Survey (Shortell i in., 2000)	Wymiary: styl menedżerów, spójność, ważność celów, nagrody. Cztery typy kultur: grupa, rozwój, hierarchia, racjonalność.	20	Proste i krótkie narzędzie badawcze; dobra rzetelność; badania nad związkami np. z TQM.	Klasyfikacja kultury ze względu na typy i wymiary; brak polskiej adaptacji.
Organizational Culture Inventory (Cooke, Lafferty, 1989)	12 stylów myślenia pracowników: humanistyczne, stowarzyszające się; akceptujące, konwencjonalne, zależne, opozycyjne, siły, rywalizacji, perfekcyjne, osiągnięć, samorozwoju. Style te przekładają się na trzy czynniki: ludzie / kultura bezpieczeństwa; kultura satysfakcji / kultura bezpieczeństwa.	120 lub 96 lub 48 lub 36 lub 13	Dobre parametry psychometryczne; bogaty zakres badań; graficzne ilustracje wyników; szeroki zestaw badanych wymiarów (stylów myślenia).	Obszerność narzędzia i potencjalnie długi czas badania; brak polskiej adaptacji.
Harrison's Organizational Ideology Questionnaire (Harrison, 1975)	Ocena ideologii organizacyjnych w postaci: władzy, ról, zadań i indywidualności.	15	Dobre parametry psychometryczne; proste i łatwe w użyciu narzędzie; możliwość badania istniejącej i oczekiwanej kultury.	Mała liczba wymiarów; brak polskiej adaptacji.
Practice Culture Questionnaire (Stevenson, 2000)	Postawy pracowników w stosunku do poprawy jakości i odporności na zmiany.	25	Zadawałające parametry psychometryczne; proste i łatwe w użyciu narzędzie.	Brak klarowności konstruktów teoretycznych; badania odnoszące się do służby zdrowia w Wielkiej Brytanii; potencjalne problemy z generalizacją wniosków; brak badań instytucji biznesowych.
MacKenzie's Culture Questionnaire (MacKenzie, 1995)	Badane wymiary: zaangażowanie; postawy wobec innowacji; postawy wobec zmian; style rozwiązywania konfliktów; style kierowania; zaufanie w stosunku do menedżerów; otwartość; współpraca i kooperacja; orientacja na zasoby ludzkie; orientacja na klientów; kierunek działań organizacji.	76	Proste w użyciu (skala nominalna); wiele potencjalnie interesujących wymiarów.	Brak danych o parametrach psychometrycznych; stworzone dla sektora służby zdrowia.
Survey of Organizational Culture (Tucker, McCoy, Evans, 1990)	Wymiary kultury: orientacja na klientów, orientacja na pracowników, spójność wobec interesariuszy, misja, dojrzałość zarządzania, autonomia, otwartość, podmiotowość, motywacja, kooperacja vs rywalizacja, spójność organizacyjna, działanie pod presją, model człowieka.	55	Szerokie badania nad prywatnym i publicznym sektorem w Stanach Zjednoczonych; wielość wymiarów.	Brak polskiej adaptacji; badania realizowane głównie na menedżerach, a nie pracownikach niższych szczebli organizacji.

Corporate Culture Questionnaire (Walker, Symon, Davies 1996)	Cztery wymiary kultury: wydajność, zasoby ludzkie, podejmowanie decyzji, relacje.	69 lub 126	Dobre parametry psychometryczne; orientacja biznesowa.	Brak polskiej adaptacji; dłuższa wersja jest odpłatna; czasochłonność badania.
Core Employee Opinion Questionnaire (Buckingham, Coffman 2000)	Satysfakcja z pracy, zrozumienie oczekiwań, gotowość do działań, zasoby, należyte wykorzystanie umiejętności, relacje z przełożonymi, nagrody za osiągnięcia, relacje z przełożonymi, nastawienie na rozwój własny, percepcja wartości, zaangażowanie w misję organizacji, zaangażowanie wszystkich pracowników, przyjacielskość, ocena, możliwość rozwoju.	13	Łatwość użycia – 13 stwierdzeń określa 13 różnych elementów charakteryzujących organizację.	Brak parametrów psychometrycznych.
Organizational Culture Survey (Glaser, Zamanou, Hacker 1987)	Sześć czynników kultury: praca zespołowa i konflikty, klimat i morale pracowników, przepływ informacji, zaangażowanie, kierowanie, spotkania.	31	Proste w użyciu i w porównywaniu, dobre parametry psychometryczne.	Brak polskiej adaptacji; ograniczenie do wybranych czynników.
Hofstede's Organizational Culture Questionnaire (Hofstede i in., 1990)	Trzy wymiary wartości: potrzeba bezpieczeństwa, znaczenie pracy, potrzeba autorytetu. Sześć czynników odnoszących się do praktyk: proces vs wyniki, pracownicy vs zadania, zaściankowość vs profesjonalizm, otwartość vs zamkniętość systemu, poczucie kontroli vs brak kontroli, normatywność vs pragmatywność.	135	Klarowność konstruktów teoretycznych; dobre parametry psychometryczne; wykorzystanie praktyczne.	Czasochłonność badania; rzadko stosowane w badaniach; brak polskiej adaptacji.
Ankieta do badania norm kulturowych (Zbiegień-Maciąg, 1999)	Dziesięć wymiarów: organizacyjna / osobista duma, wykonanie / jakość, praca zespołowa / komunikacja, przywództwo / nadzór, korzyści / efektywność kosztów, współpracownicy / relacje koleżeńskie, relacje firma-klient, innowacyjność / kreatywność, szkolenie / postęp / rozwój, otwartość.	42	Polskie narzędzie.	Brak jasności konstruktów teoretycznych; brak parametrów psychometrycznych, wielość wymiarów.
Assessing Learning Culture Scale (Botcheva i in., 2002)	Jeden wymiar: kultura ucząca się.	10	Łatwe i krótkie narzędzie z Litertowską 5-punktową skalą do badania. Klarowny konstrukt kultury uczącej się.	Ograniczony zasięg badania do jednego wymiaru. Brak parametrów psychometrycznych poza rzetelnością skali.
Cultural Assessment Survey (Forsythe, 2005)	Trzy wymiary: współpraca, jednostka, kooperacja.	20	Krótkie i łatwe narzędzie bazujące na samopisie.	Brak jasności konstruktów teoretycznych; brak parametrów psychometrycznych, brak polskiej adaptacji.
Denison Organizational Culture Scale (Denison, Mishra, 2005)	Cztery wymiary: zaangażowanie, spójność, adaptacyjność, misja.	60 lub 36 lub 8	Klarowność konstruktów teoretycznych, wiele badań porównawczych, przejrzystość narzędzia, wymiar biznesowy; dobre parametry psychometryczne	Brak polskiej adaptacji.
Group Practice Culture Questionnaire (Kralewski i in., 2005)	Dziewięć wymiarów: wspólnotowość, komunikowanie, jakość, tożsamość grupowa, rynkowość, spójność, zaufanie, innowacyjność, autonomia.	39	Możliwość przekrojowego badania kultury.	Brak parametrów psychometrycznych, brak polskiej adaptacji, dużo wymiarów.

Norms Diagnostic Index (NDI) (Allen, Dyer, 1980)	Siedem wymiarów norm: stymulowanie działania, zaangażowanie, rozwój, relacje przełożony – podwładny, procedury, konfrontacja, klimat wsparcia. Jeden wymiar: satysfakcja z pracy.	51	Możliwość przekrojowego badania kultury.	Brak jasności konstruktów teoretycznych; brak parametrów psychometrycznych, brak polskiej adaptacji.
Organizational Assessment Survey (OAS)	Siedemnaście wymiarów: nagrody, rozwój, innowacyjność, orientacja na klienta, przywództwo i jakość, uczciwość, komunikacja, zaangażowanie, wykorzystanie zasobów, jakość życia, relacja praca–życie, bezpieczeństwo pracy, planowanie strategiczne, pomiar działań, różnorodność, nadzór. Jeden wymiar: satysfakcja z pracy.	129	Pogłębiona analiza funkcjonowania organizacji. Indywidualne badanie pracowników.	Stworzone przez firmę konsultingową – odpłatne; Brak jasności konstruktów teoretycznych; brak parametrów psychometrycznych, brak polskiej adaptacji.
Organizational Culture Index (OCI) (Wallach, 1983)	Trzy wymiary: biurokracja, innowacyjność, wsparcie.	24	Krótkie i łatwe narzędzie bazujące na samopisie. Możliwość badania ogólnych cech kultury.	Brak parametrów psychometrycznych, brak polskiej adaptacji.
Organizational Culture Profile (OCP) (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991)	Dziesięć wymiarów: przywództwo, struktury, innowacje, działanie, planowanie, komunikacja, środowisko pracy, humanizm, rozwój jednostki, socjalizacja.	50	Klarowność konstruktów teoretycznych, przejrzystość narzędzia, wymiar biznesowy; dobre parametry psychometryczne. Pogłębiona analiza funkcjonowania organizacji.	Brak polskiej adaptacji. Mała liczba badań porównawczych. Badania polegające na wyborze stwierdzeń.
Organizational Development Questionnaire (ODQ) (Preziosi, 1981; Corrigan i in., 2002)	Dwa wymiary: transformacyjność, transakcyjność.	28	Krótkie i łatwe narzędzie bazujące na samopisie.	Brak polskiej adaptacji. Mała liczba badań porównawczych. Ograniczona możliwość generalizacji wiedzy.
Questionnaire of Organizational Culture (Alas, Vadi, 2004)	Dwa wymiary: relacje, zadania.	16	Krótkie i łatwe narzędzie bazujące na samopisie.	Brak polskiej adaptacji. Mała liczba badań porównawczych. Ograniczona możliwość generalizacji wiedzy. Słabe parametry psychometryczne.
Scholl Quality Management Culture Survey (SQMCS) (Detert i in., 2000)	Dziewięć wymiarów: podzielana wizja, orientacja na klienta, orientacja długoterminowa, ciągłe doskonalenie, zaangażowanie w naukę, współpraca, podejmowanie decyzji w oparciu o dane, orientacja systemowa, jakość.	31	Przekrojowe badanie kultury.	Brak polskiej adaptacji. Słabe parametry psychometryczne. Zbyt duża liczba wymiarów.
van der Post Questionnaire (van der Post, de Coning, Smit, 1997)	Piętnaście wymiarów: rozwiązywanie konfliktów, kultura zarządzania, orientacja na klienta, otwartość na zmiany, partycypacja pracownicza, jasność celów, orientacja na ludzi, identyfikacja z organizacją, autorytet, styl kierowania, ukierunkowanie działań, integracja, działanie, nagrody, struktura celów.	97	Przekrojowe badanie kultury. Dobre parametry psychometryczne. Wiele badań replikacyjnych.	Brak polskiej adaptacji. Zbyt duża liczba wymiarów.

Kwestionariusz do Badania Wartości Organizacyjnych (Barrett, 1998, 2006)	Siedem poziomów wartości: bezpieczeństwo finansowe, relacje, poczucie bycia najlepszym, przeobrażanie, wewnętrzna spójność, współpraca z otoczeniem, służba dla ludzkości.	66 i 86	Badanie poziomów wartości. Polska adaptacja. Dobre opracowanie teoretyczne. Przydatne w prowadzeniu zmian kulturowych.	Słabe parametry psychometryczne. Czasochłonne (prowadzone w trzech fazach). Stworzone przez firmę konsultingową – odpłatne. Nieużyteczne w określaniu efektywności pracy.
--	---	---------	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Jak ukazano w tabeli 18. istnieje duża liczba różnych narzędzi pozwalających na wielopoziomą diagnozę kultury organizacji. Większość z nich, opiera się jednak na słabo opracowanych konstruktach teoretycznych (np. Organizational Assessment Survey – OAS, Norms Diagnostic Index – NDI), Ankieta do badania norm kulturowych). Można by stwierdzić nawet mocniej – niektóre z tych narzędzi nie posiadają żadnej podbudowy teoretycznej, a zawarte w kwestionariuszach itemy są pochodną dość powierzchownych analiz poszczególnych autorów. Ze słabości teoretycznej tych metod wynika też dość duża liczba wymiarów ujmowanych w poszczególnych narzędziach. Chcąc nadrobić braki adekwatnej koncepcji teoretycznej autorzy próbują parametryzować wszystkie możliwe wymiary. Wymiary te badane są jednak jedynie 3-5 stwierdzeniami, co może budzić uzasadnione wątpliwości, co do wartości naukowej takiego badania. Warto w tym kontekście przywołać cytowanego już wcześniej Edgara Sheina, który wskazywał, iż takie badanie (tj. kwestionariuszowe) nie docierają do rzeczywistych wymiarów kultury, ale jedynie powierzchownie opisują ich charakterystykę⁵³¹.

Znaczna część z omówionych narzędzi posiada również słabe, lub nie posiada w ogóle wartości parametrów psychometrycznych (np. Kwestionariusz do Badania Wartości Organizacyjnych, Questionnaire of Organizational Culture, Norms Diagnostic Index) – oszacowanej rzetelności, trafności, czy normalizacji, a przez to ich stosowanie może budzić zastrzeżenia. W wielu przypadkach brakuje również analiz czynnikowych co sprawia, że można wnioskować, iż poszczególni autorzy w dość arbitralny (przypadkowy) sposób dobierali poszczególne stwierdzenia do analizowanych wymiarów. Wynika z tego, że wartość deskryptywna tych narzędzi jest trudna do oszacowania.

Wadą większości kwestionariuszy jest także to, że nie mają one polskiej adaptacji, co implikuje, iż ich potencjalne wykorzystanie musi zostać poprzedzone odpowiednim procesem przystosowania do warunków polskich.

Prezentowane narzędzia posiadają oczywiście szereg zalet (np. profilowanie kultury, porównywanie kultur), które mogą sprawiać, iż są one użyteczne w ramach różnych badań empirycznych. Dobór danej metody musi jednak wynikać z samych celów badawczych i opracowanego (zoperacjonalizowanego) konstrukt teoretycznego. Powinien również godzić „ekonomiczność badania” z poszukiwaniem odpowiedzi na ważne problemy natury teoretycznej i aplikacyjnej.

W kontekście przedstawianych w niniejszym opracowaniu analiz można wyznaczyć pięć kryteriów, za pomocą których będzie można ocenić przydatność poszczególnych metod do badania kultury jako jakościowej cechy kapitału ludzkiego:

1. Brak dychotomiczności wymiarów i typologizacji kultur.
2. Klarowność konstrukt teoretycznego.
3. Dostępne parametry psychometryczne.
4. Ekonomiczność procesu badania.
5. Związek z efektywnością pracy.

Ad 1. Brak dychotomiczności wymiarów jest warunkiem koniecznym wyboru danego narzędzia do dalszych prac nad pomiarem kapitału ludzkiego. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż dychotomiczne wymiary np. indywidualizm-kolektywizm są tworzone celem porównywania kultur między sobą najczęściej w aspekcie międzynarodowym. Są one, niestety nieużyteczne dla określania efektywności, czy konkurencyjności funkcjonowania danej organizacji. Zarówno bowiem organizacje posiadające kultury kolektywistyczne, jak i indywidualistyczne mogą charakteryzować się wysoką wydajnością pracy, czy być konkurencyjne na rynku. Podobnie sytuacja wygląda z typologizacją kultury np. kultura klanu, czy adhokracji. Znajomość typu kultury jest oczywiście informacją niezmiernie cenną, szczególnie w sytuacjach, gdy intencją kadry zarządzającej lub właścicieli danej organizacji jest wprowadzanie zmian, czy przygotowanie do fuzji z innym przedsiębiorstwem. Kluczowe jest tu wówczas określenie istniejącego i pożądanego profilu danej kultury, a następnie przeprowadzenie takich działań zarządczych, które doprowadzą do optymalnego (oczekiwanego) funkcjonowania danej organizacji. Z punktu widzenia oceny kapitału ludzkiego profilowanie takie wydaje się niepotrzebne. Nie daje ono bowiem wystarczającej wiedzy na temat efektywności funkcjonowania danej organizacji.

⁵³¹ E.H. Schein, *Sense and Nonsense About Culture and Climate*, op.cit.

Z powyższych powodów należy wykluczyć z dalszych analiz następujące metody badawcze:

- Model wartości konkurencyjnych,
- Quality Improvement Implementation Survey,
- Organizational Culture Inventory,
- Harrison's Organizational Ideology Questionnaire,
- Hofstede's Organizational Culture Questionnaire,
- Ankieta do badania norm kulturowych,
- Cultural Assessment Survey,
- Organizational Culture Index (OCI),
- Organizational Development Questionnaire (ODQ),
- Questionnaire of Organizational Culture,
- Kwestionariusz do Badania Wartości Organizacyjnych.

Ad 2. Narzędzie jest wartościowe poznawczo, gdy opiera się na dobrze udokumentowanych, bądź logicznie spójnych założeniach teoretycznych. Traci wartość deskryptywną i predykcyjną, gdy zebrane za pomocą tej metody dane nie dają się uogólniać, lub odnieść do jednej lub zbioru różnych teorii naukowych. Niestety, wiele opisanych w literaturze przedmiotu kwestionariuszy nie posiada wystarczająco dobrze opracowanej podbudowy teoretycznej co sprawia, że wartość naukowa i praktyczna takiego badania jest trudna do oszacowania. Spośród analizowanych metod diagnozy kultury wątpliwości teoretyczne budzą następujące kwestionariusze:

- Practice Culture Questionnaire,
- Core Employee Opinion Questionnaire,
- Organizational Assessment Survey (OAS).

Ad 3. Znajomość parametrów psychometrycznych danego narzędzia pozwala oszacować potencjalny błąd pomiaru (tzw. błąd systematyczny), jaki może wystąpić w sytuacji, gdy badacz posługuje się daną metodą diagnostyczną. Kwestionariusze, które nie posiadają opracowanych parametrów psychometrycznych (w tym przede wszystkim rzetelności i trafności narzędzia) powinny, albo przejść takie badania, albo *ex ante* zostać odrzucone jako wątpliwe metodologicznie. Wśród analizowanych metod diagnozy kultury, następujące nie posiadają dostępnych wartości psychometrycznych:

- MacKenzie's Culture Questionnaire,
- Group Practice Culture Questionnaire,
- Norms Diagnostic Index.

Ad 4. Ekonomiczność procesu badania jest bardzo ważnym kryterium, które należy brać pod uwagę opracowując metodologię badań. Istnieje bowiem wiele dobrych metod za pomocą których można zgromadzić obszerny materiał badawczy. Jednak nie w każdej sytuacji duża ilość danych jest potrzebna. Istnieją sytuacje, gdy czasochłonność, bądź wyrażenie pomiaru stanowi ważną przeszkodę w procedurze zbierania materiału empirycznego. Dlatego też sugeruje się odrzucić te wszystkie metody, które wymagają wieloetapowego procesu badania lub posiadają znacząco dużo stwierdzeń kwestionariuszowych. Należy mieć ponadto w pamięci, iż diagnoza kultury ma obejmować nie tylko duże ale również, średnie i małe przedsiębiorstwa, co dodatkowo ogranicza możliwość wielokontekstowego badania. Z tych też powodów odrzucone zostają następujące narzędzia:

- van der Post Questionnaire,
- Survey of Organizational Culture,
- Corporate Culture Questionnaire,
- Scholl Quality Management Culture Survey (SQMCS),
- Organizational Culture Profile (OCP).

Ad 5. Jak wspomniano wcześniej, kultura opisywana jest w kategoriach efektywności pracy. Należy zatem poszukiwać takich metod, dzięki którym można będzie zdiagnozować w których organizacjach istnieje odpowiednie podłoże gwarantujące, że kapitał ludzki będzie efektywnie gospodarowany, czy posługując się językiem Sajkiewicz – będziemy mieli styczność z „kulturą kapitału intelektualnego”⁵³². Innymi słowy mówiąc, należy opracować lub wybrać takie wskaźniki kultury, które sprawiają, że ludzie w środowisku organizacyjnym mogą przejawiać swój potencjał kompetencyjny. Ponadto, efektywność ta ma być bezpośrednio mierzalna i przekładać się na wyniki finansowe i konkurencyjność danej organizacji.

⁵³² A. Sajkiewicz, *Kultura organizacji i kapitał intelektualny*, w: A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.

Kluczowym elementem jest tu także, aby wybrane wskaźniki nie miały jedynie jakościowego charakteru (np. praca zespołowa czy konflikty), ale aby istniała możliwość przypisania im zmiennych, które pokazują ilościową charakterystykę danej organizacji. Posługiwanie się bowiem wskaźnikami jakościowymi, wymaga ich wcześniejszej operacjonalizacji i przypisywania wag poszczególnym zmiennym, co rodzi trudność w konkluzywnym określeniu indeksu danej kultury. Wagi te bowiem powinny być przekształcone i finalnie umożliwić podanie jednego parametru ilościowego.

Jeżeli celem badania jest określenie kultury, która gwarantuje efektywność pracy, powinien zostać stworzony liczbowy indeks mówiący, iż dana organizacja posiada tę cechę kapitału ludzkiego, którą jest kultura, a inna organizacja takiej cechy nie posiada lub posiada ją w mniejszym stopniu.

Powyższe analizy wykluczają zatem następujące metody badawcze:

- Organizational Culture Survey,
- Assessing Learning Culture Scale.

Jedyną metodą, która przeszła surowe testy i spełnia wszystkie ze wskazanych powyżej kryteriów jest kwestionariusz „Denison Organizational Culture Scale”⁵³³. Metoda ta bazuje na dobrze opracowanych teoretycznie i udokumentowanych empirycznie założeniach, iż istnieją kultury organizacyjne (wymiary kultury), które gwarantują osiąganie przewag konkurencyjnych i wzrost wartości ekonomicznej. Dlatego też metoda ta jest rekomendowana do dalszych prac nad stworzeniem finalnego narzędzia pomiaru jakościowych cech kapitału ludzkiego.

4.5.1. Denison Organizational Culture Scale

Teoretycznym założeniem leżącym u podstaw omawianego kwestionariusza jest udokumentowane przekonanie, że cechą kultury organizacyjnej warunkującej efektywność konkurencyjność i generującą wartość jest organizacyjna (zarządcza) umiejętność wyzwania zaangażowania pracowników, spójność kulturowa, adaptacyjność do środowiska i zmian, a także jasno sprecyzowana misja⁵³⁴.

Wyzwalanie zaangażowania – rozumiane jest tu jako działania organizacji i menedżerów nakierowane na wyzwianie wspólnego poczucia tożsamości grupowej i zespołowej, a także przygotowanie ich do partycypowania w decyzjach. Poczucie zaangażowania przekłada się na wydajność pracy i utożsamienie z celami organizacji, a przez to wpływa na jakość i wydajność pracy. Ponadto, istotnym elementem wymiaru zaangażowania jest udoskonalanie sposobów pracy i istniejących systemów, a także ciągła inwestycja w rozwój kompetencji pracowników. Ten wymiar kultury bazuje na dorobku szkoły stosunków między ludzkich, w tym przede wszystkim McGregora i późniejszych pracach Likerta, Argyrisa, Petersa i Watermana, Lawlera czy Spreitzera.

Spójność – rozumiana jest tu jako wewnętrzna integracja kulturowa, w której pracownicy powielają te same wzorce myślenia (normy i wartości) i wzorce zachowań. Wewnętrzna spójność integruje pracowników wokół wspólnego celu i nadaje sens pracy wszystkim zatrudnionym.

W literaturze z zakresu kultury organizacji wskazuje się, iż o efektywności przedsiębiorstwa decyduje:

- silna tożsamość organizacyjna, która z kolei jest konsekwencją istnienia silnej kultury – ze spójną wizją i podzielanymi przez pracowników wartościami,
- spójność w rozumieniu misji przez wszystkich pracowników,
- zdolność do grupowego rozwiązywania trudności i konfliktów,
- przekonanie, że pracą zespołową można osiągnąć sukces⁵³⁵.

Kiedy warunki te zostaną spełnione, organizacja staje się „żywą jednością tego, co różnorodne”, posiadającą własną tożsamość i osobowość. Jednostkowe dążenia i potrzeby zostają zamienione na dążenia do dobra wspólnego.

Adaptacyjność – rozumiana jest tu jako zdolność do elastycznego dostosowania się do oczekiwań otoczenia (np. rynku, klientów). Zdolność do reaktywnej odpowiedzi na potrzeby interesariuszy wyzwala nowe szanse rynkowe, a ponadto sprawia, że organizacja może uczyć się i udoskonalać swoje procesy i produkty. Choć Denison o tym nie wspomina, wydaje się, że adaptacyjność powinna zostać połączona z pro-aktywnym funkcjonowaniem organizacji, a więc tworzeniem nowych szans rynkowych⁵³⁶.

⁵³³ D.R. Denison, W.S. Neale, *Denison Organizational Culture Survey*, Aviat, Ann Arbor, MI 1996.

⁵³⁴ Ibidem.

⁵³⁵ R. Barrett, *Liberating the Corporate...*, op.cit., p. 45.

⁵³⁶ M. Juchnowicz, A. Wojtczuk-Turek, *Istota elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim*, w: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.

Misja – rozumiana jest tu jako klarowne i zrozumiałe dla pracowników kierunki działania (cele) organizacji, a także sposoby osiągania tych celów. Spójność rozumienia misji organizacji i strategii działania organizacji przez pracowników jest kluczowym elementem warunkującym motywację i zaangażowanie poszczególnych jednostek w wykonywanie bieżących czynności zawodowych⁵³⁷.

Tak rozumiane cztery wymiary kultury organizacyjnej były poddane wielu badaniom empirycznym na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat. Wykazano w nich m.in., że⁵³⁸:

- **wyzwalanie zaangażowania** pozytywnie koreluje z jakością wykonywanych czynności zawodowych, satysfakcją z pracy, ogólną wydajnością, ekspansją rynkową, innowacyjnością produktową, pracą zespołową i wzrostem morale pracowników;
- **spójność** pozytywnie koreluje z efektywnością ekonomiczną, jakością wykonywanych czynności zawodowych, satysfakcją z pracy, ogólną wydajnością, ekspansją rynkową, innowacyjnością produktową, pracą zespołową i wzrostem morale pracowników;
- **adaptacyjność** pozytywnie koreluje ze wzrostem sprzedaży produktów, jakością wykonywanych czynności zawodowych, satysfakcją z pracy, ogólną wydajnością, ekspansją rynkową, innowacyjnością produktową, pracą zespołową i wzrostem morale pracowników;
- **misja** pozytywnie koreluje ze wzrostem sprzedaży produktów, efektywnością ekonomiczną, jakością wykonywanych czynności zawodowych, satysfakcją z pracy, ogólną wydajnością, ekspansją rynkową, innowacyjnością produktową, pracą zespołową i wzrostem morale pracowników.

Stwierdzono zarazem, że zmienne międzykulturowe (narodowe) nie stanowią moderatorów pomiędzy kulturą organizacji a efektywnością firmy. Innymi słowy mówiąc, niezależnie od położenia geograficznego, te same elementy profilu kulturowego (wyzwalanie zaangażowania, spójność, adaptacyjność i misja) są kluczowe dla osiągania przez organizację przewag konkurencyjnych i wzrostu wartości.

Narzędzie to charakteryzuje się również dobrymi parametrami psychometrycznymi. Obliczone α Cronbacha = 0,85 wskazujące na dobrą rzetelność tego narzędzia, a przeprowadzona analiza czynnikowa pokazuje istnienie czterech głównych wymiarów kulturowych, na które składają się po trzy (w sumie 12) czynniki⁵³⁹.

Wobec powyższych analiz i przekonujących danych empirycznych sugeruje się wykorzystanie 36-itemowej wersji „Denison Organizational Culture Scale” do dalszych prac nad opracowaniem narzędzia do pomiaru kultury organizacji jako cechy kapitału ludzkiego (tabela 19).

Tabela 19. Kwestionariusz „Denison Organizational Culture Scale” do badania kultury organizacji

Wymiar	Czynnik	Itemy
Zaangażowanie	Empowerment	1. Decyzje podejmowane są zazwyczaj na takim poziomie szczebla organizacyjnego, na którym istnieje możliwość zdobycia potrzebnych informacji. 2. Poszczególne informacje są szeroko rozprowadzane po całej organizacji i każdy może mieć do nich dostęp, w sytuacjach gdy są one potrzebne w pracy. 3. Każdy pracownik ma przekonanie, że może mieć pozytywny wpływ na organizację.
	Orientacja zespołowa	4. Praca w tej organizacji jest jak praca we wspólnym zespole. 5. W tej organizacji występuje raczej równoległa niż hierarchiczna kontrola i koordynacja pracy i zadań zawodowych. 6. Zespoły są podstawowymi jednostkami (czynnikami sprawczymi) tej organizacji.
	Rozwijanie zdolności	7. W tej organizacji, w porównaniu z konkurencją, istnieje tendencja do ciągłego rozwijania i doskonalenia różnych obszarów działań. 8. W tej organizacji istnieją ciągłe działania polegające na inwestowaniu w rozwój kompetencji pracowników. 9. Kompetencje i zdolności pracowników są postrzegane jako jedno z najważniejszych zasobów organizacji, wpływających na osiągnięcie przewag konkurencyjnych.

⁵³⁷ C. O'Reilly, J. Chapman, *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*, "Journal of Applied Psychology" 1986, Vol. 71, s. 492-499.

⁵³⁸ D.R. Denison, A.K. Mishra, *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, op.cit., s. 218; N. Pirayeh, A.M. Mahdavi, A. Mohammad Nematpour, *Study of Organizational Culture Influence (Based on Denison's Model) on Effectiveness of Human Resources in Karun Oil & Gas Production Company*, "Australian Journal of Basic and Applied Sciences" 2011, Vol. 5, No. 9, s. 1886-1895; C.F. Fey, D.R. Denison, *Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?*, "Organization Science" 2003, Vol. 14, No. 6, s. 686-706.

⁵³⁹ C.F. Fey, D.R. Denison, *Organizational Culture and Effectiveness*, op.cit., s. 692.

Spójność	Kluczowe wartości	10. Kadra zarządzająca i menedżerowie postępują zgodnie z kluczowymi zasadami ustanowionymi dla całej organizacji. 11. W tej organizacji występuje zgodność pomiędzy kluczowymi wartościami, a działaniami biznesowymi (określonymi w tych wartościach). 12. W tej organizacji istnieją kodeksy etyczne i wskazówki jak należy zachowywać się w sytuacjach dylematów etycznych.
	Zgodność	13. W tej organizacji w sytuacjach pojawienia się nieporozumień pracujemy wspólnie nad znalezieniem optymalnych rozwiązań satysfakcjonujących wszystkie spory konfliktu. 14. W tej organizacji raczej łatwo osiągamy consensus, nawet w trudnych i skomplikowanych sprawach. 15. <i>W naszej organizacji mamy zazwyczaj trudności w znalezieniu wspólnych rozwiązań.*</i>
	Koordinacja i integracja	16. W tej formie pracownicy z różnych oddziałów mają podobną perspektywę patrzenia na organizację i działania firmy. 17. W tej firmie nie ma większych trudności w koordynowaniu projektów i działań realizowanych przez pracowników z różnych działów i jednostek organizacyjnych. 18. W mojej firmie istnieją wspólne cele dla pracowników z różnych szczebli organizacji.
Adaptacyjność	Kreowanie zmian	19. Organizacja, w której pracuję jest otwarta na otoczenie i szybko reaguje na potrzeby rynku, a w razie potrzeby modyfikuje sposoby działania. 20. Moja firma dobrze reaguje na konkurencję i zmieniające się otoczenie biznesowe. 21. W tej organizacji stale adoptuje się i wdraża nowe, a także doskonali istniejące sposoby wykonywania pracy.
	Orientacja na klienta	22. Uwagi klientów i ich rekomendacje są stale brane pod uwagę w projektowaniu i wdrażaniu zmian organizacyjnych. 23. Klienci wpływają bezpośrednio na podejmowane w mojej organizacji decyzje. 24. <i>Potrzeby i interesy finalnych klientów są zazwyczaj ignorowane w trakcie podejmowania decyzji.*</i>
	Organizacyjne uczenie się	25. W mojej firmie porażki postrzega się jako możliwość uczenia się i doskonalenia. 26. W tej organizacji docenia się i nagradza osoby, które podejmują ryzyko. 27. W organizacji panuje przekonanie, że udaje się koordynować działania pomiędzy różnymi działami firmy.
Wizja	Działania strategiczne	28. Firma, w której pracuję ma jasno określone długofalowe cele i kierunki działań. 29. Moja organizacja ma jasną misję, która daje wszystkim pracownikom wskazówki co mają robić. 30. Moja organizacja posiada jasno opracowaną strategię na przyszłość.
	Cele	31. Wśród pracowników panuje pełna zgoda co do celów działania firmy. 32. Kadra zarządzająca ustanawia ambitne ale realistyczne cele na przyszłość. 33. Kadra zarządzająca jasno określa cele, które mają być osiągnięte.
	Wizja	34. Pracownicy mają wspólne wyobrażenie dotyczące tego, jaka organizacja będzie w przyszłości. 35. Kadra zarządzająca posiada długookresową strategię działań. 36. Tworzona w organizacji wizja przyszłości jest dla pracowników ekscytująca i motywująca do pracy.

* Itemy opatrzone gwiazdką koduje się w odwrotny sposób.

Źródło: C.F. Fey, D.R. Denison, *Organizational Culture and Effectiveness*, op.cit., s. 703.

4.6. Wstępne propozycje wskaźników pomiarowych

Przeprowadzone do tej pory analizy pozwalają na zaproponowanie kilku wskaźników, które będą mogły podlegać procedurze pomiarowej. Użyteczne będą tu niektóre wymiary, opracowane w ramach „Denison Organizational Culture Scale”.

Po pierwsze, istotne dla profilowania kultury w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach, są wartości panujące w organizacji i ich wzajemna spójność. Wspólne wzorce myślenia są dobrym predyktorem istnienia silnej kultury organizacyjnej, motywującej ludzi do przykładania maksymalnego wysiłku w wykonywanie czynności zawodowych. Ponadto, wartości te znajdują swoje odzwierciedlenie w różnych praktykach organizacyjnych. Dlatego też proponuje się następujący wskaźnik.

Wskaźnik	Itemy	Zmienne ilościowe
Wartości i zasady organizacyjne	1. Właściciele i kadra zarządzająca określili jakie są kluczowe wartości i zasady, które mają panować w całej organizacji. 2. Właściciele i kierownicy postępują zgodnie z ustanowionymi wartościami i zasadami. 3. Pracownicy w mojej firmie mają świadomość istnienia głównych wartości i zgadzają się z nimi. 4. W codziennej pracy przestrzegane są zasady i wartości organizacyjne.	1. Istnieją spisane kodeksy głównych wartości organizacji. 2. Istnieją spisane zasady postępowania pracowników. 3. % pracowników, którzy znają kluczowe wartości i zasady organizacyjne. 4. Liczba wykroczeń pracowniczych w stosunku do ustanowionych zasad organizacyjnych (w stosunku do ilości zatrudnionych).

Po drugie, pracownicy funkcjonujący w organizacjach muszą mieć przekonanie, że praca którą wykonują ma sens. Dlatego też kluczowym elementem jest odpowiednie określenie celów zawodowych i wizji przyszłości dla całej organizacji. Dlatego też proponuje się następujący wskaźnik.

Wskaźnik	Itemy	Zmienne ilościowe
Wizja i cele działania	1. Firma w której pracuję ma jasno określone cele i kierunki działań. 2. Moja organizacja posiada jasno opracowaną strategię na przyszłość. 3. Pracownicy mają wspólne wyobrażenie dotyczące tego, jaka organizacja będzie w przyszłości. 4. W mojej firmie istnieją wspólne cele dla pracowników z różnych szczebli organizacji.	1. Istnieje opracowana strategia funkcjonowania organizacji. 2. % pracowników, którzy znają strategię organizacji. 3. % pracowników, którzy znają główne cele funkcjonowania organizacji.

Po trzecie, kultura może stać się czynnikiem wpływającym na osiąganie przez przedsiębiorstwa przewag konkurencyjnych, gdy jest ona „elastyczna”, gotowa do zmian i otwarta na potrzeby otoczenia. Jest tu pewien paradoks, dotyczący pogodzenia „elastyczności” z wizją i celami działań. Z jednej strony bowiem wskazuje się na konieczność elastycznego reagowania lub proaktywnego (innowacyjnego) inicjowania nowych procesów lub produktów, z drugiej strony, na jasną i klarowną wizję przyszłości, którą należy komunikować pracownikom. Wydaje się, że rozwiązaniem tego dylematu jest odpowiedni system komunikowania się w organizacji, dzięki któremu nowo ustanowione cele będą mogły być szybko przekazywane wszystkim pracownikom (polityka otwartych drzwi). Koncentrując się jednak na wymiarze elastyczności, proponuje się następujący wskaźnik.

Wskaźnik	Itemy	Zmienne ilościowe
Elastyczność i proaktywność	1. Firma, w której pracuję jest otwarta na otoczenie i szybko reaguje na potrzeby rynku, a w razie potrzeby modyfikuje sposoby działania. 2. Moja firma dobrze reaguje na konkurencję i zmieniając się otoczenie biznesowe. 3. W tej organizacji stale adoptuje się i wdraża nowe, a także doskonalą istniejące sposoby wykonywania pracy. 4. Uwagi klientów i ich rekomendacje są stale brane pod uwagę w projektowaniu i wdrażaniu zmian organizacyjnych. 5. W tej organizacji docenia się i nagradza osoby, które podejmują ryzyko biznesowe. 6. Moja firma stara się inicjować nowe usługi i produkty, których nie posiada konkurencja.	1. Liczba zgłoszonych inicjatyw (ogółem i na jednego pracownika) usprawniających bieżącą pracę organizacji w stosunku do liczby zatrudnionych. 2. Liczba zgłoszonych pomysłów (ogółem i na jednego pracownika) inicjujących nowe projekty biznesowe w stosunku do liczby zatrudnionych. 3. % uwag klientów, które zostały wykorzystane w projektowaniu i wdrażaniu zmian organizacyjnych. 4. Opracowany system monitorowania trendów rynkowych. 5. Opracowany system monitorowania działań konkurencji.

Po czwarte, kultura „kapitału intelektualnego” jest nastawiona na ciągłe doskonalenie kompetencji swoich pracowników. Inwestycja w kapitał ludzki, a także samo dążenie jednostek do samorozwoju jest postrzegane jako warunek *sine qua non* osiągania przewag konkurencyjnych i wzrostu wartości ekonomicznej przedsiębiorstw. Dlatego też proponuje się następujący wskaźnik.

Wskaźnik	Itemy	Zmienne ilościowe
Orientacja na rozwój	1. W mojej firmie istnieją ciągłe działania polegające na inwestowaniu w rozwój kompetencji pracowników. 2. Kompetencje i zdolności pracowników są postrzegane jako jedno z najważniejszych zasobów organizacji, wpływających na osiąganie przewag konkurencyjnych. 3. W mojej firmie pracownicy dbają o rozwój własny (doskonalą swoje kompetencje) i podejmują w tym celu różne inicjatywy, np. uzupełniają wykształcenie, uczestniczą w szkoleniach, itp. 4. W mojej firmie istnieją opracowane ścieżki kariery dla pracowników. 5. Organizacja zapewnia różne programy z rozwoju kompetencji, np. coaching, mentoring.	1. % osób, które rozwijają swoje kompetencje w ramach polityki szkoleniowej organizacji. 2. Istnieją ścieżki kariery dla pracowników. 3. Opracowane są programy rozwoju „talentów”. 3. Istnieje planowa rotacja pracowników, tworzona celem doskonalenia kompetencji jednostek. 4. Istnieją wewnętrzne programy doskonalenia kompetencji np. coaching, mentoring.

Podsumowanie

Kultura organizacji stanowi kluczowy element środowiska zawodowego, który decyduje o jakości kapitału ludzkiego. Jest ona jednak na tyle ogólnym i pojemnym pojęciem, że próba jej operacjonalizacji nieuchronnie redukuje jej sens, a także wielowymiarowość i kontekstualność do niewiele mówiących wskaźników. Działanie to jednak – choć niedoskonałe – pozwala na ilościowy pomiar kultury i możliwość oceny jej wpływu na konkurencyjność i wartość polskich przedsiębiorstw. Zaproponowane metody pomiaru i wskaźniki mogą być użyteczne przy projektowaniu dalszych prac nad zbudowaniem baterii narzędzi do oceny kapitału ludzkiego.

5. Kontakty interpersonalne

5.1. Kontakty interpersonalne jako przedmiot badań

Analiza najlepszych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim, jaka została przeprowadzona wśród najlepszych pod tym względem północnoamerykańskich przedsiębiorstw przez ekspertów Watson Wyatt Worldwide wykazała, że istnieje trzydzieści kluczowych obszarów zarządzania kapitałem ludzkim, jakie mają znaczący wpływ na wartość akcji tych firm na giełdzie. Wśród najważniejszych czynników, na jakie zwracana jest uwaga akcjonariuszy eksperci wymieniają pięć kluczowych wymiarów. Są nimi:

- doskonała rekrutacja (*recruiting excellence*)
- jasne zasady nagradzania i odpowiedzialności (*clear rewards and accountability*)
- kolegialne, elastyczne miejsce pracy (*a collegial, flexible workplace*)
- zintegrowana komunikacja (*communications integrity*)
- rozważne wykorzystanie zasobów (*prudent use resources*)⁵⁴⁰.

Każdy z wymienionych czynników jest bezpośrednio lub pośrednio powiązany z ogólnym czynnikiem, jakim są kontakty międzyludzkie, ponieważ analiza tego wymiaru jest przedmiotem diagnozy zarówno podczas profesjonalnie przeprowadzonej rekrutacji, jak i budowania odpowiedzialności w zespole, współpracy (kolegialności), dojrzałej i zintegrowanej komunikacji międzyludzkiej w procesie realizacji zadań, a w ostateczności ma znaczenie także w rozważnym, odpowiedzialnym wykorzystaniu zasobów (zarówno materialnych, jak i niematerialnych), szczególnie zaś potencjału kompetencyjnego i kapitału relacyjnego w zespole pracowniczym.

Zarówno w europejskich, jak i amerykańskich programach rozwoju zawodowego pracowników i kształcenia kompetencji społecznych zwraca się szczególną uwagę na te kompetencje i umiejętności, które są bezpośrednio powiązane z podnoszeniem jakości kontaktów międzyludzkich, budowaniu efektywnej komunikacji w zespole i umiejętności zarządzania relacjami. Analizy programów treningów, mentoringu i coaching pokazały, że właśnie czynnik jakości kontaktów interpersonalnych jest wybierany jako jeden z kluczowych obszarów wzmacniania i rozwoju pracowników i zespołów projektowych. M.in. firma konsultingowa Achieve Global⁵⁴¹, przygotowując i realizując program wsparcia dla osób pracujących i podnoszących swoje kompetencje pracownicze (projekt: *Welfare-to-Work Programs*) ukierunkowała działania trenerów i coachów na rozwijanie wśród klientów umiejętności i kompetencji, ściśle powiązanych z czynnikiem jakości kontaktów interpersonalnych. Zwrócono bowiem uwagę przede wszystkim na rozwój takich umiejętności, jak np.:

- pozyskiwanie i przetwarzanie informacji (*getting and processing information*)
- podnoszenie efektywności komunikacji (*communications effectively*)
- bycie elastycznym (*being flexible*)
- godzenie życia zawodowego z osobistym (*balancing work and home*)
- umiejętność zarządzania emocjami i konfliktami (*handling emotions and conflicts*).

Podobnie, badania prowadzono wśród dwustu największych przedsiębiorstw w Dallas, wśród menedżerów działów HR wykazały, iż wśród czterdziestu czterech kluczowych kompetencji związanych z komunikacją, wysokie miejsce w hierarchii ważności kompetencji jest przyznawane kompetencjom, które są bezpośrednio związane z umiejętnością nawiązywania i efektywnego kierowania procesem relacji interpersonalnych⁵⁴². Wśród zestawu tych kompetencji wymienia się np.:

⁵⁴⁰ J. Salopek, *Shareholders reap what you saw*, "Training & Development", luty 2000, s. 16; także na: www.watsonwyatt.com

⁵⁴¹ www.achievetglobal.com

⁵⁴² D. E. English, E. J. Manton, J. Walker, *Humean Resources Managers' Perception of Selected Communication Competencies*, "Education" 2007, Vol. 127, No. 3, s. 410-418.

- uczciwość i integralność osobistą w relacjach interpersonalnych (*uses personal integrity in all communications*),
- umiejętność dochowania poufności informacji, uzyskanych w trakcie wymiany informacji z rozmówcą (*maintains appropriate confidentiality*),
- okazywanie pozytywnego nastawienia i troski w kontakcie z rozmówcą (*interacts in a positive, productive, and thoughtful way*),
- rozumienie znaczenia relacji biznesowych z przełożonymi, współpracownikami, podwładnymi, klientami, dostawcami i innymi współpracownikami (*understands the importance of business relationships with superiors, coworkers, subordinates, customers, vendors, and other business associated*),
- okazywanie stosownej kurtuazji i etykiety w kontaktach (*demonstrates appropriate social courtesy and etiquette*),
- posługiwanie się adekwatną komunikacją niewerbalną (*uses appropriate nonverbal behavior (kinesics, occulesics, personal appearance, paralanguage, and proxemics, etc.)*),
- umiejętność nawiązywania kontaktu wzrokowego z rozmówcą (*uses eye contact effectively*),
- umiejętność efektywnej współpracy z grupą i zespołem (*laborates effectively in groups and on teams*),
- posługiwanie się urozmaiconym, bogatym słownictwem (*uses varied and appropriate vocabulary*),
- posługiwanie się jasnym, zrozumiałym stylem podczas mówienia (*uses a clear, distinct, and pleasant speaking style*),
- posiadanie umiejętności prowadzenia nieformalnej komunikacji podczas konwersacji na tematy biznesowe i społeczne (*possesses skills in informal business and social conversation*),
- demonstrowanie umiejętności przywódczych (*demonstrates leadership abilities*),
- umiejętność rozumienia i wykorzystania efektywnych technik rozwiązywania konfliktów (*understands and exercises conflict resolution strategies and techniques*),
- umiejętność przyswajania odpowiednich profesjonalnych i społecznych zachowań w ramach kultury, w której się komunikuje (*learns appropriate professional and social behaviors of the culture with which he or she is communicating*),
- umiejętność efektywnego analizowania odbiorców komunikatu (*effectively evaluates audiences*),
- kompetencje niezbędne w komunikacji międzykulturowej (*demonstrates intercultural communications competence*) itp.⁵⁴³.

Eksperci od efektywnego zarządzania kapitałem relacyjnym organizacji zwracają uwagę na wagę czynnika, jakim są kontakty interpersonalne w procesie budowania jakości kapitału i podnoszenia wartości konkurencyjnej przedsiębiorstwa. M.in. Susan Gebelein (Senior- vice president, PDI, Greater Minneapolis-St. Paul Area – CEO. Executive & Leadership Development, Executive & Global Leadership Coach, Talent & Succession Management) w podręcznikach dla menedżerów, których jest autorką lub współautorką, podkreśla, podobnie jak czyni to wielu autorów poradników w zakresie przywództwa i zarządzania kapitałem relacyjnym przedsiębiorstw, że jakość tych kontaktów przekłada się bezpośrednio na ocenę przez pracowników skuteczności zarządzania tym potencjałem przez menedżera, ponieważ, jak podaje, zdecydowana większość pracowników wymienia kompetencje związane z umiejętnością zarządzania kontaktami interpersonalnymi jako jedną z kluczowych kompetencji przywódczych, jakiej oczekują pracownicy od swoich przełożonych⁵⁴⁴.

Kompetencje powiązane z efektywnym zarządzaniem sobą w procesie nawiązywania i podtrzymywania kontaktów interpersonalnych są wskazywane jako potencjalny obszar osiągania sukcesu we wczesnym osobistym życiu zawodowym i jednocześnie znaczący aspekt rozwijania pozycji w kontaktach z klientami przedsiębiorstwa, interesariuszami, akcjonariuszami i szeroko rozumianym otoczeniem biznesowym⁵⁴⁵.

Analiza czynników, odpowiedzialnych za utratę pracy przez pracownika dostarcza także argumentów za tym, iż kompetencje i umiejętności, związane z procesem nawiązywania i podtrzymywania kontaktów interpersonalnych są ważną determinantą powodzenia w środowisku pracy, a ich deficyt zwiększa ryzyko utraty pracy lub pozostawiania dłuższy czas bez zatrudnienia⁵⁴⁶.

Dokonując przeglądu koncepcji i podejść badawczych poświęconych tematowi kontaktów interpersonalnych jako jednej z jakościowych cech kapitału ludzkiego, nie można nie uwzględnić szerokiego nurtu badań psychologicznych, ukie-

⁵⁴³ Na podobne zestawy kompetencji i umiejętności związanych z kontaktami interpersonalnymi zwracają uwagę także inni eksperci (por. np. P. Angell, *Business Communication Design*, Irwin McGraw-Hill, Nowy Jork 2004; C. Bovee, J. Thill, *Business Communication Today*, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey 2005; R.V. Lesikar, M.E. Flatley, *Basic Business Communication*, 10th Edition, McGraw-Hill, Nowy Jork 2005).

⁵⁴⁴ S.H. Gebelein, *Successful Executives, Handbook*, Personnel Decisions International, 1999; S.H. Gebelein, K.J. Nelson-Neuhaus, C.J. Skube, D.G. Lee, *Successful Manager's Handbook*, 2010.

⁵⁴⁵ Np. S.W. Lester, J. Mencl, C. Maranto, K.A. Bourne, T. Keaveny, *The Impact of Passing the Professional in Human Resources Exam on Early Career Success for Undergraduates Entering the Human Resource Field*, "International Journal of Selection and Assessment" 2010, Vol. 18, No. 3, s. 282-290; H. Aguinis, S.E. Michaelis, N.M. Jones, *Demand for Certified Human Resource Professionals in Internet-based Job Announcements*, "International Journal of Selection and Assessment" 2005, Vol. 13, s. 160-171.

⁵⁴⁶ M.A. Gowan, D. Lepak, *Current and Future Value of Human Capital: Predictors of Reemployment Compensation Following a Job Loss*, "Journal of Employment Counseling" 2007, Vol. 44, s. 135-144.

runkowanych na poznanie struktury tego czynnika i jego związku z innymi zmiennymi, które tworzą skomplikowany i wielomodułowy obszar zmiennych, warunkujących treść i jakość kontaktów interpersonalnych.

Wśród wielu czynników, leżących u podłoża kształtowania się i przebiegu kontaktów międzyludzkich psychologowie wymieniają na ogół kilka zmiennych, powiązanych bezpośrednio z analizowanym czynnikiem. Kontakty międzyludzkie są na ogół analizowane przez pryzmat koncepcji inteligencji emocjonalnej oraz powiązanej z nią zmiennej, zwanej inteligencją makiażową, której znaczenie budzi uwagę wielu specjalistów koncentrujących się na analizie czynników odpowiedzialnych za efektywną współpracę, sukces i budowanie pozycji przewagi osobistej i konkurencyjności rynkowej.

Inteligencja emocjonalna jest terminem, który zyskał rozgłos w latach 90. XX wieku w następstwie koncepcji, opracowanej przez Saloveya i Meyera⁵⁴⁷. Inteligencja emocjonalna definiowana jest jako zbiór zdolności warunkujących wykorzystanie emocji przy rozwiązywaniu problemów, zwłaszcza w sytuacjach społecznych, na przykład w sytuacji kontaktów interpersonalnych. Zdolności te odnoszą się do rozumienia własnych i cudzych emocji w konkretnych sytuacjach i w różnych kontekstach społecznych. Niektórzy badacze, np. Goleman⁵⁴⁸, włączają do tego pojęcia nie tylko predyspozycje sprawnościowe, instrumentalne (jak czynią to Salovey i Meyer), lecz także motywacyjne. Goleman określa więc mianem inteligencji emocjonalnej, warunkującej m.in. jakość kontaktów interpersonalnych, np. samokontrolę, zapał, wytrwałość i zdolność do motywowania się, a w jednej ze swoich późniejszych prac⁵⁴⁹ wyróżnia pięć głównych kompetencji, stanowiących przejawy inteligencji emocjonalnej. Są to:

- samoświadomość, warunkująca wiedzę o własnych doznaniach, preferencjach i możliwościach,
- samoregulacja, oznaczająca panowanie nad emocjami,
- motywowanie się do działania, dokonujące się dzięki konstruktywnemu wykorzystaniu emocji,
- empatia, czyli rozpoznawanie stanów i potrzeb innych ludzi,
- umiejętności społeczne, rozumiane jako umiejętności wzbudzania pożądanych reakcji u innych osób.

Trzy pierwsze czynniki Goleman zalicza do tzw. kompetencji osobistych, natomiast dwa pozostałe traktuje jako tzw. kompetencje społeczne.

Bar-On⁵⁵⁰ definiuje natomiast inteligencję emocjonalną jako szereg pozapoznawczych zdolności, kompetencji i umiejętności, które umożliwiają jednostce efektywne radzenie sobie z wymaganiami i naciskami środowiskowymi. Zgodnie z jego modelem, na inteligencję emocjonalną składa się piętnaście komponentów, reprezentujących pięć grup czynników. Są to:

- kompetencje intrapersonalne (emocjonalna samoświadomość, asertywność, samoakceptacja i szacunek dla własnej osoby, samoaktualizacja oraz niezależność),
- kompetencje interpersonalne (empatia, zdolność do utrzymywania więzi interpersonalnych oraz odpowiedzialność społeczna),
- kompetencje przystosowawcze (zdolność rozwiązywania problemów, zdolność konfrontowania subiektywnych doświadczeń z rzeczywistością oraz giętkość przystosowawcza),
- kompetencje związane z radzeniem sobie ze stresem (tolerancja na stres oraz kontrola impulsów),
- komponenty związane z ogólnym nastrojem (poczucie szczęścia oraz optymizmu).

Autorzy różnych koncepcji inteligencji emocjonalnej są zgodni co do tego, że warunkuje ona m.in. efektywność nawiązywania i podtrzymywania kontaktów interpersonalnych oraz warunkuje osiągnięcie sukcesu społecznego, dlatego też została w tym miejscu wspomniana. Większość badaczy przychyli się jednak do stanowiska, że wymieniane zdolności (niektórzy nazywają je cechami, nawiązując w ten sposób do wymiarów osobowości) są od siebie niezależne, pozostając nawet niekiedy wymiarami opozycyjnymi (jak np. potrzeba osiągnięć i umiejętność współpracy), które „inteligentnie” łączą się ze sobą w trakcie realizacji określonego zadania społecznego.

Dane empiryczne zgromadzone przez Kelleya i Caplana na terenie Bell Laboratories świadczą, że IE jest związana z sukcesem opartym na rozumieniu innych ludzi, gotowością do dzielenia się informacjami i tworzeniem klimatu współpracy. Nie ulega wątpliwości, że w ramach wielu organizacji zachowania te mają zasadnicze znaczenie. Tak więc: *poziom inteligencji emocjonalnej można więc uważać za ważny predyktor kompetencji interpersonalnych, tj. zdolności rozumienia sytuacji i reakcji*

⁵⁴⁷ P. Salovey, J.D. Maresy, *Emotional intelligence*, "Imagination, Cognition, and Personality" 1990, Vol. 9, s. 185-211.

⁵⁴⁸ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.

⁵⁴⁹ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.

⁵⁵⁰ R. Bar-On, *EQ-i. Bar-On Emotional Quotient Inventory. A Measure of Emotional Intelligence. User Manual*, Multi-Health Systems, Toronto 1997.

osób tworzących jakiś zespół. Z tego względu poziom IE wchodzi w skład predyktorów skutecznego kierowania ludźmi. Inteligencja emocjonalna może mieć mniejsze znaczenie w pracy „samotniczej”, gdy kontakty z ludźmi są ograniczone⁵⁵¹.

Wiele zdolności, uwzględnianych w koncepcji inteligencji emocjonalnej, traktowanych jest jako składniki inteligencji społecznej. Pojęcie inteligencji społecznej ma o wiele starszy rodowód, sięga prac prowadzonych przez E.L. Thorndike’a w latach 20. XX wieku, a dotyczy zdolności do rozumienia innych ludzi i mądrego postępowania w stosunkach z nimi. Na bazie szeroko prowadzonej dyskusji powstało wiele badań, które przyczyniły się do konceptualizacji pojęcia „kompetencje społeczne”, które są bardzo różnorodnie definiowane przez różnych badaczy.

Z koncepcją inteligencji emocjonalnej powiązana jest inna zmienna, mająca – zdaniem badaczy – bezpośredni wpływ na osiąganie sukcesu w relacjach interpersonalnych. Jest to tzw. inteligencja makiaweliczna, która: *jest adaptacją do radzenia sobie ze złożonością życia w półtrwałych grupach oraz z sytuacją, która angażuje potencjalnie skomplikowaną równowagę pomiędzy współpracą i rywalizacją z tymi samymi jednostkami*⁵⁵². Psycholog z Columbia University, Richard Christie (1970), stwierdził, że w sytuacjach społecznych ludzie różnią się poziomem umiejętności manipulacji innymi i nazwał tę cechę makiawelizmem. IM jest pojęciem szerszym i zawiera wszelkie formy inteligencji społecznej i emocjonalnej. Ilustracją IM może być następujący fragment „Księcia” N. Machiavelliego: *Nie jest przeto koniecznym, by książkę posiadał wszystkie owe zalety, które wskazałem, lecz jest bardzo potrzebnym, aby wydawało się, że je posiada. Śmiem twierdzić, że gdy się je ma i stale zachowuje, przynoszą szkodę, gdy zaś wydaje się, że się je ma, przynoszą pożytek; powinien więc Książę uchodzić za litościwego, dotrzymującego wiary, ludzkiego, religijnego, prawego i być nim w rzeczywistości, lecz umysł musi mieć skłonny do tego, by mógł i umiał działać przeciwnie, gdy zajdzie taka potrzeba*⁵⁵³.

Zdaniem Witkowskiego⁵⁵⁴, na inteligencję makiaweliczną składają się następujące umiejętności:

- nawiązywanie i utrzymywanie przyjaźni, zawieranie koalicji i sojuszy, korzystanie z zasady wzajemności i reperowania związków,
- umiejętność rozumienia motywów zachowań innych,
- umiejętność oszustwa,
- zdolność do generowania zachowań nieprzewidywalnych,
- umiejętność korzystania z wiedzy innych.

Za wszystkimi tymi wymiarami ukryte są różne aspekty analizy i pomiaru czynnika, jakim są kontakty interpersonalne.

Analiza danych empirycznych, która jest przedmiotem niniejszej ekspertyzy ma jednak zadanie analizy zmiennej: kontakty interpersonalne w kontekście badań nad kapitałem ludzkim i pomiarem jego wartości. Ten kontekst zostanie przedstawiony poniżej.

5.2. Kontakty interpersonalne jako jakościowa cecha kapitału ludzkiego

Analiza wymiaru: kontakty interpersonalne jako jednego z konstruktów, tworzących model 4K kapitału ludzkiego skłania do postawienia tezy, iż ten wymiar kapitału ludzkiego jest przez badaczy definiowany i analizowany w sposób niezwykle zróżnicowany, a jego analiza, zastosowane narzędzia pomiaru oraz tworzone modele na użytek analizy zmiennych powiązanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim i zarządzaniem nowoczesną organizacją tworzą bardzo zróżnicowaną przestrzeń analizy.

Konstrukt ten jest przedmiotem analiz i badań, podejmowanych zarówno przez przedstawicieli nauk o zarządzaniu, jak i psychologów, socjologów, antropologów, filozofów, pedagogów itd.

Trudno jest spośród wielorakich analiz wydzielić te, które *sensu stricto* dotyczą wyłącznie pomiaru tego czynnika jako jednego z wymiarów kapitału ludzkiego. Kontakty interpersonalne są bowiem analizowane przez badaczy, będących przedstawicielami wymienionych nauk społecznych, zarówno jako zmienna niezależna, jak i zmienna zależna w badaniach nad powiązaniami różnych czynników, mających wpływ na wartość kapitału ludzkiego lub pozostających w różnych zależnościach interakcyjnych⁵⁵⁵.

⁵⁵¹ C.S. Nosal, *Psychologia Decyzji Kadrowych*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 176.

⁵⁵² T. Witkowski, *Inteligencja makiaweliczna*, Wyd. Moderator, Poznań 2005, s. 36.

⁵⁵³ N. Machiavelli, *Książę. Rozważania nad pierwszym dziesięcioksięciem historii Rzymu Liwiusza*, PIW, Warszawa 1984.

⁵⁵⁴ T. Witkowski, *Inteligencja ...*, op.cit.

⁵⁵⁵ W badaniach poświęconych kontaktom interpersonalnym autorzy często przywołują termin *międzywymiarowość (interdimensional)* i *wielowymiarowość (multidimensional)*.

Należy także dodać, iż wymiar: kontakty interpersonalne są, prawdopodobnie, bardzo często traktowane (lub samoistnie przybierają taką postać) jako tzw. zmienna ukryta, czyli taka, która nie jest bezpośrednio operacjonalizowana i mierzona, ale zakłada się (*implicite*), że jest zmienną rzeczywistą, często zmienną pośredniczącą lub wchodzącą w interakcje ze zmiennymi głównymi, poddawanych analizie i manipulacji w badaniu. Mierzone (mieralne) zmienne w badaniu pełnią rolę indyktorów zmiennych ukrytych. W praktyce więc, analizując strukturę narzędzi pomiarowych (np. inwentarzy, kwestionariuszy ankiet), stosowanych przez badaczy w badaniach nad pomiarem kapitału ludzkiego, napotykamy bardzo często sytuację, iż zmienna: kontakty interpersonalne jest zmienną ukrytą w strukturze zmiennych (np. jest wskazywana jako jedna ze skal w narzędziu lub jako jeden z czynników, składających się na zakres przedstawionych analiz). Odkrycie wymiaru: kontakty interpersonalne staje się wówczas możliwe np. poprzez zastosowanie odpowiednich procedur, jak chociażby analizy poprzez modelowanie równań strukturalnych. Modelowanie równań strukturalnych (SEM) wykorzystuje się do sprawdzenia dopasowania określonego modelu do danych⁵⁵⁶, a także do testowania teorii rozumianej jako pewne hipotetyczne związki pomiędzy koncepcyjnie zdefiniowanymi zmiennymi⁵⁵⁷.

Konfirmacyjna analiza czynnikowa (CFA – *Confirmatory Factor Analysis*) jako szczególny typ modelowania strukturalnego ma zastosowanie w ocenie instrumentów pomiarowych⁵⁵⁸. CFA może zostać użyta do analizy strukturalnej (lub czynnikowej) trafności pomiaru, tzn. do weryfikacji założenia, czy konstrukt jest wielowymiarowy czy jednowymiarowy i jak konstrukty niższego rzędu (składowe) są ze sobą powiązane⁵⁵⁹. Wato jednocześnie zaznaczyć, że w standardowym modelu CFA z jednym czynnikiem wymagane są przynajmniej trzy wskaźniki, aby model był identyfikowalny, natomiast w modelu z dwoma (lub więcej) czynnikami, aby model był identyfikowalny, wymagane są przynajmniej dwa wskaźniki na czynnik⁵⁶⁰. W modelowaniu równań strukturalnych, zmienne obserwowalne zwykle reprezentują wyniki podskal (inwentarza, kwestionariusza ankiety) o charakterze sumarycznym (otrzymywanych jako wynik zsumowania odrębnych wyników dotyczących pozycji) lub wyniki dotyczącej pojedynczych pozycji (pytań, twierdzeń), czyli tzw. itemów.

W analizowanych narzędziach pomiaru zmiennej: kontakty interpersonalne jako jakościowej cechy kapitału ludzkiego wynika, że zmienna ta jest bardzo rzadko wprost wskazywana jako zmienna w badaniach nad kapitałem ludzkim. Szczegółowa i dogłębna analiza narzędzi i/lub prezentowanych wyników badań ujawnia jednak, że jest to wymiar, który ma charakter ukryty, latentny lub pojawia się jako efekt analizy wyników, prowadzonej przy zastosowaniu procedur identyfikacji takich zmiennych.

Przeprowadzone analizy kilkuset wyników badań nad zmiennymi, angażowanymi lub rekonstruowanymi w badania nad istotą, strukturą i uwarunkowaniami źródeł wartości kapitału ludzkiego⁵⁶¹ pozwalają na stwierdzenie kilku faktów. Po pierwsze, w badaniach wcześniejszych niż rok 2000 wzmianka o analizowanym wymiarze w zasadzie nie pojawia się w literaturze z zakresu zarządzania; występuje w literaturze z zakresu nauk społecznych (przede wszystkim psychologii i socjologii), ale badania te nie mają związku z analizami ukierunkowanymi na analizę kapitału ludzkiego lub zasobów ludzkich. Po drugie, czynnik: kontakty interpersonalne bywa ujawniony jako zmienna o charakterze latentnym, która pojawia się w wyniku zaawansowanych procedur pomiarowych uzyskiwanych wyników badań empirycznych (np. w efekcie zastosowanych przez badacza wariantów modelu analizy czynnikowej, zastosowanej w celu badania złożonych relacji między badanymi wprost zmiennymi. Można więc stwierdzić, iż ten wymiar w badaniach jest uwzględniany od niedawna, pojawia się głównie w analizach prowadzonych przez ośrodki w Arabii Saudyjskiej, Indiach oraz na Tajwanie⁵⁶².

⁵⁵⁶ W naukach o zarządzaniu metoda ta jest często stosowana np. w badaniach marketingowych (np. M. Szttemberg-Lewandowska, *Analiza czynnikowa w badaniach marketingowych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 111; R. Bagozzi, Y. Yi, *Specification, Evaluation, and Interpretation of Structural Equation Models*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2012, Vol. 40, No. 1, s. 8-34.

⁵⁵⁷ N.J. Blunch, *Introduction to Structural Equation Modeling Using SPSS and AMOS*, SAGE Publications Ltd., Londyn 2008.

⁵⁵⁸ L.A. Brown, *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, The Guilford Press, Nowy Jork 2006.

⁵⁵⁹ D. Harrington, *Confirmatory Factor Analysis*, Oxford Press, Nowy Jork 2009, s. 7.

⁵⁶⁰ Jest to zasada, znana jako zasada dwóch wskaźników (np. R.B. Kline, *Principles and Structural Equation Modeling*, The Guilford Press, Nowy Jork 2005).

⁵⁶¹ Przeprowadzone analizy koncentrowały się na przeglądzie badań teoretycznych i empirycznych, przeprowadzonych w latach 1995 do 2013, których wyniki były dostępne w opracowaniach naukowych, zgromadzonych w kilku najbardziej popularnych bazach (np. EBSCO, DOAJ itp.). W badaniach wcześniejszych niż rok 2000 wzmianka o analizowanym wymiarze w zasadzie nie pojawia się w literaturze z zakresu zarządzania; występuje w literaturze z zakresu nauk społecznych (przede wszystkim psychologii i socjologii), ale badania te nie mają związku z analizami ukierunkowanymi na analizę kapitału ludzkiego lub zasobów ludzkich. Można więc stwierdzić, iż ten wymiar w badaniach jest uwzględniany od niedawna, pojawia się głównie w analizach prowadzonych przez ośrodki w Arabii Saudyjskiej, Indiach oraz na Tajwanie.

⁵⁶² Np.: H. Darvish, A.A. Ahmadi, A.R. Kafashzadeh, S. Ferid, N. Nejatizadeh, *Investigating the Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance Measurement Through Organizational Learning Capabilities*, "Management Science Letters" 2013, Vol. 3, s. 165-172; S.R. Dehaghani, L.J. Dehkordi, M.M. Faradonbeh, S. Sedeian, *A Study on Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Trust Between Teachers and Principals: A Case Study of High School Employees in Shahre-Kord, Iran*, "Management Science Letters" 2013, Vol. 3, s. 1233-1238; L. Kuo-Wei, K. Wen-Chi, *The Application of Interpersonal Relationship Poll to the Enhancement of Management Efficacy*, "Journal of Social Sciences" 2012, Vol. 8, No. 3, s. 407-411; Y.P. Lei, J.F. Jia, *Human Capital Investment for Firm: An Analysis*, "Management Science and Engineering" 2007, Vol. 1, No. 2, s. 29-35; H. Liu, Q. Zhou, L. Zhou, S. Wang, *On the Human Capital Factors to Evaluate the Efficiency of Tax Collection Using Data Envelopment Analysis Method*, "Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology" 2013, Vol. 5, No. 6, s. 2156-2162; C. Obisi, F.C. Anyim, *Developing the Human Capital for Entrepreneurship Challenges and Successes*, "International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences" 2012, Vol. 2, No. 3, s. 128-134.

W badaniach ukierunkowanych na pomiar kontaktów interpersonalnych jako cechy kapitału ludzkiego analizowana zmienia na występuje na ogół jako jedna ze skal narzędzia pomiarowego lub jako czynnik ujawniony w trakcie prowadzonych analiz ilościowych, przede wszystkim analizy czynnikowej.

Tabela 20. Wybrane narzędzia do diagnozy kontaktów interpersonalnych

Nazwa metody	Badane wymiary lub efekty	Liczba itemów	Silne strony	Słabe strony
Wesinger Emotional Intelligence Questionnaire (Saeidipour i in., 2012)	Inteligencja emocjonalna i zdolność do uczenia się organizacji	Brak danych	Wykazano, że IE ma silny wpływ na procesy uczenia się organizacji	Kontakty interpersonalne są brane pod uwagę w analizie wyników jako zmienna latentna. Brak danych na temat liczby itemów kwestionariusza, brak tekstu kwestionariusza w opracowaniu.
Darvish, Ali Akbar Ahmadi,, Kafashzadeh,, Farid, Nejatizadeh Questionnaire (Darvish i in., 2013)	Badano efekt wpływu kapitału relacyjnego i intelektualnego na wydajność organizacji i zdolność organizacji do uczenia się i gotowość do dzielenia się wiedzą		Wysoka rzetelność kwestionariusza (alfa Cronbacha 0.838); badania przeprowadzono w grupie 500 pracowników przedsiębiorstw w Iranie; badano wpływ trzech zmiennych niezależnych (human, structural and relational capital) oraz ich interakcji na zmienną zależną (organizational learning)	Kontakty interpersonalne są wskazywane jako zmienna powiązana z kapitałem relacyjnym organizacji; jako element procesu przekazywania wiedzy, a nie jako zmienna podlegająca bezpośredniemu pomiarowi.
Data Envelopment Analysis Method (DEA) (Liu, Zhou, Zhou, Wang, 2013)	Zastosowano metodę DEA jako metodę statystyczną do analizy danych, w wyniku której ujawniono wymiar kontaktów interpersonalnych jako jednego z czynników analizy	Brak danych	Rzetelna metoda analizy danych, stosowana jako narzędzie pomiarowe w procesach estymacji ekonomicznej	Brak danych na temat liczby itemów kwestionariusza, brak tekstu kwestionariusza w opracowaniu.
A Moral Leadership Questionnaire (Seyed i in., 2013)	Silny wpływ stylu zarządzania przez tzw. lidera transformacji i jego relacji z podwładnymi na jakość zarządzania organizacją, zwłaszcza na zarządzanie poprzez zaufanie; najsilniejszy okazał się wpływ pięciu czynników stylu przywódcy: Respect (Szacunek), Dedication (Oddanie), Justice (Sprawiedliwość), Honesty (Uczciwość), Socialization (Uspołecznienie)	30	Wysoka rzetelność kwestionariusza (alfa Cronbacha 0.82); n=590	Kontakty interpersonalne są traktowane jako zmienna latentna, wchodząca w relacje z głównymi czynnikami stylu przywództwa.
Organizational Culture Inventory (OCI) (Schiff, 2009)	Kwestionariusz zawiera skale: interpersonal professional relationships, professional counseling values, managerial support, organizational bureaucracy, and climate	60	Wysoka rzetelność kwestionariusza (alfa Cronbacha od 0.69 dla skali; n=202	Kontakty interpersonalne są nazwą jednej ze skal inwentarza, trudno jednak dokonać analizy, jakie wymiary (itemy) wchodzi w skład tej skali, ponieważ inwentarz nie został załączony do opracowania.
The Johart Window (Kuo-Wei L. Kuo-Wen-Chi K., 2012)	Wymiary:: self-assessment and other's assessment pozostają, zdaniem autorów powiązane ze zmienną kontakty interpersonalne	59	Rekomendowana przez autorów wysoka rzetelność skali, brak danych szczegółowych	Trudno dokonać analizy, jakie wymiary (itemy) wchodzi w skład tej skali, ponieważ inwentarz nie został załączony do opracowania.

Method for assessing trust across an organization (m.in. skala zaufania, skala zaangażowania (Hacker, Willard, Couturier, 2002)	Skala zaufania i zaangażowania bada m.in. gotowość organizacji do uczenia się, utrzymania wartościowych i zaangażowanych pracowników, gotowość pracowników do zachowań partycypacyjnych, otwartość informacyjna i gotowość do rozpowszechniania informacji wewnątrz organizacji w taki sposób, aby była dostępna dla wszystkich, ukierunkowanie na sprawiedliwe i godziwe traktowanie pracowników, uczciwość w relacjach między liderami a pracownikami, gotowość do zainwestowania w zaufanie, gotowość do zmiany punktu widzenia, gotowość do przekazywania informacji zwrotnych między wszystkimi uczestnikami procesu wymiany informacji, gotowość do podejmowania ryzyka w procesie decyzyjnym	w zależności od celu badania	Zestaw metod do oceny różnych aspektów znaczenia relacji i komunikacji w procesie budowania kapitału ludzkiego i kapitału relacyjnego organizacji	Wymiary, zmienne i mierniki powiązane w sposób wielokierunkowy i interakcyjny z kilkoma czynnikami, m.in. z kulturą organizacyjną i klimatem organizacji; trudność w wydzieleniu czynników bezpośrednio dotyczących wyłącznie wymiaru kontaktów interpersonalnych.
---	---	------------------------------	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

5.3. Wstępna propozycja wskaźników pomiarowych kontaktów interpersonalnych jako jakościowej cechy kapitału ludzkiego

Przeprowadzona analiza powiązań zmiennej: „kontakty interpersonalne” z kontekstem badań nad kapitałem ludzkim pozwala zaproponować wstępną listę wskaźników pomiarowych w ramach analizowanej zmiennej. Wskaźniki te odnoszą się do dwóch wymiarów analizy kontaktów interpersonalnych.

Pierwszy z wymiarów dotyczy kontekstu komunikacji interpersonalnej. Drugi zaś odnosi się do jakości kontaktów interpersonalnych.

5.3.1. Pomiar wybranych wskaźników komunikacji interpersonalnej

Przyjęto polską definicję komunikacji interpersonalnej, jaka została wprowadzona przez Z. Nęckiego: *komunikacja interpersonalna to podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania*⁵⁶³.

Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, iż, zgodnie z przyjętą definicją, celem komunikacji jest poprawa współdziałania, a nie poprawa porozumienia, gdyż, jak twierdzi autor koncepcji, pojęcie porozumienia obarczone jest subiektywizmem, poziom wzajemnego porozumienia jest obiektywnie niesprawdzalny, bezpośrednio nieobserwowalny. Natomiast zarówno sam proces współdziałania, jak osiągnięte w jego konsekwencji rezultaty, podlegają obserwacji i mogą być zmierzone. Intencją współdziałania może być realizacja wspólnego przedsięwzięcia (np. wykonanie zadania w zespole, podjęcie wspólnej decyzji, rozstrzygnięcie sporu itd.) lub realizacja celów, odrębnych dla poszczególnych uczestników procesu komunikowania się (np. wyboru konkretnego wariantu realizacji działania przez danego pracownika), takich jednak celów, do których dążenie wymaga jakiejś formy działania ze strony innych uczestników, a nie tylko danego podmiotu (jednego pracownika). Komunikacja interpersonalna ma więc silnie zaznaczony akcent współdziałania ukierunkowanego na osiągnięcie celu poprzez realizację konkretnych zadań. Posiada więc silny kontekst interpersonalny, a obserwowalne interakcje mogą zostać przedstawione, opisane i zmierzone przez zestaw konkretnych wskaźników pomiarowych.

Takie podejście do rozumienia kontaktów interpersonalnych i komunikacji interpersonalnej koresponduje z przyjętą perspektywą analizy jakościowych cech kapitału ludzkiego. Zagadnienie współdziałania jest bowiem szczególnie eksponowa-

⁵⁶³ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2000, s. 98.

ne w analizach, poświęconych wdrażaniu najnowszych rozwiązań w zarządzaniu relacjami pracowniczymi, sprzyjającymi podnoszeniu efektywności wykonywania zadań i wzmacnianiu partycypacji pracowniczej⁵⁶⁴.

W kontekście prowadzonych analiz można zaproponować zestaw wskaźników pomiarowych, odnoszących się do pierwszego z proponowanych wymiarów kontaktów interpersonalnych – do komunikacji interpersonalnej.

Tabela 21. Wskaźniki komunikacji interpersonalnej

Wskaźnik	Itemy	Zmienne ilościowe
Komunikacja wewnątrz organizacji	1. W organizacji istnieją i są jasno określone zasady i zwyczaje komunikowania się przełożonych z podległymi im pracownikami. 2. W przedsiębiorstwie organizowane są, przynajmniej raz na kwartał, spotkania informacyjne, podczas których pracownicy są informowani o decyzjach Zarządu. 3. Informacje na temat misji i strategii organizacji są udostępnione w intranecie lub w innych formach multimedialnych. 4. W przedsiębiorstwie jest wyznaczona osoba odpowiedzialna za przekazywanie informacji wewnątrz organizacji. 5. Pracownicy uczestniczą w ustalaniu indywidualnych i zespołowych celów zawodowych i zespołowych. 6. W przedsiębiorstwie organizowane są różne formy podnoszenia efektywności komunikacji i budowaniu klimatu współpracy (np. spotkania integracyjne, dyskusje). 7. Właściciele i kierownicy komunikują się z podwładnymi przestrzegając obowiązujących w organizacji zasad i zwyczajów. 8. W codziennej pracy komunikacja przełożonych z pracownikami przebiega w sposób naturalny i efektywny.	1. Istnieją opisane zasady obiegu informacji. 2. Istnieją opisane zasady i zwyczaje dotyczące komunikowania się przełożonych z podwładnymi, podwładnych z przełożonymi oraz wzajemnego komunikowania się pracowników między sobą. 3. % pracowników, którzy znają zasady i zwyczaje komunikowania się w organizacji.
Komunikacja podwładnego z przełożonym	1. W organizacji istnieją i są jasno określone zasady i zwyczaje wzajemnego komunikowania się podwładnych z przełożonymi. 2. W przedsiębiorstwie przeprowadzane są badania pracowników na temat barier i utrudnień we wzajemnym komunikowaniu się pracowników z przełożonymi. 3. Pracownicy znają zasady i zwyczaje komunikowania się z przełożonymi. 4. Przełożeni znają zasady i zwyczaje komunikowania się pracowników z przełożonymi. 5. Pracownicy komunikują się z przełożonymi przestrzegając obowiązujących w organizacji zasad i zwyczajów. 9. Elementy kultury organizacyjnej, norm i wartości są w sposób transparentny przekazywane podwładnym przez przełożonych. 6. Przełożeni są zawsze gotowi udzielić pracownikowi dodatkowych wyjaśnień i uściśleń, jeśli pracownik zgłosi, że nie zrozumiał jednoznacznie wszystkich przekazywanych mu treści. 7. W codziennej pracy komunikacja przełożonych z pracownikami przebiega w sposób naturalny i efektywny.	1. Istnieją opisane zasady i zwyczaje dotyczące komunikowania się pracowników z przełożonymi. 2. Wyniki badań na temat barier i utrudnień we wzajemnym komunikowaniu się pracowników z przełożonymi. 3. % pracowników, którzy znają zasady i zwyczaje komunikowania się pracowników z przełożonymi. 4. % przełożonych, którzy znają zasady i zwyczaje komunikowania się pracowników z przełożonymi.

⁵⁶⁴ A. Lipka, *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników?*, Difin, Warszawa 2004; R. Stocki, P. Prokopowicz, G. Żmuda, *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Oficyna Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2012; *Współdziałanie, rywalizacja. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania*, Z. Uchnast (red.), Wyd. Towarzystwo Naukowe KUL, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Wyższa Szkoła Biznesu-National-Louis University w Nowym Sączu, Lublin-Nowy Sącz 2008.

Trudności w komunikacji w organizacji	1. W organizacji prowadzone są badania lub inne formy analizy (pochodzące np. z SOOP) na temat występujących trudności i problemów w komunikacji w różnych grupach i zespołach pracowniczych. 2. Trudności i problemy w komunikacji w różnych grupach i zespołach mają negatywny wpływ na proces współdziałania w organizacji. 3. Trudności i problemy w komunikacji w różnych grupach i zespołach mają negatywny wpływ na efektywność i terminowość realizacji zadań i osiągnięcie celów organizacji.	1. % przełożonych stwierdzających istnienie trudności i problemów w komunikacji w różnych grupach i zespołach pracowniczych. 2. % przełożonych stwierdzających istnienie trudności i problemów w komunikacji przełożonych z pracownikami. 3. % przełożonych stwierdzających istnienie trudności i problemów w komunikacji pracowników z przełożonymi. 4. % przełożonych stwierdzających istnienie trudności i problemów w komunikacji wzajemnej między pracownikami. 4. % przełożonych stwierdzających, że trudności i problemy w komunikacji w różnych grupach i zespołach mają negatywny wpływ na proces współdziałania w organizacji. 5. % przełożonych stwierdzających, że trudności i problemy w komunikacji w różnych grupach i zespołach mają negatywny wpływ na efektywność i terminowość realizacji zadań i osiągnięcie celów organizacji.
---------------------------------------	--	---

Źródło: opracowanie własne.

5.3.2. Pomiar wybranych wskaźników jakości kontaktów interpersonalnych

Można zaproponować także zestaw wskaźników, odnoszących się do drugiego z analizowanych wymiarów, czyli do ich jakości kontaktów interpersonalnych.

Wybór poszczególnych skal, opisujących jakość kontaktów interpersonalnych jest wzorowana na opracowaniach naukowych i wynikach badań empirycznych międzynarodowych i polskich ekspertów z zakresu problematyki kontaktów interpersonalnych, który szczegółowe uzasadnienia dla poszczególnych skal opisu przedstawili w swoich pracach⁵⁶⁵.

Tabela 22. Wskaźniki jakości komunikacji interpersonalnej

Wskaźnik	Itemy	Zmienne ilościowe
Jakość kontaktów w zespołach pracowniczych: bezpieczeństwo/zagrożenie	1. Komunikacja między przełożonymi a pracownikami przebiega w atmosferze bezpieczeństwa. 2. Komunikacja między pracownikami a przełożonymi przebiega w atmosferze bezpieczeństwa. 3. Wzajemna komunikacja między pracownikami przebiega w atmosferze bezpieczeństwa. 4. W trakcie rozmów przełożonego z pracownikami, pracownicy odczuwają zagrożenie. 5. Przełożeni czują zagrożenie w trakcie rozmów z pracownikami.	1. % przełożonych stwierdzających poczucie bezpieczeństwa w rozmowach z pracownikami. 2. % pracowników stwierdzających poczucie bezpieczeństwa w rozmowach z przełożonymi. 3. % pracowników stwierdzających poczucie bezpieczeństwa w rozmowach z innymi pracownikami. 4. % przełożonych stwierdzających poczucie zagrożenia w rozmowach z pracownikami. 5. % pracowników stwierdzających poczucie zagrożenia w rozmowach z przełożonymi. 6. % pracowników stwierdzających poczucie zagrożenia w rozmowach z innymi pracownikami.
Jakość kontaktów w zespołach pracowniczych: współpraca/rywalizacja	1. Komunikacja między przełożonymi a pracownikami przebiega w atmosferze współpracy. 2. Komunikacja między pracownikami a przełożonymi przebiega w atmosferze współpracy. 3. Wzajemna komunikacja między pracownikami przebiega w atmosferze współpracy. 4. Komunikacja między przełożonymi a pracownikami przebiega w atmosferze rywalizacji. 5. Komunikacja między pracownikami a przełożonymi przebiega w atmosferze rywalizacji. 6. Wzajemna komunikacja między pracownikami przebiega w atmosferze rywalizacji.	1. % przełożonych stwierdzających atmosferę współpracy w rozmowach z pracownikami. 2. % pracowników stwierdzających atmosferę współpracy w rozmowach z przełożonymi. 3. % pracowników stwierdzających atmosferę współpracy w rozmowach z innymi pracownikami. 4. % przełożonych stwierdzających atmosferę rywalizacji w rozmowach z pracownikami. 5. % pracowników stwierdzających atmosferę rywalizacji w rozmowach z przełożonymi. 6. % pracowników stwierdzających atmosferę rywalizacji w rozmowach z innymi pracownikami.

⁵⁶⁵ M. Cody, M. McLaughlin, *The Situation as a Construct in Interpersonal Communication research*, in: *Handbook of interpersonal communication*, M. Knapp, G. Miller (red.), SAGE Publishing House, Londyn 1985; J. Greenberg, R. Baron, *Behavior in Organizations*, Pearson Prentice Hall, 2008; K. Floyd, *Interpersonal Communication: The Whole Story*, McGraw-Hill, Nowy Jork 2009; G. Cheney., L.T. Christensen, T.E. Zorn, S. Ganesh, *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices*, Waveland Press, Long Grove 2004.

Jakość kontaktów w zespołach pracowniczych: osobiste zaangażowanie/ obojętność	1. Komunikacja między przełożonymi a pracownikami przebiega w atmosferze osobistego zaangażowania. 2. Komunikacja między pracownikami a przełożonymi przebiega w atmosferze osobistego zaangażowania. 3. Wzajemna komunikacja między pracownikami przebiega w atmosferze współpracy. 4. Komunikacja między przełożonymi a pracownikami przebiega w atmosferze obojętności. 5. Komunikacja między pracownikami a przełożonymi przebiega w atmosferze obojętności. 6. Wzajemna komunikacja między pracownikami przebiega w atmosferze obojętności.	1. % przełożonych stwierdzających atmosferę osobistego zaangażowania w rozmowach z pracownikami. 2. % pracowników stwierdzających atmosferę osobistego zaangażowania w rozmowach z przełożonymi. 3. % pracowników stwierdzających atmosferę osobistego zaangażowania w rozmowach z innymi pracownikami. 4. % przełożonych stwierdzających atmosferę obojętności w rozmowach z pracownikami. 5. % pracowników stwierdzających atmosferę obojętności w rozmowach z przełożonymi. 6. % pracowników stwierdzających atmosferę obojętności w rozmowach z innymi pracownikami.
Jakość kontaktów w zespołach pracowniczych: przyjazność/wrogość	1. Komunikacja między przełożonymi a pracownikami przebiega w przyjaznej atmosferze. 2. Komunikacja między pracownikami a przełożonymi przebiega w przyjaznej atmosferze. 3. Wzajemna komunikacja między pracownikami przebiega w przyjaznej atmosferze. 4. Komunikacja między przełożonymi a pracownikami przebiega we atmosferze wrogości. 5. Komunikacja między pracownikami a przełożonymi przebiega w atmosferze wrogości. 6. Wzajemna komunikacja między pracownikami przebiega w atmosferze wrogości.	1. % przełożonych stwierdzających przyjazną atmosferę w rozmowach z pracownikami. 2. % pracowników stwierdzających przyjazną atmosferę w rozmowach z przełożonymi. 3. % pracowników stwierdzających przyjazną atmosferę w rozmowach z innymi pracownikami. 4. % przełożonych stwierdzających atmosferę wrogości w rozmowach z pracownikami. 5. % pracowników stwierdzających atmosferę wrogości w rozmowach z przełożonymi. 6. % pracowników stwierdzających atmosferę wrogości w rozmowach z innymi pracownikami.
Jakość kontaktów w zespołach pracowniczych: zadaniowość/ relacyjność	1. Komunikacja między przełożonymi a pracownikami ma charakter czysto zadaniowy. 2. Komunikacja między pracownikami a przełożonymi ma charakter czysto zadaniowy. 3. Wzajemna komunikacja między pracownikami ma charakter czysto zadaniowy. 4. Komunikacja przełożonych z podwładnymi sprzyja budowaniu dobrych relacji międzyludzkich. 5. Komunikacja podwładnych z przełożonymi sprzyja budowaniu dobrych relacji międzyludzkich. 6. Wzajemna komunikacja między pracownikami sprzyja budowaniu dobrych relacji międzyludzkich.	1. % przełożonych stwierdzających, że ich komunikacja z pracownikami ma charakter czysto zadaniowy. 2. % pracowników stwierdzających, że ich komunikacja z przełożonymi ma charakter czysto zadaniowy. 3. % pracowników stwierdzających, że ich komunikacja z innymi pracownikami ma charakter czysto zadaniowy. 4. % pracowników, stwierdzających, że ich komunikacja z przełożonymi sprzyja budowaniu dobrych relacji międzyludzkich. 5. % przełożonych stwierdzających, że ich komunikacja z pracownikami sprzyja budowaniu dobrych relacji międzyludzkich. 6. % pracowników stwierdzających, że ich komunikacja z innymi pracownikami sprzyja budowaniu dobrych relacji międzyludzkich.
Jakość kontaktów w zespołach pracowniczych: empatia/obcość	1. W trakcie rozmowy z przełożonymi pracownicy odczuwają ich empatię. 2. W trakcie rozmowy z pracownikami przełożeni odczuwają ich empatię. 3. W trakcie rozmów z innymi pracownikami pracownicy odczuwają ich empatię. 4. W trakcie rozmowy z przełożonymi pracownicy odczuwają ich obcość. 5. W trakcie rozmowy z pracownikami przełożeni odczuwają ich obcość. 6. W trakcie rozmów z innymi pracownikami pracownicy odczuwają ich obcość.	1. % przełożonych stwierdzających, że w trakcie rozmów z pracownikami odczuwają wobec nich empatię. 2. % pracowników stwierdzających, że w trakcie rozmów z przełożonymi odczuwają wobec nich empatię. 3. % pracowników stwierdzających, że w trakcie rozmów z innymi pracownikami odczuwają wobec nich empatię. 4. % przełożonych stwierdzających, że w trakcie rozmów z pracownikami czują ich obcość. 5. % pracowników stwierdzających, że w trakcie rozmów z przełożonymi czują ich obcość. 6. % pracowników stwierdzających, że w trakcie rozmów z innymi pracownikami czują ich obcość.
Częstość i spontaniczność kontaktów	1. Pracownicy często i spontanicznie kontaktują się z przełożonymi. 2. Przełożeni często i spontanicznie kontaktują się z pracownikami. 3. Pracownicy często i spontanicznie kontaktują się między sobą.	1. % pracowników, twierdzących, że często i spontanicznie kontaktują się z przełożonymi. 2. % przełożonych, twierdzących, że często i spontanicznie kontaktują się z pracownikami. 3. % pracowników, twierdzących, że często i spontanicznie kontaktują się ze sobą.

Poczucie zadowolenia z kontaktów interpersonalnych w pracy	1. Pracownicy twierdzą, że odczuwają zadowolenie z kontaktów interpersonalnych w pracy.	1. % pracowników twierdzących, że odczuwają zadowolenie z kontaktów interpersonalnych w pracy.
Problemy interpersonalne w pracy	1. Pracownicy twierdzą, że w pracy występują problemy interpersonalne. 2. Problemy interpersonalne w pracy mają wpływ na efektywność wykonywania zadań. 3. Problemy interpersonalne obniżają poczucie satysfakcji z pracy.	1. % pracowników stwierdzających obecność problemów interpersonalnych w pracy. 2. % pracowników stwierdzających, że problemy interpersonalne w pracy mają wpływ na efektywność wykonywania zadań. 3. % pracowników stwierdzających, że problemy interpersonalne obniżają poczucie satysfakcji z pracy.

Źródło: opracowanie własne.

W celu zbadania jakości kontaktów interpersonalnych można zaproponować badanie kwestionariuszem ankiety, które może być przeprowadzone przez Zarząd przedsiębiorstwa (lub wskazaną przez Zarząd osobę, np. kierownika działu HR, specjalistę ds. komunikacji wewnętrznej – PR itd.) wśród ogółu pracowników lub wśród wybranych grup (np. wśród przełożonych lub podwładnych).

5.4. Rekomendacje dotyczące konstrukcji narzędzia do pomiaru kontaktów interpersonalnych jako jakościowej cechy kapitału ludzkiego

1. Konstruując narzędzie do pomiaru kontaktów interpersonalnych jako jakościowej cechy kapitału ludzkiego należy przyjąć założenie, iż kontakty interpersonalne są zmienną wielowymiarową, mającą często charakter zmiennej latentnej, ujawniającej się poprzez współwystępowanie i wzajemne powiązanie ze sobą innych zmiennych, poddanych bezpośredniej obserwacji lub celowemu pomiarowi w badaniu, zwłaszcza ilościowym.
2. Badając kontakty interpersonalne należy uwzględnić przynajmniej dwa ich najważniejsze wymiary: komunikację interpersonalną oraz jakość kontaktów interpersonalnych.
3. Do pomiaru wymienionych zmiennych możliwe jest skonstruowanie kwestionariuszy ankiet, które będą mogły być przeznaczone do badania przedsiębiorstw.
4. Badania ilościowe mogą zostać wzbogacone o badania jakościowe, np. próbki zachowań, obserwację uczestniczącą, studia przypadków, próbki zadań (typu Assessment Centre).
5. Ostateczny wybór narzędzia badawczego powinien być konsultowany z przedsiębiorstwem (lub przynajmniej z podobnym do badanego przedsiębiorstwem należącym do tego samego sektora gospodarki, o podobnej wielkości i podobnych parametrach rynkowych).

CZĘŚĆ 6.

WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Przegląd oraz analiza badań i publikacji krajowych i zagranicznych dotyczących pomiaru i raportowania kapitału ludzkiego

1. Wprowadzenie

Kapitał ludzki (KL) jest już powszechnie uznawany za niezaprzeczalne źródło przewagi konkurencyjnej. W odnoszących sukcesy rynkowe przedsiębiorstwach coraz większą wagę przywiązuje się do doskonalenia jakości zarządzania KL, a skutki tych działań przynoszą korzyści zarówno w krótszej (poprawa wyników organizacji) jak dłuższej perspektywie czasowej (osiągnięcie przewagi konkurencyjnej m.in. poprzez wzrost innowacyjności). Jednak wiele firm w Polsce, szczególnie mniejszych, nie dysponuje wystarczającymi kompetencjami do efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim. Innym problemem jest ograniczona świadomość zarządów korzyści płynących z inwestowania w KL.

Niniejsza ekspertyza ma na celu dokonanie przeglądu i analizy wyników badań krajowych i zagranicznych dotyczących związku wybranych wskaźników kapitału ludzkiego z wartością przedsiębiorstwa. Jakość kapitału ludzkiego w istotnym stopniu zależy od metod zarządzania nim, bogactwa stosowanych rozwiązań ich wzajemnego powiązania i celów, do jakich mają one dążyć. W literaturze anglojęzycznej najczęściej wspomniane zagadnienia określa się terminem *Human Resources Management* tj. zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL). Z uwagi na bogactwo dostępnych prac empirycznych dostarczających istotnych argumentów na istnienie powiązania szeroko pojętego ZZL z wynikami firmy, w ekspertyzie skoncentrowano się przede wszystkim na znaczeniu systemu ZZL, jego struktury, wybranych obszarów czy też spójności z wewnętrznymi czynnikami funkcjonowania przedsiębiorstwa dla powiększania wartości firmy.

Specjaliści z dziedziny ZZL od lat poszukują dowodów potwierdzających istnienie ścisłego związku zarządzania zasobami ludzkimi z wartością firmy poprzez jego oddziaływanie na efektywność działalności organizacji. Począwszy od lat 80. ubiegłego stulecia podejmowano wiele prób wykazania tych zależności. Do opisu zagadnień i odkrycia zachodzących między nimi relacji wykorzystywano różne kategorie ekonomiczne i zarządcze. Badacze tej problematyki uznają, że najkorzystniejsze, z punktu widzenia prawidłowości wnioskowania, jest stosowanie wielu wskaźników łącznie. Jakość zarządzania zasobami ludzkimi i jego wpływ na wyniki przedsiębiorstwa są trudno mierzalne, dlatego oparcie wnioskowania na jednym wskaźniku może prowadzić do błędnych interpretacji uzyskanych wyników. Mając to na uwadze w ekspertyzie poddano analizie prace empiryczne ujmujące powiązania ZZL z wynikami firm z różnych perspektyw, co pozwoliło na uzyskanie wielowymiarowego obrazu badanego problemu.

2. Zarządzanie zasobami ludzkimi a wyniki firmy – główne zagadnienia badawcze

Literatura dotycząca zarządzania zasobami ludzkimi ujmuje zagadnienie związków zarządzania ZZL i wartości firmy w sposób bardzo niejednoznaczny, zarówno od strony samego ZZL, jak i wartości przedsiębiorstwa. Wartość księgowa, nie ujmując pełnej wartości kapitału ludzkiego i tkwiącego w nim potencjału rozwoju organizacji, jest miarą dalece niewystarczającą. Pełną wartość przedsiębiorstwa oddaje jego wartość rynkowa i tego miernika używa się jako adekwatnego dla omawianego typu badań. Często wartość rynkową uzupełnia się wskaźnikiem q-Tobina, oznaczającym relację wartości rynkowej do wartości księgowej, i *de facto* odzwierciedlającego skalę tych aktywów, które nie znajdują miejsca w wycenach księgo-

wych, a stanowią o potencjale firmy. W badaniach, których celem jest określenie znaczenia ZZL dla efektywności organizacji najczęściej wykorzystuje się miary efektywności, które są łatwiejsze do określenia (również w przypadku małych firm) i mają bezpośrednie zastosowanie w codziennych decyzjach biznesowych. Najczęściej stosowanymi miernikami wyniku działalności firmy są: wynik finansowy przeliczony na 1 zatrudnionego oraz wskaźnik produktywności mierzony wartością sprzedaży na 1 zatrudnionego. Wskaźnik produktywności jest wskazywany jako lepiej podkreślający rolę ZZL i mniej obciążony wpływem działań organizacyjnych. Często stosuje się również miary wykorzystujące zwrot z inwestycji (ROI), a także wskaźniki giełdowe. Dla menedżerów najistotniejszy, jak się zdaje, jest wynik finansowy, ze wskazaniem na odniesienie do wyników osiągniętych przez głównych konkurentów. Badacze uważają go natomiast za wskaźnik zbyt kompleksowy do pomiarów wpływu ZZL na wyniki firmy i zwracają uwagę na konieczność poszukiwania wskaźników komplementarnych. Proponują oni uzupełnienie pomiarów o inne wskaźniki, lepiej dostosowane do specyfiki ZZL i w sposób niepodważalny z nimi związanych. Dla prawidłowości wnioskowania za najkorzystniejsze uważane jest stosowanie wielu wskaźników jednocześnie⁵⁶⁶. Przykłady założeń teoretycznych stosowanych przy analizach uwzględniających ów szerszy kontekst zostały w syntetyczny sposób ujęte na poniższych schematach (schemat 1, 2 i 3).

Jak podkreślają w swoim opracowaniu Boselie i Van der Wiele⁵⁶⁷, wiarygodne i jednoznaczne wyniki działań w sferze ZZL można podzielić na dwie kategorie:

- miękkie (psychospołeczne) efekty ZZL,
- twarde (mierzalne) efekty ZZL w sferze pracy i efekty (wyniki) pracy.

Natomiast próba powiązania oddziaływania ZZL z wynikami finansowymi firmy budzi wątpliwości tych autorów (a także wielu innych).

Stosowane w różnych badaniach wskaźniki opisujące bezpośrednie skutki ZZL należą do kilku kategorii i zawsze są składnikami spójnej koncepcji badacza. Stąd też te zestawy w prawie każdym badaniu są inne. Wykorzystuje się np. wskaźnik płynności kadr, stopień absencji, wskaźnik konfliktów przemysłowych, stopień satysfakcji z pracy i zaangażowania (zarówno we własną pracę, jak i w organizację). Odrębną kategorią są wskaźniki efektów pracy – np. jakość (np. wskaźniki odpadów, reklamacji), produktywność, innowacje.

Około 30-letni okres zainteresowania rolą ZZL w firmie zaowocował znaczną liczbą poświęconych tej tematyce prac badawczych. Mimo to, wciąż pozostaje wiele niejasności i o kategorię odpowiedzi o istnieniu wpływu ZZL na szeroko pojęte wyniki firmy, bez wskazywania wyjątków, wątpliwości i ograniczeń, wciąż trudno⁵⁶⁸. Pewność ma miejsce wówczas, gdy mówi się raczej o istnieniu związków, ale wysiłki w kierunku udowodnienia bezwarunkowej przyczynowości i kierunku wpływu często są podważane.

Prace poświęcone związkom ZZL z wynikami firmy koncentrowały się dotąd kolejno na kilku kierunkach poszukiwań, nadających różne konteksty przedmiotowi badań. Były to m.in.:

- stosowanie zaawansowanych praktyk ZZL,
- próba identyfikacji praktyk o największym wpływie na efekty,
- ujęcie praktyk ZZL w spójny system,
- pomiar stopnia zaawansowania ZZL poprzez tworzenie indeksów ZZL,
- ujęcie praktyk ZZL w spójny system oparty na wysokoefektywnych systemach pracy (HPWS),
- ujęcie praktyk ZZL w spójny system oparty na wysokim zaangażowaniu (HIWP, HIWS),
- ZZL jako system spójny ze strategią firmy i spójny wewnętrznie,
- upatrywanie w zastosowanych metodach ZZL predyktora przyszłych wyników firmy, poprzez wpływanie na postawy pracowników (np. na zaangażowanie),
- koncentracja na podejściu do pracownika (ważne są indywidualne wyniki, ale i satysfakcja pracownika),
- rosnąca kompleksowość i zaawansowanie metod podejścia do ZZL.

Konieczność wielowymiarowego spojrzenia na związki zarządzania zasobami ludzkimi z wynikami firmy znalazła odzwierciedlenie w metodzie doboru badań i kategoryzacji wyników do celów niniejszej ekspertyzy.

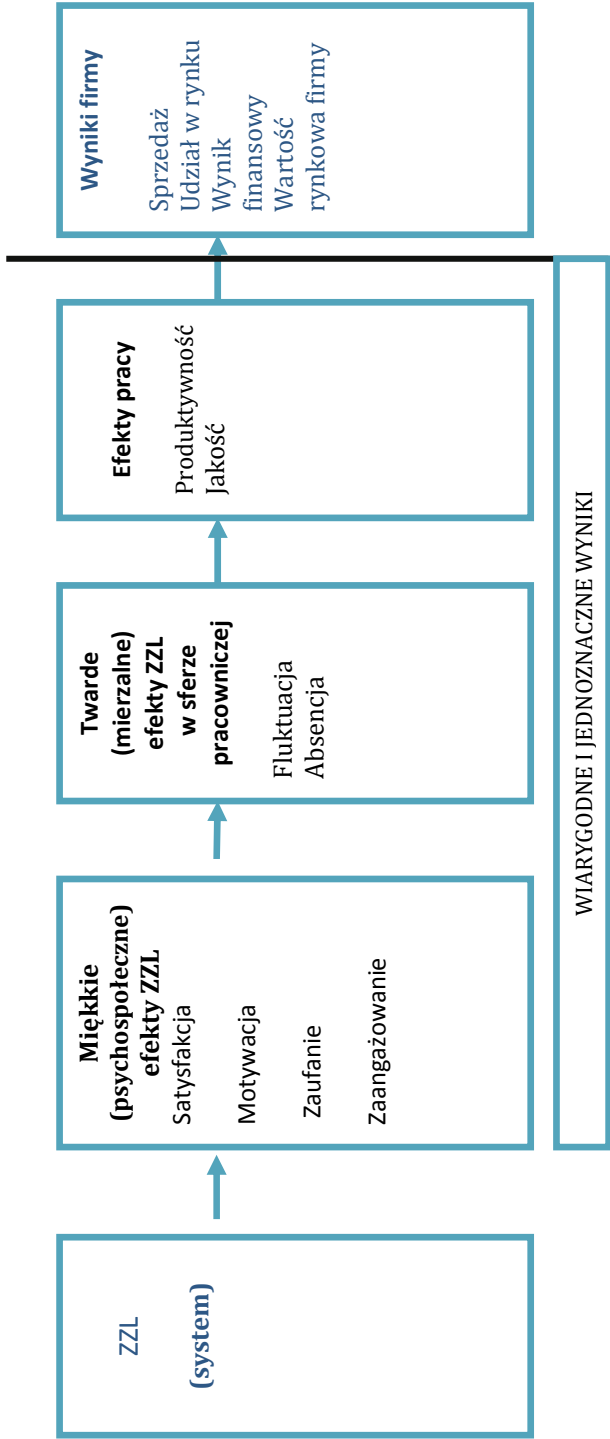
⁵⁶⁶ Guest D.E., Michie J., Conway N., Sheehan M., *Human Resource Management and Corporate Performance in the UK*. British Journal of Industrial Relations, 41, 2003.

⁵⁶⁷ Boselie, P., Van der Wiele, T., *High performance work systems: „research on research” and the stability of factors over time*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam 2002.

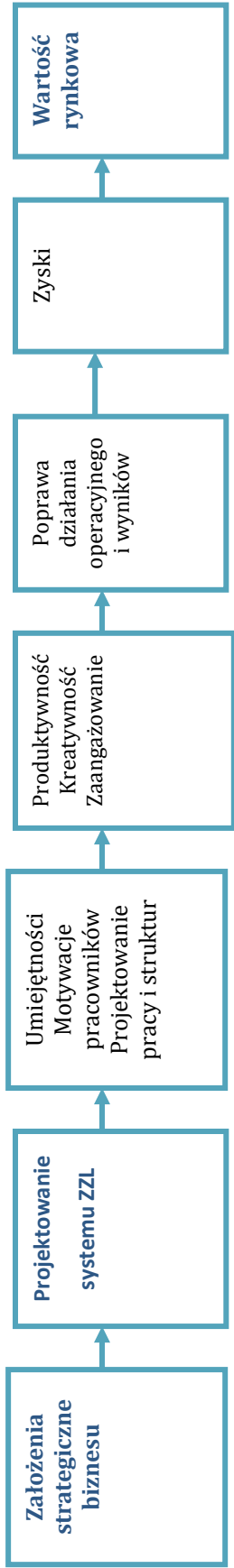
⁵⁶⁸ Guest, D., *Human resource management and performance: still searching for some answers*, Human Resource Management Journal, 21(1), 2011.

Przykłady wieloaspektowego ujęcia wyników działalności firmy

Schemat 1. Model Baselle & Van der Wiele⁵⁶⁹

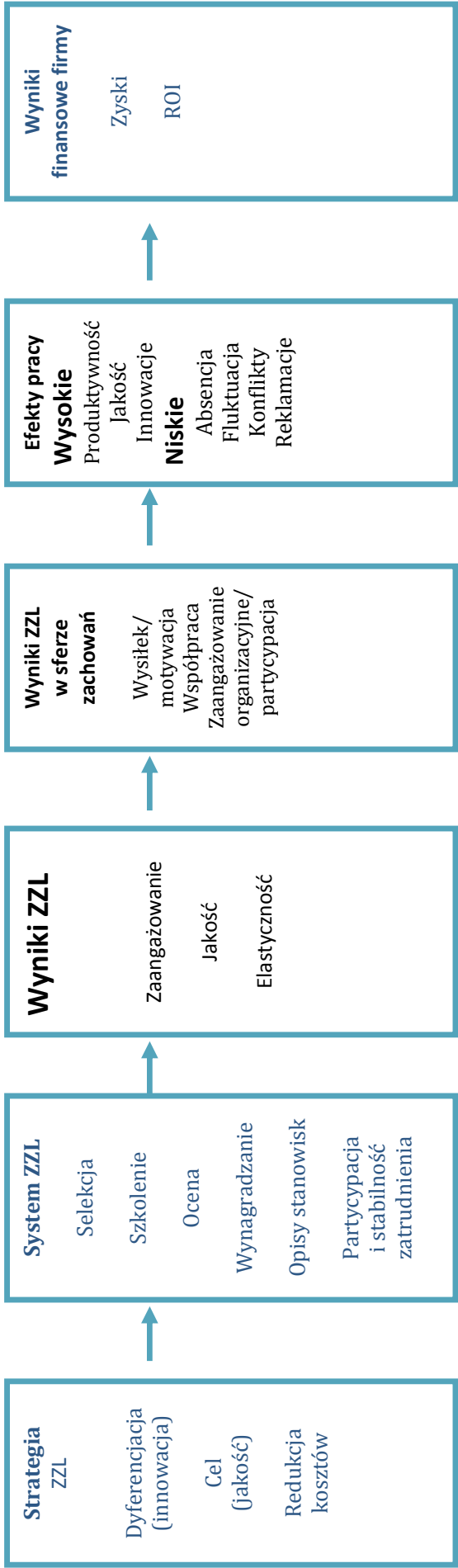


Schemat 2. Model Becker, Huselid, Pickus, Spratt⁵⁷⁰



⁵⁶⁹ Boselle, P., Van der Wiele, T., High performance work systems: „research on research” and the stability of factors over time. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam 2002.
⁵⁷⁰ Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Schemat 3. Model Guest⁵⁷¹



⁵⁷¹ Guest D., *Human resource management and performance: a review and research agenda*, International Journal of Human Resource Management, 8: 3, 1997.

3. Metoda doboru badań do kwerendy i kategoryzacji wyników

Niniejsza ekspertyza uwzględnia zarysowane wyżej problemy i w sposób syntetyczny przedstawia najważniejsze wnioski z badań w dziedzinie poszukiwania związków między zarządzaniem zasobami ludzkimi a efektami działalności firmy.

Informacje o badaniach objętych analizą pochodzą z publikacji naukowych dostępnych zarówno w formie książkowej, jak również udostępnionych w wirtualnych bazach czasopism i artykułów naukowych m.in. SSRN, SHRM, Emerald, Web of Knowledge, SAGE. Przyjęto założenie, że wykorzystane zostaną analizy stosunkowo nowe, prowadzone głównie po 2000 roku. Jednak, z uwagi na to, że część prac pionierskich, uznawanych za szczególnie istotne z punktu widzenia badanych związków, powstawały w latach 1990. Ubiegłego wieku, w opracowaniu wykorzystano także niektóre z nich. Ważnym kryterium doboru z bardzo bogatej literatury były obszary badawcze, zarówno z punktu widzenia próby (badane terytorium, gałęzie gospodarki, wielkość przedsiębiorstw), jej reprezentatywności (dla kraju, branży), jak i analizowanych zmiennych oraz ich kontekstu (ujęcie systemowe, strategiczne, spójność itp.).

Badania zostały skategoryzowane z uwzględnieniem rodzaju analizowanych zmiennych, kompleksowości podejścia, reprezentatywności badania wraz z informacją o wykazanej w badaniu sile związku analizowanych czynników (wskaźników kapitału ludzkiego) z wartością (lub wynikami) przedsiębiorstwa.

Spośród szeregu prac empirycznych, zarówno krajowych, jak i zagranicznych do kwerendy wybrano jedynie publikacje opisujące wyniki badań ilościowych. O takim wyborze prac badawczych zadecydowała chęć uchwycenia związków występujących w możliwie najliczniejszej grupie przedsiębiorstw. Jakkolwiek przy doborze badań do kwerendy kierowano się kryterium ich reprezentatywności, to w praktyce jej określenie narażało na pewne trudności. Wynikały one z niejednorodnego podejścia do doboru prób badawczych. Część prac koncentruje się na wybranych branżach przedsiębiorstw, część na organizacjach o określonej skali (małych, średnich lub dużych), wreszcie niektóre badania dotyczą jedynie wybranych krajów. Czynniki te sprawiają, że do uogólniania wniosków płynących z zaprezentowanych poniżej badań należy podchodzić z dużą ostrożnością. Jakkolwiek, by dostarczyć możliwie najwięcej dowodów na istnienie objętych w analizą związków w opracowaniu przedstawiono wyniki kilku badań poświęconych, jak się zdaje, najistotniejszym relacjom. Dotyczy to zwłaszcza związku wysokoefektywnych systemów pracy z wynikami firm oraz wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na innowacyjność. Badania ilustrujące poszczególne grupy problemów badawczych uszeregowano od najbardziej do najmniej reprezentatywnych.

W opracowaniu zaproponowano podział prac badawczych na dwie grupy ze względu na:

- **bezpośredni wpływ**, jaki zarządzanie zasobami ludzkimi wywiera na wartość i wyniki przedsiębiorstwa;
- **pośredni wpływ** zarządzania zasobami ludzkimi na wartość i wyniki firmy (np. poprzez wspieranie innowacyjności oraz rozwój postaw pracowniczych, które mogą przekładać się na wyniki przedsiębiorstw).

Wykazane w przytoczonych badaniach związki zostały poddane analizom statystycznym i ekonometrycznym. Wszystkie opisane w dalszej części opracowania związki zostały uznane przez autorów omawianych prac empirycznych za statystycznie istotne.

4. Bezpośredni wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na wartość i wyniki przedsiębiorstw

W objętych analizą opracowaniach wartość i wyniki firm były definiowane różnorodnie, zwykle w pracach badawczych posługiwano się kilkoma ich miarami. Najczęściej stosowane mierniki zestawiono na schemacie 4.

Wśród prac badawczych poświęconych roli, jaką zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa w polepszaniu wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa część dotyczy czynników wewnętrznych, które wpływają na strukturę systemu ZZL oraz rolę, jaką pełnią działy personalne w firmie. Szczególnie istotny wydaje się tu zakres powiązania ZZL z celami strategicznymi przedsiębiorstwa oraz z jego kulturą organizacyjną.

Schemat 4. Miary wartości i wyników przedsiębiorstwa stosowane w badaniach objętych analizą



4.1. Znaczenie spójności strategii ZZL i strategii ogólnej przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie opracowywania strategii zarządzania zasobami ludzkimi pozwalającej na określenie kluczowych celów polityki personalnej oraz sposobów ich realizacji. Jednocześnie wskazuje się na wagę powiązania strategii ZZL ze strategią ogólną przedsiębiorstwa. Wyniki badań tajwańskich dostarczają kolejnych argumentów wspierających tezę o korzyściach płynących z dbałości o spójność obu strategii (por. Badanie 1). Przeprowadzone na próbie przedsiębiorstw tajwańskich analizy wykazały, że wspomniana spójność przekłada się zarówno na wzrost efektywności zarządzania zasobami ludzkimi jak i poprawę produktywności przedsiębiorstwa. Wagę strategicznego podejścia do ZZL wykazały także badania zrealizowane w 11 krajach europejskich. Zgodnie z ich wynikami obok strategicznego podejścia do zarządzania oraz prowadzonymi systematycznie ocenami wyników pracy istotny wpływ na wartość i wyniki przedsiębiorstwa wywiera budowanie elastyczności firmy poprzez odpowiedni dobór rozwiązań z zakresu ZZL (por. Badanie 2).

4.2. Typ kultury organizacyjnej a wyniki

Obok strategii nie mniej istotny dla skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstwa jest system wartości proponowanych przez kulturę organizacyjną. Choć wpływ, jaki kierownictwo firmy może wywierać na kulturę podlega pewnym ograniczeniom (kultura może się przecież kształtować niezależnie od założeń i intencji zarządu firmy), to dbałość o upowszechnienie wśród ogółu pracowników postaw i zachowań szczególnie pożądanych z punktu widzenia organizacji może przynieść wymierne korzyści. Istotną rolę mają w tym procesie do odegrania sami menedżerowie, którzy poprzez odpowiedni styl kierowania, zgodny z wartościami korporacyjnymi mogą wpływać na efekty pracy swojej załogi. Badania brytyjskie wskazują, że zarówno styl kierowania, jak również typ kultury organizacyjnej mogą w istotny sposób oddziaływać na wyniki firmy (por. Badanie 3). Za szczególnie korzystną z punktu widzenia wyników przedsiębiorstwa uznano kulturę organizacyjną wspierającą innowacje oraz silnie nastawioną na konkurencję. Pośredni, pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstw wywierało przyjęcie przez menedżerów partycypacyjnego (dopuszczającego załogę do udziału w procesach zarządczych) i wspierającego pracowników stylu kierowania.

Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga obok powiązania go ze strategią ogólną firmy i kulturą organizacyjną uwzględnienia struktury przedsiębiorstwa. W pracach teoretycznych spotyka się często pogląd, iż przyszłość należy do organizacji odchodzących od struktur silnie zhierarchizowanych na rzecz heterarchii. Z omówionych w dalszej części opracowania badaniach pośrednio wynika, że firmy odnoszące większe sukcesy kładą duży nacisk na pracę zespołową, integrującą osoby z różnych działów i różnych szczebli zarządzania. Samo powiązanie struktury organizacyjnej z wynikami firmy nie doczekało się jeszcze odrębnych, wiarygodnych prac empirycznych.

Badanie 1.		Źródło: Dan-Shang Wang, Chi-Lih Shyu, (2008), <i>Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?</i> , International Journal of Manpower, Vol. 29 No. 2
Badane wskaźniki:		Wpływ spójności strategii ogólnej przedsiębiorstwa ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) na efektywność ZZL i wyniki organizacji. Za miarę wyników organizacji przyjęto produktywność pracy rozumianą jako relację wartości sprzedaży do liczby zatrudnionych. Dane o produktywności badanych przedsiębiorstw dotyczyły lat 2002 i 2003. Zgodnie z klasyfikacją Birda i Beechlera przyjęto, że strategie biznesowe mogą przyjmować trzy formy: obronną (<i>defender</i>), innowacyjną i perspektywiczną (<i>prospector</i>), analityczną (<i>analyzer</i>). W strategii ZZL brano pod uwagę partycypację pracowników w planowaniu. Treść pracy, rekrutację, awansowanie, ocenianie efektów pracy indywidualnej i zespołowej, nastawienie na rozwój pracowników, udział pracowników w szkoleniach, stopień bezpieczeństwa pracy, relacje w pracy, strukturę wynagrodzeń, etc. Efektywność ZZL była mierzona z wykorzystaniem 14 wskaźników dotyczących oceniania wyników, kompetencji pracowników, szkoleń i rozwoju zatrudnionych, wyników pracy, pozycji ZZL, organizacji pracy zespołów, delegowania odpowiedzialności, procedur odwoławczych, działalności działu ZZL, zarządzania rozwojem, rotacji stanowisk, podziału zadań, zarządzania informacjami, analiz kosztów pracy). Przyjęte hipotezy: H1: Lepsze powiązanie strategii konkurencyjnej firmy ze strategią ZZL może zwiększać efektywność zarządzania zasobami ludzkimi. H2: Efektywność ZZL ma bezpośredni, pozytywny wpływ na wyniki organizacji. H3: Lepsze powiązanie strategii konkurencyjnej firmy ze strategią ZZL może przełożyć się na poprawę wyników organizacji. H4: Lepsze powiązanie strategii konkurencyjnej firmy ze strategią ZZL może wzmacniać związek pomiędzy efektywnością ZZL a wynikami firmy. Założenia badawcze: <pre>graph LR; A[Strategia ogólna firmy] <--> B[Strategia ZZL]; B -- H4 --> C[Efektywność]; C -- H2 --> D[Wyniki firmy]; A -- H1 --> C; A -- H3 --> D;</pre>
Metodyka badania	Próba:	Do udziału w badaniu zaproszono 1000 tajwańskich firm produkcyjnych. Ankietę wypełniło 181 spośród nich. Badanie przeprowadzono w roku 2003.
	Narzędzia:	Ankietyzacja oraz analizy statystyczne zebranego materiału z wykorzystaniem wieloaspektowej analizy regresji oraz modelu LISREL. Ankietę składała się ze stwierdzeń, których trafność była oceniana przez respondentów na pięciostopniowej skali Likerta.
	Zasięg (kraj):	Tajwan
	Reprezentatywność:	Wysoka dla branży tajwańskich firm produkcyjnych.
Wyniki (w tym siła badanego związku):		Badanie wykazało istotne statystycznie związki potwierdzające hipotezy 2,3, i 4. Dowiedziono, że spójność strategii ogólnej firmy ze strategią ZZL ma bezpośredni pozytywny wpływ na efektywność ZZL. Spójność obu strategii oraz efektywność ZZL wpływa bezpośrednio i pozytywnie na produktywność pracy. Wysoka spójność strategii ogólnej przedsiębiorstwa ze strategią ZZL mogą wzmacniać związek pomiędzy efektywnością ZZL i produktywnością pracy. Na produktywność pracy w większym stopniu wpływa spójność obu strategii niż sama efektywność ZZL.

Badanie 2.		Źródło: Campos e Cunha R., Pina e Cunha-Kintana M., Morgado A., Brewster C., (2003) <i>Market Forces, Strategic Management, Human Resource Management Practices and Organizational Performance: A Model Based on a European Sample</i> , Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Vol. 1 Iss: 1, s. 79-91
Badane wskaźniki:		Badania ZZL nie jako wyłącznie wewnętrznej funkcji organizacyjnej, ale jako instrumentu organizacyjnej adaptacji dla zrozumienia ZZL w kontekście powiązań między organizacjami i ich otoczeniem. Ocena wpływu praktyk ZZL na wskaźniki konkurencyjności, atrakcyjność branży dla inwestorów, strategiczne zarządzanie i ich bezpośredni lub pośredni wpływ na wyniki organizacji (związki przyczynowe i efekty). Wskaźnik wyników firmy: przychody brutto.
Metodyka badania	Próba:	1301 przedsiębiorstw w różnych krajach Europy z zatrudnieniem powyżej 200 osób (przeciętne zatrudnienie 1690) reprezentujących sektor prywatny (62% firm przemysłowych i 38% usługowych).
	Narzędzia:	Testowanie opracowanego modelu powiązań „strategicznego ZZL”, a w nim związków między rynkowymi uwarunkowaniami funkcjonowania przedsiębiorstwa, strategicznym zarządzaniem, praktykami ZZL, wynikami organizacji. Wykorzystano 18 różnych mierników dla 7 konstruktów (wielowymiarowych czynników). 2 z nich miały charakter zewnętrzny i opisywały sytuację rynkową (wskaźniki konkurencyjności i atrakcyjność branży dla inwestorów), a 5 miało charakter wewnętrzny. Metoda analizy to modelowanie równań strukturalnych (SEM). Dane pozyskiwano na podstawie pocztowej ankiety. Dla poszczególnych konstruktów budowano indeksy na podstawie odpowiedzi na kilka pytań. Zawartość konstruktów była następująca: - o zarządzanie strategiczne – sformułowana misja firmy, strategia biznesowa i strategia ZZL (stwierdzenie czy istnieje formalny dokument, niepisane zasady, czy brak) (współczynnik <i>alfa</i>-Cronbacha 0,76); - o szkolenie – proporcje wydatków na szkolenia i rocznych wynagrodzeń, średnia liczba dni szkolenia menedżerów, specjalistów, pracowników administracyjnych i robotników (współczynnik <i>alfa</i>-Cronbacha 0,78); - o zarządzanie wynikami pracy – wykorzystywanie wielokierunkowej informacji zwrotnej, odsetek pracowników objętych oceną wyników pracy (współczynnik <i>alfa</i>-Cronbacha 0,84); - o praktyki ZZL budujące elastyczność – zmiany w stosowaniu umów z niepełnym wymiarem pracy w ciągu 3 lat, odsetek pracowników zatrudnionych na niepełnym etacie (współczynnik <i>alfa</i>-Cronbacha 0,68); wyniki firmy – przychody brutto w ciągu 3 lat ocenione jako odniesienie do kosztów: strata, pokrycie kosztów, mały czy duży zysk.
	Zasięg (kraj):	11 krajów Europejskich: Wlk. Brytania, Belgia, Dania, Finlandia, Niemcy, Irlandia, Norwegia, Hiszpania, Szwecja, Holandia
	Reprezentatywność:	Wysoka – wypełnionych 6289 kwestionariuszy – fragment największego badania praktyk ZZL w Europie (CRANET-E- Network) skierowanego do całej populacji. Wysoka stopa zwrotu (21%) – różna w różnych krajach (w Szwecji 50%, w południowej Europie 10%). Z całej próby wyselekcjonowano odpowiedzi firm, które odpowiadały założeniom badania – odrzucono MŚP.
	Wyniki (w tym siła badanego związku):	Zastosowany model pozwolił na stwierdzenie i wyjaśnienie, że istnieją interakcje między praktykami ZZL, czynnikami rynkowymi i strategicznymi oraz, że wpływają one (i jak) na wyniki firmy. Stwierdzono, że zarządzanie wynikami pracy (<i>performance management</i>) i praktyki ZZL budujące elastyczność mają pozytywny wpływ na wyniki organizacji, podczas gdy szkolenia nie mają znaczącego wpływu. Wskaźniki konkurencyjności i atrakcyjność branży dla inwestorów mają bezpośredni pozytywny wpływ na strategiczne zarządzanie, a ponadto istnieje pozytywny wpływ atrakcyjności branży dla inwestorów na wyniki firmy. Siłę zależności oceniono za pomocą <i>Path coefficient</i> . Na ścieżce zależności przedstawiają się one następująco: 1. czynniki rynkowe w znaczącym stopniu wpływają na strategiczne zarządzanie (atrakcyjność branży 4,57, a konkurencyjność 2,69), 2. strategiczne zarządzanie silnie wpływa na zarządzanie wynikami pracy (3,58), na szkolenia (2,96) i elastyczne formy ZZL (2,84), 3. z kolei, zarządzanie wynikami pracy najsilniej wpływa na wyniki organizacji (4,69), a elastyczne formy ZZL nieco mniej (3,55). Zależność szkoleń i wyników firmy jest statystycznie nieistotna i słaba, ponadto stwierdzono, że istnieje pozytywny wpływ atrakcyjności branży dla inwestorów na wyniki firmy (7,50).

Badanie 3.		Źródło: Ogbonna E., Harris L.C., (2000), <i>Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK Companies</i> , International Journal of Human Resource Management 11:4 August, s. 766–788
Badane wskaźniki:		Wpływ stylu kierowania i kultury organizacyjnej na wyniki przedsiębiorstw.
Metodyka badania	Próba:	1000 średnich i dużych przedsiębiorstw brytyjskich. Analizowane dane pochodziły z krajowej bazy danych o podmiotach gospodarczych (FAME). Przedsiębiorstwa objęte analizą zostały wyselekcjonowane na podstawie szczegółowych kryteriów m.in. informacji o obrotach firmy, jej wieku (dacie utworzenia), liczbie zatrudnionych.
	Narzędzia:	Kwestionariusz zawierający dane dotyczące stylu kierowania, kultury organizacyjnej oraz wyników firmy. W badaniu oparto się na typologii kultur organizacyjnych zaproponowanej przez Deshpande'a, dzielącej kultury na rynkowe, adhokracji, klanowe i hierarchiczne. Na potrzeby badania dokonano pewnych modyfikacji wspomnianego podejścia opisując kultury jako: innowacyjne, konkurencyjne (nastawiona na konkurencyjność), biurokratyczne, wspólnotowe (kładące nacisk na wewnętrzne aspekty funkcjonowania firmy i wspólnotę tworzoną przez pracowników). Na potrzeby analiz style kierowania podzielono na: partycypacyjny (włączający pracowników), wspierający i instrumentalny. Wyniki przedsiębiorstwa (rozpatrywane w perspektywie krótko- i długookresowej) zostały ujęte w analizie jako zestaw danych dotyczących: satysfakcji klientów, wzrostu sprzedaży, wartości sprzedaży, stopnia udziału w rynku, przewagi konkurencyjnej firmy. Zebrane dane poddano analizie statystycznej (współczynnik alfa- Cronbacha, T Pearsona, analiza regresji).
	Zasięg (kraj):	Wielka Brytania
	Reprezentatywność:	Wysoka dla grupy dużych i średnich przedsiębiorstw brytyjskich.
Wyniki (w tym siła badanego związku):		Na siłę i typ związku pomiędzy stylem kierowania a wynikami firmy wpływa rodzaj kultury organizacyjnej. Niemniej jednak z przeprowadzonych danych wynika, że każdy z analizowanych typów stylu kierowania i rodzajów kultury organizacyjnej wywiera pewien wpływ (bezpośredni lub pośredni) na wyniki firmy. Najistotniejszy, pozytywny wpływ na wyniki firmy wywiera kultura organizacyjna typu innowacyjnego oraz konkurencyjnego. Wdrożenie kultury innowacyjnej ma wpływ bezpośredni na wyniki firmy, zaś kultury konkurencyjnej zarówno bezpośredni jak i pośredni. Pozostałe typy kultur oraz stylów kierowania mają jedynie wpływ pośredni. Badanie wykazało, że pośredni efekt wdrożenia kultury wspólnotowej wywierany na wyniki firmy jest pozytywny, zaś kultury biurokratycznej negatywny. Ponadto został wykazany pozytywny pośredni wpływ stosowania stylu kierowania partycypacyjnego i wspierającego na wyniki firmy. Natomiast instrumentalny styl kierowania wpływa pośrednio na wyniki przedsiębiorstwa w sposób negatywny.

Wiele miejsca poświęcono natomiast badaniom dotyczącym samego systemu ZZL. Z punktu widzenia wyników przedsiębiorstwa szczególnie korzystne wydaje się oparcie zarządzania zasobami ludzkimi na kompetencjach.

4.3. Wpływ zarządzania kompetencjami na wyniki przedsiębiorstw

Z ujętych w analizie badań międzynarodowych wynika, że większość firm stosujących zarządzanie kompetencjami dostrzega pozytywny wpływ tego podejścia na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo (por. Badanie 4). Wpływ ten jest bardziej widoczny w organizacjach, które wdrożyły podejście kompetencyjne w kilku obszarach ZZL. Należy jednak podkreślić, że znaczne efekty zarządzania kompetencjami są widoczne po upływie kilku lat od chwili implementacji tego podejścia.

4.4. Poprawa wyników organizacji poprzez powiązanie ZZL ze społeczną odpowiedzialnością biznesu

Analizy litewskie zwracają uwagę na znaczenie poziomu zaawansowania zarządzania zasobami ludzkimi dla wyników wypracowywanych przez przedsiębiorstwo. Firmy o wysokim poziomie ZZL, dodatkowo uwzględniające w swojej strategii dbałość o otoczenie zewnętrzne przejawiającą się w podejmowaniu działań społecznie odpowiedzialnych są bardziej wydajne i produktywne (por. Badanie 5). Należy podkreślić, że szczególnie duże korzyści przynosi firmom wdrożenie rozwiązań ZZL ukierunkowanych na zwiększenie elastyczności organizacji pracy, poprawę komunikacji i obiegu informacji oraz wsparcie partycypacji pracowniczej.

Istotne znaczenie odpowiedniego doboru praktyk zarządzania zasobami ludzkimi dla zwiększania wartości i poprawy wyników przedsiębiorstwa stanowiło przedmiot licznych prac badawczych zrealizowanych w latach 90. ubiegłego wieku.

4.5. Wpływ wybranych praktyk ZZL na wyniki

Wiązki praktyk wyselekcjonowane pod kątem ich doniosłego wpływu na wyniki firmy stały się podstawą koncepcji wysokoefektywnych systemów pracy (High Performance Work System – HPWS). Część z nich kładła szczególnie duży nacisk na praktyki wspierające budowę zaangażowania pracowników (tzw. High Involvement Work Practices – HIWP) jako czynnika wpływającego na zwiększenie innowacyjności pracowników i poprawę efektów ich pracy.

Analizy prac badawczych poświęconych problematyce wysokoefektywnych systemów pracy pozwalają na sformułowanie wniosków dotyczących praktyk ZZL istotnie wpływających na wartość i wyniki przedsiębiorstw. Do szczególnie korzystnych z punktu widzenia poprawy wyników firmy należą rozwiązania z zakresu partycypacji (zarówno finansowej jak i decyzyjnej), wynagradzania za efekty, dbałości o stały rozwój pracowników oraz usprawniania komunikacji wewnątrz firmy i zapewnienia pracownikom dostępu do informacji o jej kondycji i celach strategicznych etc. Praktyki te winny wspierać się i wzajemnie uzupełniać w ramach powiązanych ze sobą podsystemów (wiązek), co pozwoli na czerpanie dodatkowych korzyści wynikających z efektu synergii. Zaprezentowane prace badawcze wskazują na istnienie statystycznie istotnych związków HPWS z wynikami firmy. I tak, przedsiębiorstwa wdrażające to podejście w porównaniu do firm niestosujących wysokoefektywnych systemów pracy cechuje m.in.:

- większa wartość rynkowa firm (por. Badanie 6, 7),
- większy zysk (por. Badanie 6, 7, 9),
- wyższa wartość wskaźnika ROE (por. Badanie 8),
- większa wielkość przychodów (por. Badanie 8),
- większa wartość sprzedaży na 1 zatrudnionego (por. Badanie 6, 7, 10),
- niższa wartość wskaźnika fluktuacji (por. Badanie 6, 7, 9).

Znaczący jest także wpływ praktyk ZZL na wskaźniki giełdowe (por. Badanie 11. Szczególny układ zastosowanych przez przedsiębiorstwo praktyk ZZL może skutkować nawet 47% wzrostem wskaźników zwrotu dla akcjonariuszy, a największy wpływ na wartość rynkową firm giełdowych ma kompleksowe wynagradzanie i orientacja firm na rachunkowość zarządczą, elastyczna organizacja pracy i dobre praktyki rekrutacyjne. Praktyki ujęte w indeks kapitału ludzkiego Watson Wyatt (HCL) wykazują bardzo silną jego zależność i pozytywny wpływ na zwrot dla akcjonariuszy (*Total Return Shareholders* – TRS).

Wdrożone w przedsiębiorstwie praktyki zarządzania zasobami ludzkimi mogą przekładać się na wartość i wyniki także pośrednio poprzez oddziaływanie na postawy pracownicze (np. ich proinnowacyjność, zaangażowanie, wzrost satysfakcji z pracy i nastawienie na klienta) (por. Badanie 11).

Badanie 4.		Źródło: Cook K.W., Bernthal P., (1998), <i>Job/Role Competency Practices Survey Report, Development Dimensions International</i> , HR Benchmark Group, Issue 4 (Vol. 1)
Badane wskaźniki:		Wpływ zarządzania kompetencjami na wyniki firmy.
Metodyka badania	Próba:	292 organizacje zrzeszone w HR Benchmark Group. Respondentami byli dyrektorzy i menedżerowie działów personalnych oraz wiceprezesi firm. Większość respondentów (78%) była zatrudniona w firmach amerykańskich reprezentujących wszystkie regiony tego kraju. Firmy działały w różnych sektorach, najliczniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne.
	Narzędzia:	Badanie kwestionariuszowe.
	Zasięg (kraj):	Badanie firm z całego świata, z przewagą firm z USA.
	Reprezentatywność:	Średnia dla USA.
Wyniki (w tym siła badanego związku):		W chwili badania 2/3 organizacji stosowało podejście kompetencyjne od pięciu lat lub krócej. Z przeprowadzonych badań wynika, że podejście oparte na kompetencjach wzmacnia system zarządzania zasobami ludzkimi oraz pozytywnie wpływa na wypracowane przez ZZL wyniki. Wyniki badań wskazują także, że zastosowanie perspektywy kompetencyjnej do kilku obszarów ZZL w większym stopniu przyczynia się do poprawy wyników przedsiębiorstwa. Zależność tę dostrzegło 67% respondentów. Biorąc pod uwagę perspektywę czasową, poprawę efektów osiągniętych przez organizację deklarowała połowa respondentów korzystających z kompetencyjnego podejścia od roku, 75% stosujących je od co najmniej 2 lat i 86% mających za sobą ponad dziesięcioletnie doświadczenie. Ponadto poprawę wyników firmy odnotowało 30% firm, które podejście kompetencyjne zastosowało w odniesieniu do 1 lub 2 obszarów ZZL i aż 91% firm, które uczyniły to w odniesieniu do sześciu obszarów zarządzania kapitałem ludzkim. Grupa organizacji dostrzegających korzyści płynące z zastosowania podejścia kompetencyjnego była liczniejsza wśród firm reprezentujących w badaniu obszar Azji i Pacyfiku niż pozostałe cztery regiony (tj. Kanada, Europa, Stany Zjednoczone, kraje Ameryki Łacińskiej i Południowej).

Badanie 5.		Źródło: Buciuniene I., Kazlauskaite R., (2012), <i>The linkage between HRM, CSR and performance outcomes</i> , Baltic Journal of Management Vol. 7 No. 1
Badane wskaźniki:		Wpływ polityk firm związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR), oraz wspierających je praktyk ZZL na wydajność przedsiębiorstw.
Metodyka badania	Próba:	119 szefów i pracowników działów personalnych litewskich przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 100 osób (w tym 104 reprezentowało organizacje prywatne, a 15 instytucje publiczne i organizacje pozarządowe).
	Narzędzia:	Analiza objęła dane pochodzące z pierwszego przeprowadzonego na Litwie badania Cranet (Cranfield Network of International Human Resource Management) na przełomie 2008 i 2009 roku. Metodologia badania została opracowana przez Mayrhofera i Brewstera (Mayrhofer W., Brewster C., 2005, <i>European human resource management: researching developments over time</i>, Management Revue, Vol. 16 No. 1, s. 36-62). Badanie zostało zrealizowane z wykorzystaniem ankiety internetowej. Na potrzeby badania społeczną odpowiedzialność biznesu zdefiniowano jako dobrowolne zaangażowanie organizacji w działania ukierunkowane na rozwiązywanie problemów społecznych i dotyczących środowiska naturalnego we współpracy z różnymi grupami interesariuszy. Sformalizowanie polityki CSR oznacza posiadanie w wersji zapisanej lub niezapisanej: - stanowiska dotyczącego społecznej odpowiedzialności biznesu, - stanowiska dotyczącego problemu różnorodności, - kodeksu etycznego, - zestawu wartości korporacyjnych. Za praktyki powiązane z CSR w badaniu uznano: - stosowanie przez firmę zasad i rozwiązań rekrutacyjnych zgodnych z ideą CSR, - szkolenie i dbałość o rozwój kariery osób reprezentujących grupy o trudniejszej sytuacji na rynku pracy, tj. mniejszości etniczne, starszych (powyżej 50 r.ż.) i młodych (poniżej 25 r.ż.) pracowników, osoby niepełnosprawne, kobiety (w tym kobiety powracające na rynek pracy), osoby o niskich kwalifikacjach, - stosowanie elastycznego czasu pracy oraz rotacji stanowisk, - dobrą komunikację, - partycypację finansową pracowników (udział w zysku, akcje, opcje na akcje etc.) - dbałość o zdrowie zatrudnionych i dobrostan, - dbałość o równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym. Przy analizach wydajności firmy posłużono się danymi o: absencjach pracowników, obrotach firmy, jakości usług, produktywności, wskaźniku innowacyjności, oddziaływaniu na środowisko naturalne, rentowności. Zebrane dane poddano analizie statystycznej (wieloaspektowa analiza regresji).
	Zasięg (kraj):	Litwa
	Reprezentatywność:	Niska
Wyniki (w tym siła badanego związku):		Badanie wykazało istnienie związku pomiędzy ZZL, społeczną odpowiedzialnością biznesu i wydajnością przedsiębiorstw. Organizacje o wyższym poziomie zarządzania zasobami ludzkimi, w których ZZL pełni rolę strategiczną, a jego wyniki są oceniane, mają także bardziej dopracowaną politykę związaną ze społeczną odpowiedzialnością biznesu i osiągają lepsze wyniki finansowe. Istnieje także pozytywny związek pomiędzy niektórymi praktykami ZZL wspierającymi CSR a wydajnością. Elastyczna organizacja pracy, przekazywanie pracownikom informacji o strategii firmy i osiąganych przez nią wynikach, a także tworzenie zatrudnionym możliwości wyrażenia swojej opinii jest, jak wykazały analizy powiązane z jakością świadczonych przez firmę usług. Badanie wykazało ponadto, że posiadanie przez organizację polityki CSR oraz strategii personalnej korzystnie wpływa na produktywność i rozwiązywanie problemów związanych ze środowiskiem naturalnym. Opracowanie strategii personalnej pozytywnie oddziałuje także na jakość usług. Jakością usług, poziom produktywności oraz pozycja rynkowa firmy są powiązane z zakresem dokonywanych ocen funkcji personalnej. Posiadanie przez firmę strategii personalnej i zakres w jakim efektywność funkcji personalnej jest oceniana wpływają na skłonność firm do opracowania sformalizowanej polityki CSR.

Badanie 6.		Źródło: Becker B.E., Huselid M.A.(1998), <i>High Performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications</i> , Research in Personnel and Human Resource Management, Volume 16, s. 53-101
Badane wskaźniki:		Wysokoefektywne Systemy Pracy – HPWS (High Performance Work Systems). Poszukiwanie relacji między strategią ZZL i systemem ZZL a wynikami firm. Po stronie wyników: wartość rynkowa firmy, wskaźnik q-Tobina, GRATE (stopa zwrotu brutto na aktywach), sprzedaż na 1 zatrudnionego, fluktuacja kadr.
Metodyka badania	Próba:	Opisano wnioski z wyników 3 badań przeprowadzonych w ciągu 7 lat. (Huselid 1995, Huselid i Becker 1995, Huselid i Becker 1997. Badanie 3 opisano poniżej. Próba – 691 firm z listy Fortune 1000.
	Narzędzia:	W badaniu 1997 do opisu poziomu ZZL posłużono się indeksami praktyk. Dało to możliwość oceny związków ZZL i wyników firm. Przeprowadzono badania ekonometryczne związków. Prezentowane są wyniki statystycznie istotne. Łączny indeks ZZL składał się z 24 wskaźników (razem współczynnik <i>alfa</i> -Cronbacha 0,75). Składowe należały do 2 grup: 1. system HR (współczynnik <i>alfa</i> -Cronbacha 0,71), w tym: - o przeciętna liczba zgłoszeń kandydatów na 5 najczęściej obsadzanych stanowisk, - o odsetek pracowników objętych przy rekrutacji testem w postaci próbki pracy, - o odsetek pracowników z rekrutacji wewnętrznej, - o odsetek pracowników awansowanych na zasadach zasług, - o odsetek pracowników objętych spisany programem rekrutacji i sukcesji, - o liczba godzin szkoleniowych nowego pracownika w ciągu pierwszego roku pracy, - o liczba godzin szkoleniowych doświadczonego pracownika w ciągu roku, - o odsetek pracowników, którzy są w stanie zajmować więcej niż jedno stanowisko, - o odsetek pracowników objętych formalną oceną efektów pracy, - o odsetek pracowników, których wynagrodzenia są połączone z oceną efektów pracy, - o odsetek pracowników, których wynagrodzenia są przede wszystkim zależne od oceny efektów pracy, 2. efektywność (współczynnik <i>alfa</i> -Cronbacha 0,90), w tym:. - o skala przyjąć wykwalifikowanych pracowników, - o skala szkoleń w celu poprawy efektywności biznesowej firmy, - o skala zarządzania wynikami pracy i systemu oceny związanego z wynagradzaniem. W badaniu wyselekcjonowano wynagrodzenia w grupie menedżerów, ważny składnik HPWS, jako niezależny element. Skonstruowano w tym celu indeks „wynagrodzenia menedżerów” składający się z następujących elementów: - o wynagrodzenia całkowite w relacji do wynagrodzeń rynkowych, - o odsetek pracowników uprawnionych do otrzymywania bonusów pieniężnych, - o odsetek pracowników uprawnionych do otrzymywania bonusów odroczonych, - o procent podwyżki wynagrodzenia całkowitego dla osób o najlepszych i najgorszych efektach pracy, - o bonusy pieniężne i wynagrodzenia odroczone jako procent wynagrodzenia całkowitego przeciętnego pracownika, - o odsetek pracowników posiadających udziały w firmie.
	Zasięg (kraj):	USA
	Reprezentatywność:	Reprezentatywność wysoka, przekrój różnych gałęzi gospodarki. Największa próba z przemysłu (35%) i usług finansowych (16%).
Wyniki (w tym siła badanego związku):		Wartość rynkowa firm stosujących HPWS jest o 32% wyższa niż firm z tradycyjnymi praktykami ZZL. W 21% ta różnica jest efektem synergii (ujęcia praktyk ZZL w spójny system). W 2/3 wzrost zysku firmy przypisywany funkcjonowaniu HPWS to efekt homogeniczności systemu ZZL. Zmiana indeksu HPWS o jedno odchylenie standardowe skutkuje zmianami: - o wartości rynkowej firmy o 24% (p. 0,01), - o relacji wartości rynkowej firmy do wartości księgowej o 24% (p. 0,01), - o stopa zwrotu brutto na aktywach (GRATE) o 25% (p. 0,05), - o sprzedaż na 1 zatrudnionego o 4,8% (p. 0,1), - o wskaźnik fluktuacji spadł o 7,6% (p. 0,05). Wskaźniki te różnią się w poszczególnych gałęziach gospodarki. W podziale na sferę produkcyjną i nieprodukcyjną bardzo zbliżone są wskaźniki wartości rynkowej, GRATE i podobne wskaźniki q-Tobina (wartość rynkowa w relacji do wartości księgowej). Natomiast znacznie mocniejsze reakcje są w sferze produkcyjnej w sprzedaży na 1 zatrudnionego i fluktuacji. Bardziej szczegółowe analizy w przekroju działów gospodarki w przyjętym modelu uznano za nieuzasadnione ze względu na zbyt małą próbę. Stwierdzono jednak, że przeciętne indeksy ZZL w różnych działach gospodarki różnią się. Szczególnie niski i znacznie odbiegający od przeciętnej był on w górnictwie i przemyśle wydobywczym (z powodu dużej kapitałochłonności i wynikającym z tego słabym inwestowaniu w systemy ZZL), a znacznie wyższy w usługach finansowych. Gałęzie gospodarki ze zwykle niższymi wartościami rynkowymi i księgowymi (np. ochrona zdrowia) mają także ograniczone możliwości inwestowania w systemy ZZL. Stwierdzono, że dla wyników firmy prawie dwukrotnie ważniejszy jest ogólny poziom systemu ZZL niż zwyczajowe praktyki branżowe. W projekcie poszukiwano także najkorzystniejszego, z punktu widzenia wartości firmy, zestawu praktyk ZZL. Stwierdzono, że: - o najmniejsze korzyści przynosi grupa praktyk (nazwanych jako Personnel), które nie koncentrują się na rozwoju umiejętności i motywacjach pracowników ani nie nadają organizacyjnego kontekstu działaniom proefektywnościowym; - o grupa Alignment, stosująca zaawansowane praktyki włączania do współpracy i instrumenty proefektywnościowe, ale ma niski ogólny indeks ZZL – przekłada się na wartość rynkową firmy wyższą o 32% niż w przypadku grupy Personnel; - o grupa Compensation, z wysokim ogólnym indeksem ZZL, bardzo wysokim stopniem zaawansowania wynagradzania za efekty, a niskim wskaźnikiem współpracy – ma wartość rynkową o 43% wyższą niż grupa Personnel; - o najkorzystniejsza jest grupa praktyk opartych na wysokiej efektywności (High-Performance) z wysokim zaawansowaniem w wynagradzaniu za efekty i współpracy (wartość rynkowa wyższa niż grupa Personnel o 63%). Udowodniono szczególnie duże znaczenie wynagradzania za efekty pracy. Strategia przyjmująca za podstawę wynagradzanie za wyniki ma prawie 75% udziału w czynnikach wpływających na wyniki firmy. Poprawa indeksu wynagrodzeń menedżerów o jedno odchylenie standardowe powoduje 19% wzrostu wartości rynkowej firmy i aż 27% zysku. Wzrost wartości rynkowej wyniósł 63 000\$ na 1 zatrudnionego (przy wartości średniej 332 000\$). Natomiast GRATE (stopa zwrotu brutto na aktywach) wyniosła 4752\$, przy rocznej wartości przeciętnej w wysokości 17 592\$. Badania kilkukrotne w odstępach czasowych pozwoliły udowodnić istnienie zjawiska opóźnienia we wzroście wartości rynkowej i GRATE, przy czym opóźnienie to okazało się większe dla wielkości księgowych (GRATE). Podsumowując wieloletnie i kolejne badania autorów oceniono, że wzrost indeksu ZZL o jedno odchylenie standardowe skutkuje wzrostem wartości rynkowej firmy o 20 000-40 000\$. W badanej próbie średnio na 1 zatrudnionego wartość rynkowa firmy wynosiła 300 000\$, a więc był to efekt równy ok. 10% dodatkowo dla akcjonariuszy przy zmianie o jedno odchylenie standardowe indeksu składającego się z 11-25 praktyk ZZL.

Badanie 7.		Źródło: Huselid, M (1995), <i>The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance</i> , Academy of Management Journal, 38
Badane wskaźniki:		Wysokoefektywne Systemy Pracy – HPWS (High Performance Work Systems). Badano 13 praktyk ZZL ujętych w system: selekcję pracowników, ocenę wyników pracy, bodźce płacowe, projektowanie stanowisk pracy, procedury odwoławcze, system komunikacji, badanie zaangażowania, partycypację w zarządzaniu, efektywność rekrutacji, średnią liczbę godzin szkoleniowych na 1 pracownika w ciągu roku, kryteria awansu (staż pracy czy wyniki pracy). Zmienne zależne: fluktuacja, produktywność, wyniki finansowe firmy (mierzone dwoma wskaźnikami – q Tobina (relacja wartości rynkowej firmy do jej wartości księgowej) i miara księgowa – zwrot z kapitału).
Metodyka badania	Próba:	Badaniem objęto firmy zatrudniające powyżej 100 pracowników z wyłączeniem firm zagranicznych, holdingów, jednostek biznesowych większych firm oraz sektora publicznego. Ankietę skierowano do 3452 firm reprezentujących wszystkie główne gałęzie przemysłu. Stopa zwrotu wyniosła 28%. Ostatecznie zbadano 968 firm. Odpowiedzi na pytania ankietowe udzielali doświadczeni specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi reprezentujący firmy różnej wielkości.
	Narzędzia:	Dla oceny jakości stosowanych praktyk autor posłużył się utworzonymi na potrzeby badania indeksami: - o umiejętności pracowników i struktury organizacyjnej - o oraz motywacji pracowników. Indeksy skonstruowano na podstawie odpowiedzi na 13 pytań o wskaźniki: 1. umiejętności pracowników i struktury organizacyjnej (współczynnik <i>alfa</i>- Cronbacha 0,67): - o odsetek pracowników włączonych w program komunikacji (np. newsletter), - o odsetek pracowników, których stanowisko jest objęte analizą pracy, - o odsetek pracowników z rekrutacji wewnętrznej, - o odsetek pracowników objętych regularnym badaniem satysfakcji i postaw, - o odsetek pracowników zaangażowanych w inicjatywy typu Koła Jakości lub w programy partycypacji pracowników w zarządzaniu, - o odsetek pracowników uczestniczących w programach motywacyjnych, programach podziału zysku <i>profit-sharing</i> albo <i>gain-sharing</i>? - o Średnia liczba godzin szkolenia przypadająca na 1 pracownika w ciągu ostatnich 12 miesięcy, - o odsetek pracowników objętych programami odwoławczymi, - o odsetek pracowników objętych przy rekrutacji testem w postaci próbki pracy, 2. oraz motywacji pracowników (współczynnik <i>alfa</i>- Cronbacha 0,66): - o odsetek pracowników, których wynagrodzenia są połączone z oceną efektów pracy, - o odsetek pracowników objętych formalną oceną efektów pracy, - o które zasady są najczęściej stosowane przy awansach: a/ wyłącznie ocena wyników lub wyłącznie ocena zasług, b/ staż pracy wyłącznie, c/ staż pracy wyłącznie w grupie spełniających wymagania, d/ staż pracy na zasadzie odwrócenia, - o przeciętna liczba zgłoszeń kandydatów na 5 najczęściej obsadzanych stanowisk. Badane praktyki zostały ocenione na podstawie przeprowadzonej ankiety, ale niektóre informacje zostały uzyskane nie poprzez bezpośrednie pytania, ale poprzez wnioskowanie na podstawie przyjętych, jednolitych założeń. I tak, o roli ZZL w firmie wnioskowano na podstawie liczby pracowników działu ZZL w relacji do liczby zatrudnionych w firmie, uwzględniając rodzaj działalności. Natomiast oceny stopnia postrzegania zasobów ludzkich przez kadrę kierowniczą, jako kluczowe dla wyników firmy dokonano na podstawie 2 elementów: 1/ tego, czy menedżerowie podkreślają istnienie związków wyników pracy z wynikami organizacji oraz jak często i w jaki sposób to komunikują, a także 2/ czy dokonują inwestycji w wysokoefektywne systemy pracy.
	Zasięg (kraj):	USA
	Reprezentatywność:	Wysoka – zasięg badania ilościowego (objęto nim ok. 1000 przedsiębiorstw) pozwala na uznanie jego wyników za reprezentatywne dla amerykańskiego przemysłu.
Wyniki (w tym siła badanego związku):		Inwestowanie w wysokoefektywne systemy pracy (HPWS) owocuje niższą fluktuacją kadr, wyższą produktywnością i wyższymi wynikami finansowymi firmy, przy czym korzyści tych firma nie odnosi natychmiast, a dopiero po pewnym czasie. Udowodniono (metodami ekonometrycznymi), że stosowanie HPWS wpływa na wyniki finansowe firmy, zarówno poprzez zmniejszenie płynności kadr, jak i zwiększenie produktywności. Zwrot z inwestycji w HPWS autor uznał za znaczny. Poprawa wskaźników HPWS (wzrost nakładów) o jedno odchylenie standardowe (około 25%) przynosi firmie korzyści w postaci: • 7,05% mniejszej fluktuacji, • przyrostu sprzedaży o 16%, tj. o 27 044\$ na 1 zatrudnionego, • wzrostu wartości rynkowej firmy o 18 641\$, • zwiększenia zysku firmy o 3814\$. Stwierdzono także, że sama praktyka wynagradzania za efekty pracy wpływa na zmniejszenie fluktuacji aż o 20% (przy zmianie wartości indeksu wynagradzania o 1 odchylenie standardowe).

Badanie 8.		Źródło: Benson G.S., Young S.M., Lawler E.E.III (2005), <i>High-Involvement Work Practices and Analysts' Forecasts of Corporate Earnings</i> , Human Resource Management, Winter 2006, Vol. 45, No. 4, s. 519-537
Badane wskaźniki:		Związki HIWP (<i>High Involvement Work Practices</i>) – systemów pracy opartych na zaangażowaniu z wynikami finansowymi firm. Wskaźniki: ROE, przychód, przewidywalność przychodu.
Metodyka badania	Próba:	513 firm z listy Fortune 1000 z zatrudnieniem 1000-100 000 pracowników (pełnej analizie poddano 316 firm). W próbie: prawie 50% firm reprezentujący różne gałęzie przemysłu, transport i komunikacja miały udział ok. 20% i finanse i ubezpieczenia ok. 20%.
	Narzędzia:	Badanie opisane jest częścią dużego badania przeprowadzonego przez USC Center for Effective Organizations. Badania prowadzone były w kilku edycjach: 1990, 1993, 1996 i 1999. Ankieta skierowana została do menedżerów ZZL oraz odpowiedzialnych za budowę zaangażowania pracowników. Źródło danych finansowych – roczne raporty publikowane w latach 1990. dla firm z listy Fortune 1000. Dodatkowym źródłem różnych informacji o firmach były artykuły prasowe. Do systemów HPWS zakwalifikowano takie systemy ZZL, które są oparte na 4 głównych praktykach: o podejmowanie decyzji, o powszechny dostęp do informacji, o szkolenie, o wynagradzanie za wyniki. Pomiar praktyk następował poprzez określenie odsetka pracowników podlegających tym praktykom (zakreślenie odpowiedniego przedziału wartości). Firmy podzielono na 2 grupy: z wysokim poziomem praktyk zaangażowania (co najmniej 1 odchylenie standardowe powyżej średniej) i niskim poziomem praktyk zaangażowania (co najmniej 1 odchylenie standardowe poniżej średniej). Wykorzystano metody ekonometryczne (funkcję regresji).
	Zasięg (kraj):	USA
	Reprezentatywność:	Wysoka reprezentatywność dla amerykańskiej gospodarki (duże firmy).
Wyniki (w tym siła badanego związku):		Udowodniono, że: o firmy z wysokim poziomem praktyk zaangażowania mają wyższy wskaźnik ROE (21,4%), a firmy z niskim poziomem praktyk zaangażowania – znacznie niższy (12,9%); o w firmach z wysokim poziomem praktyk zaangażowania wyższe są przychody (7% powyżej średniej), a w firmach z niskim poziomem praktyk zaangażowania – o 9,1% niższe od średniej; o w firmach z wysokim poziomem praktyk zaangażowania wyższa jest przewidywalność przychodów – podniesienie wskaźnika praktyk HPWS o 1 punkt na skali (oznacza to objęcie praktykami wysokiego zaangażowania dodatkowych 20% pracowników) podnosi przewidywalność prognoz o 4,3%.

Badanie 9.		Źródło: Guest D.E., Michie J., Conway N., Sheehan M. (2003), <i>Human Resource Management and Corporate Performance in the UK</i> , British Journal of Industrial Relations, 41, s. 291-314
Badane wskaźniki:		Badanie zestawu praktyk ZZL pod kątem ich nowoczesności (bez uwzględnienia aspektu strategicznego) i ich wpływu na wyniki firmy. Wskaźniki wyników: o fluktuacja, o produktywność, o zysk firmy na 1 zatrudnionego.
Metodyka badania	Próba:	366 firm brytyjskich (przemysł i usługi), zatrudniające powyżej 50 pracowników. (Pierwotnie próba wynosiła 610 firm, ale braki danych spowodowały odrzucenie wielu ankiet).
	Narzędzia:	Badanie metodą CATI – wywiady telefoniczne przeprowadzone w 1999 r. – badanie wskaźników finansowych za lata ubiegłe w 2001 r. Uwzględniono opóźnienie w skutkach finansowych stosowania praktyk ZZL. Metody ekonometryczne. Wyróżniono 9 głównych dziedzin zarządzania ludźmi w firmie: rekrutacja i selekcja, szkolenia i rozwój, ocena, elastyczność finansowa (stosowanie płac związanych z wynikami pracy), job design, dwukierunkowa komunikacja, bezpieczeństwo zatrudnienia i wewnętrzny rynek pracy, harmonizacja i uniwersalność rozwiązań (dla wszystkich pracowników) oraz działania na rzecz jakości. W ramach tych dziedzin wyodrębniono w sumie 48 wskaźników, które określają system ZZL. Pomiary wyników firmy przy wykorzystaniu wskaźników: o szeroko pojęte relacje pracownicze (wskaźnik fluktuacji, absencja, konflikty przemysłowe), o produktywność (mierzona wartością sprzedaży na 1 zatrudnionego), o wyniki finansowe (mierzone zyskiem firmy na 1 zatrudnionego). Podjęto próbę określenia wskaźników Q-Tobina, ale brak było pełnych danych do analiz.
	Zasięg (kraj):	Wielka Brytania
	Reprezentatywność:	Średnia reprezentatywność.
Wyniki (w tym siła badanego związku):		Udowodniono związki pomiędzy ZZL i wynikami firmy, ale nie powiodło się wykazanie związków przyczynowo-skutkowych i udowodnienie, że ZZL powoduje wyższe wyniki. Stosowanie bardziej zaawansowanych metod ZZL wiąże się z: ▪ niższą fluktuacją (beta -0,14; p<0,01), ▪ wyższym zyskiem na 1 zatrudnionego (beta 0,11; p<0,05), ▪ lecz nie wyższą produktywnością (beta 0,05; n.s.). Wyniki w podziale na przemysł i usługi: ▪ <i>Produktywność</i> – brak związku między zastosowaniem zaawansowanych praktyk ZZL i produktywnością w całej próbie badawczej, (zależność potwierdzona tylko w usługach (beta 0,17; p<0,05),) ▪ <i>Płynność kadr</i> – istnieje związek między zastosowaniem zaawansowanych rozwiązań ZZL i zmniejszającą się płynnością kadr – widoczne i silne w przemyśle, słabe w usługach ▪ <i>Zysk firmy w przeliczeniu na 1 pracownika</i> – silny związek między praktykami ZZL, a zyskiem na 1 pracownika – silny w przemyśle (beta 0,18; p<0,01), b. słaby lub brak związku w usługach (beta -0,04; ns.). Wyniki badań sugerują konieczność uwzględnienia aspektu strategicznego w ocenianych praktykach ZZL – w tym autorzy upatrują braku uzyskanego dowodu na istnienie związków przyczynowo-skutkowych.

Badanie 10.		Źródło: Ericksen J. (2007), <i>High-Performance Work Systems, Dynamic Workforce Alignment, and Firm Performance</i> , Academy of Management Annual Meeting Proceedings; s. 1
Badane wskaźniki:		Badanie związków praktyk HPWS (wysokie efektywne systemy pracy) ze wzrostem sprzedaży oraz związków między dynamicznym dopasowywaniem zasobów ludzkich a wynikami firmy. Wskaźniki: o Wzrost sprzedaży, o Wyniki finansowe firmy.
Metodyka badania	Próba:	196 małych i średnich firm – poniżej 150 pracowników (przeciętnie 21 osób i kilkanaście lat na rynku). Reprezentacja różnych gałęzi (największa reprezentacja usług, a 9% to produkcja).
	Narzędzia:	W badaniu nie chodzi o typową elastyczność zasobów ludzkich, ale dokładnie o dopasowanie zatrudnienia do zmieniających się warunków. Dokonano oceny poziomu HPWS na podstawie 13 praktyk (wskaźnik <i>alfa</i> -Cronbacha dla menedżerów 0,76, a dla pozostałych pracowników 0,79). Pomiar dostosowania zatrudnienia za pomocą 9 wskaźników o 3 stopniach natężenia praktyk (wskaźnik <i>alfa</i> -Cronbacha dla menedżerów 0,71, a dla pozostałych pracowników 0,89). Metody ekonometryczne, analiza regresji.
	Zasięg (kraj):	USA
	Reprezentatywność:	Niewielka, ale badanie dotyczy sektora MŚP i dlatego jest cenne (rzadko badane).
Wyniki (w tym siła badanego związku):		Udowodniono pozytywny związek stosowania praktyk HPWS ze wzrostem sprzedaży (HPWS odpowiada za wzrost sprzedaży o 2,7% zależność istotna statystycznie ($\beta=0.18, p<0.01$) oraz istnienie związków między dynamicznym dopasowywaniem siły roboczej a wynikami firmy (wpływ na sprzedaż w 4,5% ($\beta=0.18, p<0.01$)). Dopasowanie zasobów ludzkich ułatwia pozytywne związki między HPWS a wynikami firmy. Przy wyższym poziomie wewnętrznej adaptacyjności firma osiąga lepsze wyniki. Wyższa zewnętrzna adaptacyjność wzmacnia związki między ogólnym dopasowaniem zatrudnienia a wynikami firmy (dla dopasowania zewnętrznego $\beta=0.15, p<0.01$, a dla wewnętrznego ($\beta=0.12, p<0.05$)). Silniejsze związki między ogólnym dopasowaniem zatrudnienia a wynikami firmy są wzmacniane wysokim wskaźnikiem dobrowolnej fluktuacji. Silniejsze związki między ogólnym dopasowaniem zatrudnienia a wynikami firmy są wzmacniane wysokim wskaźnikiem przymusowych odejść z pracy ($\beta=0.28, p<0.01$)). Nie potwierdziła się hipoteza, że: silniejsze związki między ogólnym dopasowaniem zatrudnienia a wynikami firmy są wzmacniane wysokim wskaźnikiem dobrowolnej fluktuacji ($\beta=0.07, p<0.05$)). Nieprawdziwa okazała się hipoteza, że: silniejsze związki między ogólnym dopasowaniem zatrudnienia a wynikami firmy są wzmacniane wysokim udziałem pracowników kontraktowych ($\beta=-0.14, p<0.01$)).

Badanie 11.		Źródło: Pfau B. N., Kay I. T., (2002), <i>The Human Capital Edge, 21 People Management Practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximize Shareholder Value</i> , McGraw-Hill, Nowy Jork
Badane wskaźniki:		Indeks kapitału ludzkiego Watson Wyatt (HCI) i indeks zaangażowania pracowników (ECI) Od strony wyników firmy badano: • zwrot dla akcjonariuszy, • wartość rynkową.
Metodyka badania	Próba:	Badanie WorkUSA 2000 przeprowadzono na próbie 7500 pracowników w USA w głównych gałęziach przemysłu. 750 dużych spółek giełdowych działających co najmniej 3 lata. M.in. Microsoft, Shell oil, American Express, IBM, Nokia.
	Narzędzia:	Wykorzystano indeks kapitału ludzkiego Watson Wyatt (<i>Human Capital Index</i> – HCI) do określenia poziomu KL. Dla oceny opinii pracowników został wykorzystany indeks zaangażowania pracowników (<i>Employee Commitment Index</i> – ECI). Badano związki HCI i ECI ze zwrotem dla akcjonariuszy i wartością rynkową. Opis wyników badań Watson Wyatt i własnego badania autorów WorkUSA 2000.
	Zasięg (kraj):	USA, Kanada, Europa
	Reprezentatywność:	Wysoka. Największe badanie amerykańskie dotyczące postaw pracowniczych.
Wyniki (w tym siła badanego związku):		Szczególny układ zastosowanych przez przedsiębiorstwo praktyk ZZL może skutkować nawet 47% wzrostem wskaźników zwrotu dla akcjonariuszy. Stwierdzono, że silniejsza jest zależność w kierunku pozytywnego oddziaływania praktyk ZZL na wyniki finansowe niż odwrotnie – dobrych wyników finansowych na skłonność do stosowania zaawansowanych praktyk ZZL. Badano związki HCI z 5-letnim zwrotem dla akcjonariuszy (<i>Total Return Shareholders</i> – TRS): • firmy z niskim poziomem HCI miały przeciętnie TRS 21%; • firmy ze średnim poziomem HCI miały przeciętnie TRS 39%; • firmy z wysokim poziomem HCI miały przeciętnie TRS 64%. Badano także związki ECI z 3-letnim zwrotem dla akcjonariuszy (<i>Total Return Shareholders</i> – TRS): • firmy z niskim poziomem ECI miały przeciętnie TRS 76%; • firmy ze średnim poziomem ECI miały przeciętnie TRS 90%; • firmy z wysokim poziomem ECI miały przeciętnie TRS 112%. Badania pozwoliły wskazać praktyki ZZL szczególnie służące osiągnięciu dobrych wskaźników finansowych. W pięciu obszarach ZZL określono wpływ praktyk na kreowanie wartości firmy. 1. Doskonałość w rekrutacji i utrzymaniu pracowników (wpływ na wartość rynkową firmy 7,9%), w tym najważniejsze są: a. Niski odsetek dobrowolnych odejść z pracy w grupie menedżerów i specjalistów (1,7%), b. Niski odsetek dobrowolnych odejść z firmy ogółem (1,5%), c. Firma daje pewność zatrudnienia (1,4%).

	2. Kompleksowe wynagradzanie i orientacja na rachunkowość zarządczą (wpływ 16,5%), w tym najważniejsze są: a. Świadczenia zdrowotne są istotnym elementem kompleksowych korzyści z pracy (2,8%), b. Wysoki udział pracowników w akcjach firmy (1,3%), c. Zdefiniowane zasady dodatkowych korzyści finansowych – premii i dodatkowych benefitów (1,3%), d. Wynagrodzenia związane ze strategią biznesową firmy (1,1%). 3. Wspólne, elastyczne miejsce pracy (wpływ 9,0%), w tym najważniejsze są: a. Firma wykazuje dużą elastyczność w organizacji pracy (3,5%), b. Duży poziom satysfakcji pracowników (1,3%). 4. Otwarta komunikacja między zarządem i pracownikami (wpływ 7,1%), w tym najważniejsze jest: a. Pracownicy mają łatwy dostęp do technologii komunikacyjnej (4,2%). 5. Wprowadzanie oprogramowania wspomagającego ZZL (wpływ 6,5%), w tym najważniejsze są: a. Kluczowym celem wprowadzania technologii informatycznej dla ZZL jest wspomaganie obsługi pracowników (2,3%), b. Redukcja kosztów jest kluczowym celem wprowadzania technologii informatycznej dla ZZL (2,3%), c. Poprawa jakości podejmowanych decyzji jest głównym powodem wprowadzania nowego oprogramowania dla ZZL (1,9%). Niekorzystne korelacje i niekorzystny bezpośredni wpływ na wartość firmy kiedy: 1. Głównym celem wprowadzania technologii informatycznej dla ZZL jest poprawa komunikacji (-7,7%), 2. Głównym celem wprowadzania technologii informatycznej dla ZZL są zmiany kulturowe (-6,6%), 3. Pracownicy mają możliwość oceny przełożonych (-5,7%), 4. Pracownicy mają możliwość oceny współpracowników (-4,9%), 5. Pracownicy uczestniczą w szkoleniach niezbędnych do awansu (-5,6%), 6. Programy szkoleniowe są utrzymywane mimo trudności ekonomicznych (-3,4%).
--	---

5. Pośredni wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na wartość i wyniki przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu spotkać można pogląd, że kluczowe z punktu widzenia rozwoju firmy i poprawy jej pozycji konkurencyjnej jest zwiększenie kreatywności pracowników, a tym samym wspieranie innowacyjności organizacji. W dobie dynamicznych zmian otoczenia stopień innowacyjności przedsiębiorstw ma decydujące znaczenie dla ich trwałości i osiąganych przez nie wyników.

5.1. Związek ZZL z innowacyjnością przedsiębiorstw

Z polskich analiz poświęconych wysokoefektywnym systemom pracy wynika, że dźwignią innowacyjności pracowników, a wraz z nimi całych organizacji jest zaangażowanie załogi w wykonywaną pracę i firmę (por. Badanie 12). Spośród różnych testowanych wiązek praktyk największe korzyści mierzone wzrostem innowacyjności (oraz poprawą wyników przedsiębiorstwa⁵⁷²) przynosiły rozwiązania ukierunkowane na zwiększanie stopnia oddania pracowników firmie poprzez: zapewnienie pracownikom partycypacji decyzyjnej i finansowej, dbanie o stały rozwój zatrudnionych oraz konsekwentne wynagradzanie za efekty. Podobnie jak we wcześniej omawianych badaniach największe efekty przynosiły wiązki praktyk ujęte w homogeniczny system. Podobne konkluzje sformułowali badacze ZZL w przedsiębiorstwach francuskich i brytyjskich. Obok wagi partycypacji pracowniczej i łączenia praktyk w spójne wiązki istotny wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw może wywierać także zwiększenie dostępu zatrudnionych do kluczowych informacji o firmie (por. Badanie 13). W przedsiębiorstwach brytyjskich szczególnie korzystne z punktu widzenia wspierania innowacyjności jest przekazywanie pracownikom danych o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. We francuskich natomiast istotniejsze jest informowanie załogi o planach dotyczących zatrudnienia i szeroko pojętych spraw pracowniczych. Potwierdziła się także sygnalizowana w wspomnianych badaniach polskich skuteczność praktyki ZZL opierającej się na tworzeniu pracownikom możliwości zgłaszania propozycji usprawnień.

⁵⁷² W omawianym badaniu główny akcent położony był na związek ZZL z innowacyjnością przedsiębiorstw. Wyniki firm wyrażone współczynnikiem q-Tobina, jakkolwiek także były punktem odniesienia w analizie, to jednak nie stanowiły jej głównego przedmiotu.

Badanie 12.		Źródło: Borkowska S. (red.), (2010), <i>Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji</i> , Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa
Badane wskaźniki:		Badanie przedsiębiorstw: wpływ praktyk ZZL na innowacyjność i wyniki organizacji. Badanie opinii pracowników: wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie, satysfakcję z pracy oraz otwartość na innowacje.
Metodyka badania	Próba:	Etap I (rok 2008): 83 spółki giełdowe z trzyletnim stażem na GPW (w tym 52 firmy duże, 24 średnie i 7 małych). Etap II (rok 2009): 2070 pracowników 50 średnich firm innowacyjnych.
	Narzędzia:	Etap I: analiza danych zastanych, kwestionariusz zawierający pytania otwarte i zamknięte skierowany do szefów działów ZZL, głównych technologów oraz reprezentantów związków zawodowych. Etap II: kwestionariusz zawierający stwierdzenia, których adekwatność była oceniana na pięciostopniowej skali Likerta, skierowany do kadry menedżerskiej, specjalistów i pracowników wykonawczych. Studia przypadków 4 firm. Zebrane dane poddano analizie statystycznej (analiza regresji) z wykorzystaniem trzech modeli ZZL: - M1 – ogólnego modelu ZZL utworzonego z większości praktyk objętych badaniem, - M2 – indeksu HPWS opartego na wiązce czterech praktyk: rekrutacji i selekcji, rozwoju kadry kierowniczej, wynagradzania za efekty, zaangażowania w firmę (model inspirowany podejściem Beckera i Huselida), - M3 – indeksu HIWP opartego na wiązce czterech praktyk wpływających na zaangażowanie pracowników: szkoleń i rozwoju pracowników, wynagradzania za efekty, informacji i komunikacji, partycypacji pracowniczej. Analizie poddano związek zaangażowania z innowacyjnością. Wyniki firm mierzono wskaźnikiem q-Tobina. Utworzono także indeksy satysfakcji z pracy, zaangażowania pracowników i ich otwartości na innowacje.
	Zasięg (kraj):	Polska
	Reprezentatywność:	Duża dla polskich spółek giełdowych, średnia dla ogółu przedsiębiorstw (z wyłączeniem firm mikro- i małych).
Wyniki (w tym siła badanego związku):		W przypadku każdego z badanych modeli ZZL wpływ wzrostu indeksów ZZL na wzrost indeksu dynamiki innowacyjności był statystycznie istotny. Wzrostowi indeksu ogólnego ZZL – M1 o jednostkę towarzyszy wzrost indeksu dynamiki innowacyjności o 0,002 jednostki, wzrostowi M2 o 0,0022 jednostki indeksu dynamiki innowacyjności, a M3 o 0,0162 jednostki indeksu dynamiki innowacyjności. W modelu M3 ponadto wzrostowi zaangażowania o jedno odchylenie standardowe towarzyszy wzrost indeksu innowacyjności o 0,314 jednostki czyli o ok. 24,1% przy średnim poziomie dynamiki innowacyjności i jest ponad dwukrotnie wyższy niż modelu M2 i ponad ośmiokrotnie wyższy niż w modelu M1. ZZL wywiera większy wpływ na poziom innowacyjności niż jej dynamikę. Podobnie jak w przypadku dynamiki na poziom innowacyjności najsilniej wpływa ZZL w modelu M3. W firmach, w których zachodzi spójność strategii ogólnej organizacji ze strategią personalną, ale brak homogeniczności praktyk, poziomy innowacyjności i współczynnika q-Tobina (wyniki ekonomiczne) są niższe. Homogeniczność praktyk wpływa zatem pozytywnie na innowacyjność i wyniki firmy. Największy wpływ na wzrost innowacyjności wywiera model HIWP, ukierunkowany na zwiększenie zaangażowania pracowników (M3). Model ów stanowi dźwignię innowacyjności wpływającą na efektywność i konkurencyjność firm. Wspiera on także kreowanie postaw pracowniczych o kluczowym znaczeniu dla rozwoju innowacyjności: zaangażowania i otwartości na innowacje. Podobnie największy wpływ na wzrost wartości rynkowej firmy o jednostkę wywiera wzrost indeksu ZZL według modelu M3, najsłabszy zaś w modelu M2. Podsumowując: Zachodzi istotny związek między ZZL a poziomem i dynamiką innowacyjności oraz wartością rynkową organizacji, najsilniej na te wielkości wpływa model HIWP (M3), na poziom innowacyjności najsłabiej wpływa HPWS (M2), a na wartość rynkową model M1. Istotną rolę w kreowaniu poziomu i dynamiki innowacyjności odgrywa spójność strategii ZZL i strategii firmy. Spójność ta znacznie silniej wpływa na dynamikę innowacyjności niż jej poziom. Duży wpływ na poziom i dynamikę innowacyjności wywiera także homogeniczność praktyk ZZL, lecz jest on znacznie większy w odniesieniu do dynamiki innowacyjności. Ani spójność strategii ogólnej i strategii ZZL firmy, ani homogeniczność praktyk nie wykazują istotnego wpływu na wartość rynkową przedsiębiorstwa. Zdaniem szefów działów B+R oraz reprezentantów związków zawodowych największy wpływ na wzrost innowacyjności spośród praktyk ZZL wywierają szkolenia i rozwój. Główni technologowie podkreślają także wagę wynagradzania za efekty i odpowiedniej rekrutacji, organizacji pracy oraz rozwoju pracy zespołowej. Związkowcy natomiast doceniają znaczenie rekrutacji, ocen okresowych oraz pracy zespołowej. Każdy z badanych modeli ZZL przyczynia się do wzrostu zaangażowania, satysfakcji i otwartości pracowników na innowacje. Badanie wykazało ponadto istnienie silnej korelacji między poziomem ZZL a: - zaangażowaniem pracowników (współczynnik Pearsona – 0,387), - otwartością pracowników na innowacje (0,580), - satysfakcją z pracy (0,609). Istnieje statystycznie istotna zależność otwartości pracowników na innowacje od modelu ZZL, jakkolwiek każdy z przyjętych modeli ZZL wpływa na wspomnianą otwartość pozytywnie. Najsilniej wpływa Model M3, najsłabiej M1. Podobne wyniki uzyskano w przypadku analiz wpływu modeli ZZL na satysfakcję pracowników i zaangażowanie. Spośród elementów składowych modelu M3 o stopniu zaangażowania najsilniej decyduje partycypacja. Statystycznie istotna, choć relatywnie mała jest także rola wynagradzania za efekty i rozwój pracowników. Natomiast komunikacja i informacja nie wywierają istotnego wpływu na zaangażowanie.

Badanie 13.		Źródło: Lorenz E., Michie J., Wilkinson F., (2004), <i>HRM Complementarities and Innovative Performance in French and British Industry</i> , Research On Technological Innovation and Management Policy, Vol. 8
Badane wskaźniki:		Powiązanie praktyk ZZL z innowacyjnością przedsiębiorstw (<i>innovative performance</i>)
Metodyka badania	Próba:	Analizie poddano dane pochodzące z badań: WERS98 – obejmującego ogół brytyjskich przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 10 osób (stopa zwrotu wynosiła 83%) oraz REPOSE98 – obejmującego wszystkie francuskie przedsiębiorstwa mające co najmniej 20 zatrudnionych (stopa zwrotu wynosiła 65%). W opracowaniu zaprezentowano wyniki analiz dotyczących 2086 francuskich i 1165 brytyjskich przedsiębiorstw handlowych oraz organizacji działających w obszarze usług publicznych (administracji publicznej, usług zdrowotnych i edukacji).
	Narzędzia:	Kwestionariusz złożony z pytań zamkniętych. W badaniu uwzględniono 13 praktyk ZZL związanych z organizacją pracy w firmie, partycypacją pracowniczą, szkoleniami i rozwojem, motywowaniem, wynagradzaniem za efekty, ocenianiem, systemami komunikacji i informacji. W założeniu praktykami powinny być objęte wszystkie osoby zatrudnione w firmie. Istniały drobne różnice między pytaniami skierowanymi do respondentów brytyjskich i francuskich. Pomiar innowacyjności przedsiębiorstw – kadrę zarządzającą firm pytano o innowacje produktowe (produkty i usługi) opracowane i wdrożone w okresie ostatnich 5 (w przypadku organizacji brytyjskich) lub 3 lat (w przypadku przedsiębiorstw francuskich) poprzedzających badanie. Za innowacyjne zgodnie z tym podejściem można uznać 37% badanych przedsiębiorstw francuskich i 53% brytyjskich. W badaniu przeprowadzono analizy regresji służące określeniu związku poszczególnych praktyk ZZL oraz ich wiązek z innowacyjnością przedsiębiorstw. Zmiennymi kontrolnymi była wielkość i branża badanych firm.
	Zasięg (kraj):	Wielka Brytania i Francja
	Reprezentatywność:	Badanie reprezentatywne dla sektora przedsiębiorstw małych, średnich i dużych (z wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw) Francji i Wielkiej Brytanii (UK).
Wyniki (w tym siła badanego związku):		Największe różnice w odniesieniu do praktyk stosowanych w obu badanych krajach odnotowano w zakresie wynagradzania za efekty oraz partycypacji pracowniczej. Pracownicy francuscy są w szerszym stopniu włączani w proces zarządzania firmą oraz negocjowania wysokości wynagrodzeń niż ich brytyjscy koledzy. Przedsiębiorstwa brytyjskie oraz – w nieco większym stopniu – francuskie cechuje duży indywidualizm w podejściu do rozwiązań z zakresu ZZL. Badanie nie wykazało istotnych statystycznie dla ogółu przedsiębiorstw (czy też branż) wspólnych tendencji do łączenia wybranych praktyk w wiązki. Z przeprowadzonych analiz regresji wynika, że praktyki ZZL wpływają na innowację przedsiębiorstw zarówno w Wielkiej Brytanii jak i we Francji. Z analizy dotyczącej Wielkiej Brytanii wynika, że rozwiązania z zakresu partycypacji pracowniczej stosowane przez tamtejsze organizacje nie tylko są w pełni zgodne z zasadami wysoce efektywnych systemów pracy (HPWP – <i>High Performance Work Practices</i>), ale także warunkują skuteczne wdrożenie praktyk ZZL. Tymczasem, we Francji partycypacja pracownicza jest zjawiskiem rzadszym, a jej brak nie stanowi istotnej przeszkody we wdrażaniu HPWP. Badanie dowiodło, że w UK tylko jedna z objętych analizą praktyk istotnie i pozytywnie wpływa na innowacyjność przedsiębiorstw – regularne przekazywanie pracownikom informacji o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Wykazano także, że na innowacyjność w Wielkiej Brytanii wpływa powiązanie innych praktyk ZZL z partycypacją pracowniczą. We Francji istotny statystycznie pozytywny wpływ na innowacyjność odnotowano w analizach czterech praktyk ZZL: możliwości zgłaszania przez pracowników propozycji usprawnień i informowanie ich o planach dotyczących zatrudnienia i spraw pracowniczych (poziom istotności 0,01) oraz pracy zespołowej i rotacji stanowisk (poziom istotności 0,05).

Opracowania poświęcone wpływowi wybranych aspektów ZZL na innowacyjność przedsiębiorstw kładą także nacisk na problem zarządzania wiedzą oraz kompetencjami. Doświadczenia przedsiębiorstw duńskich wskazują na wagę pozyskiwania pracowników o wysokich kwalifikacjach oraz tworzenia i podtrzymywania dobrych relacji z różnymi grupami interesariuszy, w tym przede wszystkim z sektorem nauki i edukacji. Działania te przyczyniają się do zwiększenia zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstwa, która jak wykazano przekłada się na rozwój innowacji (por. Badanie 14). Sprzyja temu także zacieśnianie współpracy pomiędzy pracownikami różnych działów i zachęcanie ich do dzielenia się wiedzą. Badania duńskie potwierdziły także wcześniej sygnalizowany istotny wpływ wdrożenia praktyki wynagradzania za efekty na wzrost innowacyjności pracowników. Polscy badacze podkreślają wagę jaką odgrywa w procesie zwiększania kreatywności pracowników dbałość o stały rozwój ich kwalifikacji, czy też szerzej, kompetencji. Firmy zakwalifikowane w badaniu do grupy przedsiębiorstw innowacyjnych szkoliły osoby zatrudnione (zarówno na stanowiskach kierowniczych jak i szeregowych) znacznie częściej niż organizacje nieinnowacyjne (por. Badanie 15). Autorzy opracowania zwracają uwagę na fakt, iż firmy małe i średnie, niemogące rywalizować z dużymi przedsiębiorstwami źródłem swej przewagi konkurencyjnej związanej ze zwiększeniem innowacyjności winny poszukiwać w skutecznym zarządzaniu kompetencjami.

Jak podkreślają badacze zarządzania zasobami ludzkimi na zwiększenie innowacyjności i poprawę wyników pracy istotny wpływ wywierają postawy pracownicze (por. m.in. Badanie 12), szczególnie zaangażowanie i odczuwanie satysfakcji z wykonywanej pracy.

5.2. Rola ZZL w kształtowaniu pożądanych postaw pracowniczych

Autorzy wspomnianej wcześniej koncepcji HIWP przetestowali skuteczność wybranych wiązek praktyk ZZL pod kątem ich wpływu na zaangażowanie. Należą do nich rozwiązania wspierające partycypację pracowniczą, dbałość o stały rozwój osób zatrudnionych, poprawę komunikacji wewnątrz firmy oraz wynagradzanie pracowników za efekty. Obok zaangażowania nie mniej istotna z punktu widzenia poprawy wyników przedsiębiorstwa jest odczuwana przez pracowników duża satysfakcja z wykonywanej pracy a także postawa silnie zorientowana na dobro klienta.

Badania litewskie prowadzone nad problematyką postaw pracowniczych wykazały, że istotną rolę w procesie ich kształtowania odgrywają praktyki ZZL wpierające upelnomocnienie pracowników. Delegowanie odpowiedzialności, a wraz z nim postępujący proces wzmacniania pozycji pracowników w firmie i ich usamodzielnienia się wzmacniają zaangażowanie i orientację na klienta oraz przyczyniają się do wzrostu satysfakcji z pracy (por. Badanie 16). Podobny wpływ wywiera klimat organizacyjny (rozumiany jako dokonywane przez pracowników interpretacje polityki, procedur i praktyk ZZL – por. Badanie 17) ukierunkowany na zwiększanie odpowiedzialności pracowników oraz zacieśnianie współpracy pomiędzy nimi połączone z dbałością o stały rozwój załogi. Należy jednak podkreślić skuteczność rozwiązań z zakresu ZZL służących budowaniu pożądanych z punktu widzenia firmy postaw zależy od stopnia ich indywidualizacji tj. dostosowania do potrzeb wybranych grup pracowników. Badania brytyjskie wykazują bowiem, że o ile na wzrost zaangażowania kierowników i specjalistów w największym stopniu wpływa stworzenie im możliwości rozwoju oraz premie i nagrody przyznawane za efekty pracy, to dla pracowników wykonawczych najsilniejszym motywatorem będzie pewność zatrudnienia oraz otwartość i szeroki dostęp do informacji (por. Badanie 18).

Badanie 14.		Źródło: Vinding A.L., (2004), <i>Human Resources; Absorptive Capacity and Innovative Performance, Product Innovation, Interactive Learning and Economic Performance. Research on Technological Innovation and Management Policy</i> , Volume 8, s. 155-178
Badane wskaźniki:		Związek zdolności absorpcyjnych przedsiębiorstw z ich innowacyjnością.
Metodyka badania	Próba:	Dane pochodziły z dwóch źródeł: - badania przeprowadzonego w 2001 r. na próbie 2007 duńskich firm przemysłowych oraz usługowych zatrudniających co najmniej 20 osób; - danych pochodzących z bazy dotyczącej rynku pracy (IDA) zawierającej informacje z lat 1980-1999 o wszystkich obywatelach Danii. Obie bazy zostały połączone, obejmując okres po roku 1998. W ten sposób uzyskano informacje o 271 154 osobach, które pozostawały w kontakcie z badanymi firmami.
	Narzędzia:	Na potrzeby analiz stworzono model, w którym zdolność przedsiębiorstw do tworzenia innowacji była zmienną zależną, zaś zdolność absorpcyjna wraz z tradycyjnymi zmiennymi kontrolnymi stanowiły zmienne niezależne. Zależność między poszczególnymi zmiennymi testowanymi w ramach modelu została ujęta następująco: $y = f(\beta, z + \beta, q)$, gdzie „y” oznacza działalność innowacyjną firmy; „z” odpowiada zdolności absorpcyjnej firmy a „q” odnosi się do innych zestandaryzowanych zmiennych kontrolnych związanych z innowacyjną firm. „Y” wyraża innowacyjność w skali 0 – 3, gdzie 0 oznacza firmę niewprowadzającą innowacji (1163 firmy), 1 – oznacza, że firma w okresie 1998-2000 wprowadziła produkt/ usługę innowacyjną tylko w obrębie tej firmy (673), 2 – oznacza, że firma wprowadziła innowację w skali kraju (Dania – 117 firm), wreszcie 3 – oznacza że firma wprowadziła innowację nową na skalę światową (54). Stąd 1 i 2 oznaczają innowację naśladowczą, a 3 oznacza innowację w sensie dosłownym. „Z” tworzą cztery indeksy odnoszące się do zasobów organizacji niezbędnych do asymilacji i pozyskania zewnętrznej wiedzy. 1) HIEDU – mierzy udział pracowników posiadających wyższe wykształcenie; 2) EXPE – mierzy średnie doświadczenie zawodowe pracowników. Zmienną wylicza się mierząc od ilu lat pracownicy uczestniczą w rynku pracy. Aby skupić się na pracownikach najistotniejszych z punktu widzenia rozwoju firmy, brano pod uwagę doświadczenie menedżerów różnego szczebla; 3) Indeks ZZL – złożony z takich praktyk jak: tworzenie zespołów interdyscyplinarnych; tworzenie kół jakości; rotacja stanowisk; delegowanie odpowiedzialności; łączenie funkcji; wynagradzanie za efekty. Firmy stosujące do 2 praktyk zostały uznane za organizacje o niskim poziomie rozwoju ZZL, od 3 do 4 praktyk – o poziomie średnim, a od 5 do 6 o wysokim poziomie. 4) EXTERN – indeks może przyjmować wartości od 1 do 3. Odnosi się do poziomu rozwoju bliższych relacji firmy z otoczeniem (w tym z tzw. zewnętrznymi aktorami jak klienci i dostawcy oraz instytucje dysponujące niezbędną dla firmy wiedzą). Pierwsza kategoria firm obejmuje te, które nie stworzyły bliższych powiązań z żadnymi z aktorów zewnętrznych. W drugiej znajdują się firmy, które rozwinęły bliższe relacje z klientami i dostawcami lub instytucjami wiedzy. Do trzeciej kategorii zaliczyć można firmy, które zawarły bliższe relacje z obydwojema typami aktorów zewnętrznych i tym samym rozwinęły stosunki z siecią aktorów. „Q” odnosi się do czterech standardowych zmiennych kontrolnych w modelu.
	Zasięg (kraj):	Dania
	Reprezentatywność:	Wysoka dla Danii.

Wyniki (w tym siła badanego związku):	Wzrost udziału pracowników z wyższym wykształceniem w przedsiębiorstwie zwiększa prawdopodobieństwo wprowadzania innowacji i obniża prawdopodobieństwo, że żadne innowacje nie zostaną wprowadzane. Dotyczy to zwłaszcza innowacji produktowych nowatorskich tylko na poziomie firmy, ale także prawdopodobieństwa wprowadzenia bardziej przełomowych innowacji. Zależność ta maleje w miarę stopnia innowacyjności wdrażanego produktu. Udział wyżej wykształconych pracowników w firmie jest istotnym czynnikiem innowacyjności niezależnie od branży. Specjalistyczna wiedza uzyskana w trakcie doświadczeń zawodowych nie przekłada się na poziom innowacyjności. Firmy o wyższym poziomie ZZL mają większe możliwości wdrażania innowacji. Jednak w sektorach niezwiązanych z zaawansowanymi technologiami powiązanie to jest mniejsze niż w firmach reprezentujących branże korzystające z wysokich technologii. Rozwiązania z zakresu ZZL takie jak wzmacnianie interakcji między różnymi działami firmy czy zwiększanie motywacji pracowników np. poprzez szersze łączenie wynagrodzeń z wynikami, mogą promować udział pracowników w procesie innowacyjności. Firmy, które rozbudowały bliskie związki z takimi aktorami jak klienci i dostawcy, ale również z instytucjami dysponującymi wiedzą, takimi jak uniwersytety czy konsultanci, wyraźnie lepiej radzą sobie w zakresie wdrażania innowacyjności niż te, które nie nawiązały takich relacji. W porównaniu do organizacji działających w niezmiennych warunkach, firmy narażone na wzrastającą konkurencję są bardziej ukierunkowane na tworzenie innowacji. W przypadku firm zależnych (np. oddziałów korporacji) widać wyraźny wzrost działań innowacyjnych w związku z zapewnieniem dostępu do większej bazy zasobów firmy-matki. Firmy zatrudniające poniżej 25 pracowników wdrażają innowacje mniej chętnie niż przedsiębiorstwa większe, mające ponad 50 pracowników. Analizy firm według wybranych branż wykazały, że sektor usług jest bardziej zróżnicowany pod względem stopnia i rodzaju innowacyjności niż sektor produkcyjny.
--	--

Badanie 15.		Źródło: Pławgo B., Konecki, (2010), <i>Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw</i> , PARP, Warszawa
Badane wskaźniki:		Zależność pomiędzy kompetencjami i wykształceniem pracowników małych i średnich przedsiębiorstw a konkurencyjnością i innowacyjnością MŚP oraz możliwościami odniesienia sukcesu rynkowego.
Metodyka badania	Próba:	Badanie ilościowe: 1800 pracowników małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Badanie jakościowe: 30 menedżerów reprezentujących sektor MŚP.
	Narzędzia:	Analiza materiałów zastanych (<i>desk research</i>) oraz badania ilościowe i jakościowe. Badania ilościowe zostały zrealizowane z wykorzystaniem wywiadu bezpośredniego opartego na kwestionariuszu badawczym (PAPI) na dwóch grupach respondentów: 1200 pracowników szeregowych zatrudnionych w MŚP oraz 600 pracowników kadry zarządzającej MŚP. Przy doborze próby zastosowano metodę losowo-kwotową. W badaniach jakościowych przeprowadzonych na grupie 30 pracowników kadry zarządzającej firm zastosowano technikę indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI).
	Zasięg (kraj):	Polska
	Reprezentatywność:	Niska
Wyniki (w tym siła badanego związku):		Uzyskane wyniki badań prowadzą do wniosku, że zarówno wykształcenie, jak i kompetencje pracowników szeregowych oraz kadry zarządzającej mają wpływ na konkurencyjność i innowacyjność MŚP. Mniejsze firmy, którym trudno nadążyć z utrzymaniem tak wysokiego poziomu zasobów materialnych, jak u ich większych konkurentów, powinny opierać swoją konkurencyjność przede wszystkim na czynnikach niematerialnych, głównie związanych z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników. Wysokie kwalifikacje menedżerów sprzyjają konkurencyjności, w tym wysokiej adaptacyjności przedsiębiorstw w warunkach zmiennego i niesprzyjającego otoczenia. Wyraźnie najlepiej na rynku radziły sobie firmy, w których występował zrównoważony skład kadry menedżerów, bez dominacji osób z określonym profilem (technicznym, ekonomicznym czy innym). Poziom wykształcenia pracowników ma wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa, choć nie jest on silny, przy czym znacznie wyraźniej rysują się zależności między innowacyjnością przedsiębiorstwa a poziomem wykształcenia pracowników na stanowiskach kierowniczych aniżeli w relacji z wykształceniem pracowników szeregowych. Potrzeba szkolenia pracowników wynika z samych dokonujących się procesów innowacyjnych (np. rozwój kompetencji ze względu na wprowadzanie nowych technologii czy struktur organizacyjnych). Ponadto, wyższa aktywność szkoleniowa, prowadząc do podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników przyczynia się do zwiększenia ich otwartości na zmiany i innowacyjności. Firmy innowacyjne, podnosiły kompetencje pracowników szeregowych znacznie częściej (59,6% firm innowacyjnych) niż te, które nie wdrażały innowacji (30,9% firm nieinnowacyjnych). Analogiczne tendencje wystąpiły w odniesieniu do szkoleń kadry zarządzającej. Spośród firm nieinnowacyjnych kadrę kierowniczą szkoli tylko 25%, to wśród firm innowacyjnych wskaźnik ten rośnie do ponad 51%. Podnoszenie kompetencji pracowników sprzyja innowacyjności, a jednocześnie firmy innowacyjne i o silniejszej pozycji na rynku w większym stopniu doceniają rolę szkolenia pracowników. Dostrzeżono nadmiernie wysoką samoocenę kwalifikacji własnych i podległych menedżerom pracowników. Większość menedżerów nie ma pełnej świadomości braków kwalifikacyjnych i kompetencyjnych swoich pracowników. Najbardziej realistycznych ocen poziomu kompetencji kadr dokonywali kierownicy w firmach wysoce konkurencyjnych. Firmy nieinnowacyjne stosują odmienną politykę personalną niż przedsiębiorstwa innowacyjne. Dla pierwszych charakterystyczna jest koncepcja „sita”, a drugich zaś polityka „rozwoju kapitału ludzkiego”.

Badanie 16.		Źródło: Kazlauskaitė R., Buciniene I., Turauskas L., (2012), <i>Organizational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage</i> , Employee Relations Vol. 34 No. 2
Badane wskaźniki:		Znaczenie upelnomocnienia pracowników (<i>empowerment</i>) we wzmacnianiu powiązania ZZL z wynikami firmy. Analizie poddano pożądane postawy pracowników, które mogą przekładać się na wyniki firmy poprzez poprawę jakości obsługi klienta. Za pożądane postawy badacze uznali (na podstawie wniosków z analiz danych zastanych) satysfakcję z pracy, zaangażowanie oraz psychologiczne wzmocnienie i usamodzielnienie się pracowników (<i>psychological empowerment</i>). Zadaniem praktyk ZZL jest wspieranie wspomnianych postaw pracowniczych w celu poprawy wyników organizacji.
Metodyka badania	Próba:	211 pracowników 30 litewskich hoteli cztero- i pięciogwiazdkowych (spośród 40 o tym standardzie funkcjonujących na Litwie).
	Narzędzia:	Kwestionariusz składający się ze stwierdzeń, których adekwatność była oceniana przez respondentów na 10-stopniowej skali Likerta. Ankieta mierzyła stopień upelnomocnienia pracowników w firmie oraz postawy pracownicze: psychologiczne wzmocnienie i usamodzielnienie się pracowników (<i>psychological empowerment</i>), zaangażowanie w pracę, satysfakcję z pracy, orientację na klienta. <i>Upelnomocnienie pracowników</i> było rozumiane jako zestaw praktyk ZZL dotyczących organizacji pracy, kontrolowania i podejmowania decyzji (zakres odpowiedzialności), systemu informacji i komunikacji. Było mierzone zgodnie z podejściem zaproponowanym przez Matthews (Matthews, R.A., Diaz, W.M. and Cole, S.G., 2003, <i>The organizational empowerment scale</i> , Personnel Review, Vol. 32 No. 3, s. 297-318). Założono, że upelnomocnienie pracowników wiąże się z określonymi działaniami z zakresu ZZL, które można podzielić na cztery grupy problemowe uzyskując cztery wskaźniki upelnomocnienia. <u>Wskaźnik pierwszy</u> dotyczy tworzenia autorytetów w firmie. Składają się na niego: angażowanie pracowników w politykę firmy oraz rozwój standardów pracy, dostęp do informacji o planach dotyczących przyszłości organizacji, wspólne myślenie o celach organizacji i jej klientach, struktura wynagrodzeń i nagród, zwiększanie kreatywności i niezależności w rozwiązywaniu pojawiających się problemów. <u>Wskaźnik drugi</u> związany z problematyką włączania załogi w proces podziału zadań i delegowania odpowiedzialności, tworzą: decydowanie o podziale odpowiedzialności w firmie, wyznaczanie głównych kierunków realizowanych prac, podejmowanie ryzyka i zarządzanie dostępem do akt personalnych. <u>Wskaźnik trzeci</u> dotyczący praktyk związanych z informacją, tworzą rozwiązania z zakresu: efektywnego systemu udostępniania informacji, umożliwiania dostępu do danych finansowych, włączania pracowników w proces oceniania osób analizujących wyniki firmy. <u>Czwarty wskaźnik</u> dotyczy włączania zatrudnionych w organizację pracy i rekrutację, tworzą go rozwiązania dotyczące włączania załogi w rekrutację nowych pracowników i zarządzanie urlopami. <i>Psychologiczne wzmocnienie i usamodzielnienie się pracowników</i> (<i>psychological empowerment</i>) było oceniane zgodnie z zaproponowaną przez Spreitzera dwunastostopniową skalą (Spreitzer, G.M., 1995, <i>Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation</i> , Academy of Management Journal, Vol. 38 No. 5, s. 1442-65). <i>Zaangażowanie</i> mierzone było z wykorzystaniem narzędzia opracowanego przez Meyera i Allena. Satysfakcja z pracy była mierzona na siedmiostopniowej skali Taylora i Bowersa (Fields, D.L. 2002, <i>Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis</i> , Sage Publications, Thousand Oaks, CA). <i>Miara orientacji na klienta</i> bazowała na sześciostopniowej skali zaproponowanej przez Peccei i Rosenthala (Peccei, R., Rosenthal, P., 2001, <i>Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: an empirical test of HRM assumptions</i> , Journal of Management Studies, Vol. 38 No. 6, s. 831-57). Zebrane w trakcie badania dane poddano analizie statystycznej (współczynniki α Cronbacha i V Kramera, korelacje rang Spearmana, wieloaspektowe analizy regresji). Zmiennymi kontrolnymi był wiek, płeć, staż i charakter wykonywanej pracy (stała, czasowa).
	Zasięg (kraj):	Litwa
	Reprezentatywność:	Wysoka dla branży hotelowej (o podwyższonym standardzie), niska dla ogółu litewskich przedsiębiorstw.
Wyniki (w tym siła badanego związku):		Wyniki badań wskazują, że upelnomocnienie pracowników jest statystycznie istotnie powiązane zarówno z satysfakcją z pracy, zaangażowaniem, orientacją na klienta jak i psychologicznym wzmocnieniem i usamodzielnieniem się pracowników. Psychologiczne wzmocnienie, satysfakcja z pracy i zaangażowanie są powiązane z przyjęciem przez pracowników postawy silnie zorientowanej na klienta. Starsi pracownicy oraz osoby o dłuższym stażu pracy są bardziej zaangażowani, psychologicznie usamodzielnieni i wzmocnieni oraz przejawiają zachowania związane z silną orientacją na klienta. Niemniej jednak badanie nie wykazało istotnych statystycznie związków pomiędzy analizowanymi postawami i zachowaniami a wiekiem czy płcią respondentów. Badanie wykazało, że wdrożenie rozwiązań z zakresu upelnomocnienia pracowników ujętych we wskaźniku pierwszym ma istotny wpływ na odczuwaną przez osoby zatrudnione satysfakcję z pracy ($\beta = 0,531$; $p < 0.01$) oraz na ich zaangażowanie w pracę ($\beta = 0,526$; $p < 0.01$). Badanie wykazało ponadto istnienie istotnych statystycznie związków pomiędzy: - upelnomocnieniem pracowników (<i>organisational empowerment</i>) a przejawianiem przez nich postawy silnej orientacji na klienta, - wzmocnieniem pracowników i zwiększeniem ich samodzielności (<i>psychological empowerment</i>) oraz zaangażowaniem a przejawianiem przez nich postawy silnej orientacji na klienta, - odczuwaną satysfakcją z pracy a przejawianiem przez pracowników postawy silnej orientacji na klienta.

Badanie 17.		Źródło: Trunk Širca N., Babnik K., Breznik K., (2013), <i>Towards organizational performance. Understanding human resource management climate</i> , Industrial Management & Data Systems, Vol. 113 No. 3
Badane wskaźniki:		Związek klimatu organizacyjnego (<i>HRM Climate</i>) z satysfakcją z pracy, zaangażowaniem pracowników i postrzeganymi przez nich wynikami organizacji.
Metodyka badania	Próba:	840 pracowników (menedżerów i specjalistów) zatrudnionych w 7 dużych prywatnych słoweńskich przedsiębiorstwach przemysłowych. Ostatecznie w badaniu wzięło udział 574 respondentów.
	Narzędzia:	Opracowany na podstawie przeglądu literatury model testujący związek klimatu organizacyjnego z postawami pracowników, w tym z satysfakcją z pracy, zaangażowaniem w pracę oraz postrzeganiem wyników osiągniętych przez organizację. Klimat organizacyjny (<i>HRM Climate</i>) był w badaniu rozumiany jako dokonywane przez jednostkę interpretacje polityki, procedur i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Założono, że sposób postrzegania klimatu organizacyjnego zależy od praktyk ZZL stosowanych w firmie oraz od cech indywidualnych pracownika. Satysfakcję z pracy zdefiniowano w badaniu jako pozytywną lub negatywną opinię jaką jednostka wyraża sobie o pracy lub sytuacji w pracy. Zaangażowanie w pracę określono jako stan psychologicznej identyfikacji jednostki z wykonywaną pracą. Przy powyższych założeniach satysfakcja z pracy będzie zatem zmienną silniej uwarunkowaną sytuacyjnie, zaś zaangażowanie w pracę bardziej uwarunkowane osobowościowo. Dwa wymiary systemu ZZL opisane przez Arthura (Arthur J.B., 1994, <i>Effects of human resource systems on manufacturing performance</i> , Academy of Management Journal, Vol. 37 No. 3, s. 670-87) jako kładące nacisk na „strukturę” oraz na „współdziałanie” odpowiadają przyjętym na potrzeby badania wymiarom klimatu organizacyjnego. Na wymiar „współdziałania” składają się takie praktyki ZZL jak: praca zespołowa, stopień autonomii w pracy, szerokie definiowanie zakresu pracy, szkolenia, podział zadań, mentoring, tworzenie ścieżek karier i planowanie sukcesji. Wskaźnik klimatu organizacyjnego nastawionego na dbałość o strukturę obejmował: planowanie, posiadanie jasnych kryteriów selekcji, prowadzenie regularnych ocen wyników pracy, dostarczanie informacji o wynikach oceny, wdrożenie systemu nagród, regularne spotkania z przełożonym. Pomiar satysfakcji z pracy oparto na koncepcji Kunina (Kunin, T., 1955, <i>The construction of a new type of attitude measure</i> , Personnel Psychology, Vol. 8, s. 65-78), zaś zaangażowania w pracę na skali zaproponowanej przez Cook’a (Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D. and Warr, P.B., 1981, <i>The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use</i> , Academic Press, Nowy Jork, NY). Przeprowadzono badania ilościowe z użyciem kwestionariusza oraz jakościowe – zogniskowany wywiad grupowy (z udziałem dyrektorów działów ZZL). Wymiary klimatu organizacyjnego określono na podstawie analizy 15 praktyk ZZL. Respondenci określali klimat na podstawie stwierdzeń, których adekwatność oceniali na pięciostopniowej skali Likerta. Uzyskane dane poddano analizom statystycznym (<i>alfa</i> Cronbacha, analiza regresji). Analizy regresji i modelowanie oparto na metodzie SEM i procedurze PLS.
	Zasięg (kraj):	Słowenia
	Reprezentatywność:	Wysoka dla danego sektora przedsiębiorstw słoweńskich.
Wyniki (w tym siła badanego związku):		Dwa wymiary klimatu organizacyjnego („współdziałanie” i „struktura”) wywierają pośrednio (poprzez satysfakcję z pracy i zaangażowanie w pracę) i bezpośrednio wpływ na postrzeganie przez pracowników wyników osiągniętych przez organizację. Analizy regresji wykazały, że klimat organizacyjny nastawiony na współdziałanie wywiera znacznie silniejszy wpływ na satysfakcję z pracy i postrzegane wyniki organizacji niż klimat typu „struktura”. Na stopień zaangażowania pracowników silniej wpływa odczuwana satysfakcja z pracy niż czynniki związane bezpośrednio z klimatem organizacyjnym.

Badanie 18.		Źródło: Kinnie N., Swart J., Rayton B., Hutchinson S., Purcell J. (2004), <i>HR Policy and Performance: An Occupational Analysis</i> , International Industrial Relations Association, HRM Study Group Working, Papers in Human Resource Management, No. 2
Badane wskaźniki:		Badanie związków różnicowania podejścia ZZL wobec grup pracowników i ich wpływu na postawy pracownicze, zwłaszcza zaangażowanie (które ostatecznie mają wpływ na wyniki organizacji).
Metodyka badania	Próba:	Część badania realizowanego przez CIPD 18 przedsiębiorstw – 3 szczeble organizacyjne: wyższa kadra kierownicza, kierownicy liniowi, pracownicy pozostali.
	Narzędzia:	Wykorzystano własny model AMO. $P = f(A, M, O)$, gdzie P – to wyniki, A – to zdolności i umiejętności, O – to możliwości.
	Zasięg (kraj):	Wielka Brytania
	Reprezentatywność:	Niska.
Wyniki (w tym siła badanego związku):		Zróżnicowane podejście w ramach systemów ZZL do różnych grup pracowników daje lepsze efekty w postaci zaangażowania organizacyjnego pracowników, co przekłada się na lepsze wyniki organizacji. Zidentyfikowano praktyki ważne z tego punktu widzenia dla 3 grup pracowników. Dla managerów to: możliwości rozwoju, nagrody finansowe i uznanie, dostęp do informacji i równowaga praca-życie; Dla specjalistów: możliwości rozwoju, nagradzanie finansowe i uznanie, ocena wyników pracy, równowaga praca-życie, relacje z menedżerami, otwartość i dostęp do informacji; Dla pozostałych pracowników to pewność zatrudnienia, otwartość i dostęp do informacji.

Wnioski z analizy badań krajowych i zagranicznych

Z dokonanej analizy badań krajowych i zagranicznych wynika, że do pomiaru kapitału ludzkiego jako jednego ze źródeł wartości przedsiębiorstwa istotne wydaje się zastosowanie podejścia wieloaspektowego. Kapitał ludzki z definicji jest pojęciem złożonym i wielowymiarowym – to nie tylko liczba zatrudnionych pracowników z określoną strukturą wykształcenia. Kapitał ów tworzą „ludzie trwale związani z firmą i z jej misją, umiejący współpracować, o kreatywnych postawach i kwalifikacjach. Kapitał ludzki stanowi siłę napędową rozwoju firmy. Kryje w sobie niezwykle możliwości motywacyjne, ujawniające się w efekcie skutecznego zarządzania organizacją, ukierunkowanego na misję i strategiczne cele firmy”⁵⁷³. Aby ten wielki potencjał wykorzystać do tworzenia wartości firmy trzeba nim umiejętnie zarządzać. Zdaniem A. Pocztowskiego głównymi elementami tworzenia wartości są: organizowanie pracy, kierowanie zespołami, motywowanie, zarządzanie efektywnością, ocenianie i komunikowanie się⁵⁷⁴. Zbliżony kierunek myślenia został wykorzystany w narzędziu „karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi”, ujmującym cztery elementy: potencjał działu zasobów ludzkich w zakresie generowania wartości, SPOE – system pracy oparty na efektywności (HPWS), zewnętrzna zgodność systemu ZZL ze strategią firmy, wydajność ZZL⁵⁷⁵. Potencjał generowania wartości dzieli się tu na dwie kategorie: nośników efektywności i czynników ją warunkujących, które wymagają zidentyfikowania.

Zastosowane w niniejszej analizie podejście pozwoliło na dowiedzenie istnienia wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na wartość i wyniki przedsiębiorstwa. Zaprezentowane zależności podzielone zostały na dwie grupy zgodnie z założeniami ujętymi na poniższym schemacie.

Schemat 4. Podział badań według typu wpływu ZZL na wartość i wyniki przedsiębiorstw



Wśród czynników związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi znajdujących bezpośrednie przełożenie na wartość przedsiębiorstwa można wymienić:

- powiązanie strategii ZZL ze strategią ogólną firmy – spójność obu strategii przekłada się zarówno na wzrost efektywności zarządzania kapitałem ludzkim jak również na poprawę produktywności przedsiębiorstwa;
- rolę i pozycję ZZL w firmie – traktowanie zasobów ludzkich w kategoriach strategicznych wpływa na wyniki firmy;
- dostosowanie praktyk ZZL do wartości promowanych przez kulturę organizacyjną – na wyniki firmy korzystnie wpływa wprowadzenie rozwiązań budujących kulturę nastawioną na innowacje oraz na konkurencję przy jednoczesnym stosowaniu partycypacyjnego i wspierającego stylu kierowania;

⁵⁷³ Sajkiewicz A., *Zasoby Ludzkie w Firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, POLTEXT, Warszawa 2000.

⁵⁷⁴ Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007.

⁵⁷⁵ Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

- oparcie ZZL na kompetencjach oraz powiązanie go z CSR – firmy zarządzające kompetencjami (zwłaszcza wprowadzające to podejście do kilku obszarów ZZL) oraz stosujące rozwiązania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu odnotowują lepsze wyniki. Należy jednak podkreślić, że znaczne efekty zarządzania kompetencjami przynosi po kilku latach od jego wdrożenia;
- odpowiedni dobór praktyk ZZL – do rozwiązań mających istotne znaczenie dla poprawy wyników przedsiębiorstwa należą praktyki składające się na tzw. wysokoefektywny system pracy (HPWS), w tym zwłaszcza te budujące zaangażowanie pracowników (HIWP). Stosowanie HPWS pozytywnie wpływa na wartość rynkową firm, zyski, wartość wskaźnika ROE, wysokość przychodów, wartość sprzedaży oraz ograniczenie fluktuacji i absencji pracowniczej. Największe efekty przynosi ujęcie wspomnianych praktyk w homogeniczny system. Warto podkreślić, że po rozwiązaniu z zakresu HPWS rzadziej sięgają firmy reprezentujące branże tradycyjne.

Zarządzanie zasobami ludzkimi może także wpływać na wyniki i wartość przedsiębiorstw pośrednio poprzez wzmacnianie ich innowacyjności, która z kolei może przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. I tak ZZL odgrywa istotną rolę w zwiększaniu innowacyjności poprzez:

- wspieranie zarządzania wiedzą i kompetencjami (rekrutacja osób o wysokich kompetencjach, dzielenie się wiedzą, współpraca przedsiębiorstw z nauką i edukacją, dbałość o stały rozwój zatrudnionych). Budowanie zespołu o unikatowych kompetencjach jest szansą na poprawę pozycji konkurencyjnej firm małych i średnich, których ograniczone budżety nie pozwalają na stosowanie bardzo kosztownych metod stymulowania innowacji;
- praktyki zwiększania partycypacji pracowniczej, dbałości o stały rozwój, wynagradzania za efekty, ułatwiania dostępu zatrudnionych do kluczowych informacji o firmie oraz tworzenia możliwości zgłaszania propozycji usprawnień. Ważną rolę odgrywają także rozwiązania wspierające pracę zespołową oraz dobrą komunikację w firmie.

Pośrednio na wyniki firmy wpływają także postawy pracowników. Za najbardziej pożądane, z punktu widzenia ich wkładu w powiększanie wartości przedsiębiorstwa a także zwiększanie jego innowacyjności można uznać: zaangażowanie pracowników w firmę oraz realizowane zadania, dużą satysfakcję czerpaną z pracy oraz nastawienie zatrudnionych na dobro klienta.

Jak wykazały badania ZZL może wpierać pracowników w przyjmowaniu owych postaw poprzez:

- obdarzenie pracowników zaufaniem przejawiającym się w delegowaniu odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania oraz szeroko pojętym upoważnieniu zatrudnionych,
- tworzenie klimatu organizacyjnego zachęcającego do współpracy i dążenia do samodoskonalenia,
- dostosowywanie praktyk ZZL do potrzeb i oczekiwań poszczególnych grup pracowników.

Podsumowując, jakkolwiek objęte analizą badania dostarczają wiarygodnych dowodów na istnienie bezpośrednich i pośrednich związków ZZL z wartością i wynikami firm, to jednak warto pamiętać o ich pewnych ograniczeniach. Większość prac empirycznych dotyczyła organizacji dużych i średnich. Wnioskowanie na ich podstawie o zasadach funkcjonowania ZZL w małych i mikroprzedsiębiorstwach jest więc utrudnione, a nawet nieuprawnione. Część analiz koncentrowała się tylko na wybranych sekcjach PKD. Tymczasem wskazano, że w niektórych przypadkach istnieją wyraźne różnice pomiędzy przedsiębiorstwami reprezentującymi różne branże. Były one widoczne zwłaszcza pomiędzy firmami nowoczesnymi, działającymi w sektorze wysokich technologii, a bardziej tradycyjnymi, przemysłowymi. Kolejne trudności w uogólnieniu wykazanych związków mogą wynikać z faktu, iż większość analiz dotyczyła zagranicy. Zależności zachodzące w polskich przedsiębiorstwach mogą się nieco różnić m.in. ze względu na specyfikę kultury narodowej i powiązanej z nią kultury organizacyjnej.

Mimo wspomnianych ograniczeń fakt, iż większość przytoczonych badań została zrealizowana rzetelnie, na dużych próbach, zapewniających znaczny poziom reprezentatywności, pozwala przypuszczać, że zdiagnozowane związki pomiędzy ZZL a wartością firmy zachodzą także w polskich przedsiębiorstwach. Tym samym zasługują one na uwzględnienie w projektowanym narzędziu służącym do pomiaru kapitału ludzkiego.

Potrzeby informacyjne i stosowane obecnie w przedsiębiorstwach narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego – wyniki badań empirycznych

1. Założenia badania empirycznego

1.1. Uzasadnienie badania

Kapitał ludzki stanowi obecnie kluczowy czynnik podnoszenia wartości i konkurencyjności przedsiębiorstwa, co wynika z coraz silniejszego uzależnienia rozwoju gospodarki od wiedzy, która zależy w znacznym stopniu od kompetencji pracowników. Wpływa to na odchodzenie od zarządzania kadrami w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim, przede wszystkim w oparciu o kompetencje⁵⁷⁶. Zarządzanie kapitałem ludzkim, tak jak każdym innym zasobem, wymaga zebrania i uporządkowywania rzetelnych informacji, które będzie można analizować, porównywać, przetwarzać, wypracowywać na ich podstawie plany i strategię działania. Istotne jest również wypracowanie możliwości porównania przedsiębiorstw pod kątem ich kapitału ludzkiego. Wyzwania te przekraczają często możliwości finansowe, organizacyjne, czy kompetencyjne pojedynczych przedsiębiorstw. W sposób naturalny przekłada się to na niską świadomość organizacji w zakresie korzyści, jakie niesie inwestowanie w kapitał ludzki. Jest to sytuacja bardzo niekorzystna zarówno z punktu widzenia poszczególnych przedsiębiorstw, jak i całych sektorów gospodarki oraz gospodarki narodowej. Dlatego też, ważną częścią projektu „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa” było przeprowadzenie **„Badania dotyczącego potrzeb informacyjnych i stosowanych obecnie w przedsiębiorstwach narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego”**.

Problematyka, którą obejmuje badanie nie była wcześniej podejmowana w Polsce w wymiarze empirycznym. Pomiar kapitału ludzkiego przysparza wielu trudności metodologicznych, merytorycznych oraz aplikacyjnych zarówno badaczom jak i przedsiębiorcom. Stosowane dotychczas narzędzia, pomimo wielu zalet, mają również szereg wad, które sprawiają, że są one nieatrakcyjne dla pracodawców i trudne do wdrażania⁵⁷⁷. Stąd konieczność realizacji badań, które umożliwią zgromadzenie informacji niezbędnych do opracowania narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego dostosowanych do potrzeb polskich pracodawców. Stworzenie narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego dostosowanego do potrzeb i możliwości przedsiębiorców wymaga pracy koncepcyjnej, eksperckiej, opartej na wiarygodnych danych. Dane te powinny obejmować następujące obszary:

- 1) dotychczasowe doświadczenia przedsiębiorstw w pomiarze kapitału ludzkiego,
- 2) potrzeby dotyczące pomiaru kapitału ludzkiego,
- 3) szeroko rozumiane warunki, które muszą być spełnione, aby organizacja wdrożyła i skutecznie wykorzystywała narzędzie pomiaru kapitału ludzkiego.

Tak określony zakres danych o polskich przedsiębiorstwach – ich potrzebach, problemach i doświadczeniach w zakresie pomiaru kapitału ludzkiego, z uwzględnieniem ich zróżnicowania (mikro-, małe, średnie, duże) nie został do tej pory zgromadzony i opracowany. Nie prowadzono w tej materii kompleksowych badań, które mogłyby stanowić niezbędny wkład do dalszych prac projektowych.

⁵⁷⁶ M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 12-13.

⁵⁷⁷ G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

W założeniach badanie dostarczyć miało więc niezbędnej wiedzy do opracowania narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego (NKL). W konsekwencji ma to przynieść korzyści zarówno dla poszczególnych organizacji korzystających z NKL (umożliwi wprowadzenie efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, zwiększy wewnętrzną wiedzę organizacji o jej potencjale kompetencyjnym, rozwojowym, konkurencyjnym i przełoży się na bardziej świadomy i strategiczny rozwój organizacji) jak i w ujęciu makroekonomicznym, stanowić będzie informację o kondycji gospodarki opartej na wiedzy w odniesieniu do wyników pomiaru poziomu inwestycji w kapitał ludzki w polskich przedsiębiorstwach. Możliwość uzyskania wiedzy na temat jakości kapitału ludzkiego na poziomie organizacji wpłynie także na jakość i efektywność współpracy sfery otoczenia biznesu z sektorem nauki.

1.2. Cel badania oraz problematyka badawcza

Dzięki analizie zakresu problemowego dotyczącego pomiaru kapitału ludzkiego w polskich przedsiębiorstwach, sformułowano założenia niniejszego badania empirycznego⁵⁷⁸. Za **główny cel badania** uznano **określenie potrzeb informacyjnych oraz stosowanych obecnie narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego w polskich przedsiębiorstwach w rozróżnieniu na mikro, małe, średnie oraz duże**. Realizacja tak określonego celu głównego wymaga wnikliwej analizy następujących problemów szczegółowych:

- dotychczasowych doświadczeń polskich przedsiębiorstw w korzystaniu z istniejących narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego;
- czynników umożliwiających skuteczne wdrożenie i właściwe wykorzystywanie narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego;
- zakresu informacji, który powinien być uwzględniony w ramach pomiaru kapitału ludzkiego.

W związku z tym, celem badania będzie poznanie potrzeb informacyjnych oraz stosowanych obecnie narzędzi pomiaru w polskich przedsiębiorstwach, w podziale na przedsiębiorstwa mikro i małe, średnie oraz duże.

Realizacji głównego celu badania służyć będzie uzyskanie odpowiedzi na poniższe szczegółowe pytania badawcze w odniesieniu do mikro i małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstw:

1. Czy i w jakim celu dokonuje się analiz/pomiaru kapitału ludzkiego w organizacji?
2. Jakie dane dotyczące kapitału ludzkiego i za pomocą jakich metod są gromadzone?
3. Jakie główne rodzaje wskaźników/mierników kapitału ludzkiego są wykorzystywane w organizacji?
4. Gdzie, w jakiej jednostce organizacyjnej i kto w organizacji jest odpowiedzialny za działania związane z pomiarem kapitału ludzkiego (gromadzenie/wprowadzanie danych, analiza danych, rekomendacje/strategie)? Komu należałoby przydzielić te obowiązki?
5. Jakie nakłady czasu są niezbędne, a jakie są przeznaczane na realizację działań związanych z pomiarem kapitału ludzkiego (gromadzenie/wprowadzanie danych, analiza danych, rekomendacje/strategie)?
6. Jakie są korzyści z dokonywania pomiaru? Czy w ogóle występują? Jakich korzyści mogłaby się spodziewać firma decydując się na wdrożenie narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego?
7. Jakie warunki powinno spełniać narzędzie, żeby było praktycznie użyteczne, właściwe i powszechnie stosowane?
8. Jakie warunki wewnątrz i na zewnątrz organizacji powinny być spełnione, żeby NKL mogło być wdrożone oraz właściwie i powszechnie używane?

Do tak zoperacjonalizowanych pytań badawczych dobrano odpowiednie metody badawcze oraz skonstruowano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety.

1.3. Próba badawcza

Próba zdefiniowana została w badaniu jako zbiór przedsiębiorstw mikro (zatrudniających do 9 osób), małych (10-49 pracowników), średnich (50-249) oraz dużych (250 pracowników i powyżej). Założono realizację n=600 ankiet. Dla uzyskania wymaganej liczby ankiet przyjęto, że reprezentacja badanych przedsiębiorstw będzie uwzględniała następujące kryteria podziału na podpróby:

1. Wielkość przedsiębiorstwa (w podziale na mikro-, małe, średnie i duże),
2. Branża według sekcji PKD:

⁵⁷⁸ Cel główny, cele szczegółowe, pytania badawcze, metodologia oraz narzędzia badawcze zostały opracowane przez Łukasza Sienkiewicza we współpracy z ekspertami zewnętrznymi projektu – Katarzyną Trawińską-Konador oraz Magdaleną Dybaś.

- w ramach doboru próby uwzględniono zróżnicowanie branżowe polskich przedsiębiorstw w odniesieniu do sekcji PKD, z wyłączeniem sekcji „Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo” oraz sekcji „Organizacje i zespoły eksterytorialne” zgodnie z najnowszymi danymi GUS.
 - Założono, że losowanie przedsiębiorstw do badania przeprowadzone zostanie oddzielnie dla każdej z wyróżnionych podprób, a w każdej sekcji PKD zostanie wylosowana określona liczba przedsiębiorstw mikro/małych, średnich i dużych:
 - a) Przedsiębiorstwa mikro-, małe – w każdej sekcji PKD zostanie wylosowanych min. 15/max. 25 firm – łącznie 400 przedsiębiorstw,
 - b) Przedsiębiorstwa średnie – w każdej sekcji PKD zostanie wylosowanych min. 5/max. 10 firm – łącznie 150 przedsiębiorstw,
 - c) Przedsiębiorstwa duże – w każdej sekcji PKD zostanie wylosowanych min. 1/max. 5 firm – łącznie 50 przedsiębiorstw,
3. Sektor publiczny i sektor prywatny – założono zróżnicowanie przedsiębiorstw ze względu na własność w podziale na sektor publiczny i prywatny.

Respondentami badania byli kierownicy, dyrektorzy lub osoby na stanowisku kierowniczym w dziale zarządzania zasobami ludzkimi (kadr, HR, personalnym) – lub w przypadku braku w firmie takiego działu – właściciele firmy lub członkowie zarządu, którzy w największym stopniu spośród całego zarządu zajmują się sprawami związanymi z pomiarem kapitału ludzkiego (lub wyznaczone przez nich osoby, które mogły kompetentnie udzielić informacji o pomiarze kapitału ludzkiego w firmie).

Próba, która została zaklasyfikowana do analizy, jest różnorodna pod względem obszaru jej działalności według Polskiej Klasyfikacji Działalności, co prezentuje Tabela 1. Ogółem w badaniu wzięło udział 222 firm małych, 178 firm mikro, 150 średnich oraz 50 dużych. Zróżnicowanie próby zrealizowanej w badaniu ze względu na wielkość oraz branżę według Polskiej Działalności prezentuje Tabela 1.

Tabela 1. Rozkład próby wg głównej działalności firmy (PKD)

Obszar działalności wg PKD	Wielkość przedsiębiorstwa				Ogółem	% Ogółem
	Mikro	Małe	Średnie	Duże		
B – Górnictwo i wydobywanie	3	21	10	5	39	7%
C – Przetwórstwo przemysłowe	1	29	10	5	45	8%
D – Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	12	4	10	1	27	5%
E – Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	1	14	5		20	3%
F – Budownictwo	5	20	22	3	50	8%
G – Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	14	7	7	4	32	5%
H – Transport i gospodarka magazynowa	11	10	8	3	32	5%
I – Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	16	9	3	3	31	5%
J – Informacja i komunikacja	22	3	7	3	35	6%
K – Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	11	9	11	5	36	6%
L – Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	13	11	10	2	36	6%
M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	17	5	6	4	32	5%
N – Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	14	11	2		27	5%
P – Edukacja	3	21	13	3	40	7%
Q – Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	5	17	6	5	33	6%
R – Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	12	12	8	4	36	6%
S – Pozostała działalność usługowa	18	19	12		49	8%
Ogółem	178	222	150	50	600	100%
% Ogółem	30%	37%	25%	8%	100%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Warto przyrzeć się rozkładowi próby według własności kapitału (Tabela 2). W próbie dominowały podmioty z polskim kapitałem (91%; firmy z kapitałem w 100% zagranicznym – jedynie 4%). Firmy z kapitałem mieszanym (bez względu na to, czy z przewagą kapitału polskiego, czy zagranicznego) stanowiły 4% badanej próby.

Tabela 2. Rozkład próby wg własności kapitału

Własność kapitału	Wielkość przedsiębiorstwa				% Ogółem
	Mikro	Małe	Średnie	Duże	
polska (100%)	174	208	130	33	91%
zagraniczna (100%)	0	9	8	9	4%
mieszana z przewagą kapitału polskiego	3	2	5	3	2%
mieszana z przewagą kapitału zagranicznego	1	2	5	5	2%
zakład budżetowy	0	1	2	0	1%
Ogółem	178	222	150	50	100%
% Ogółem	30%	37%	25%	8%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Badane przedsiębiorstwa mikro i małe (stanowiące łącznie 67% badanej populacji) funkcjonują na zróżnicowanych rynkach – zarówno lokalnych, regionalnych, jak i ogólnokrajowych. Rzadko jednak wchodzą na rynki zagraniczne (Tabela 3). Podobnie sytuacja wygląda w przypadku przedsiębiorstw średnich i dużych.

Tabela 3. Rozkład próby wg głównego rynku sprzedaży kluczowych produktów/usług

Główny rynek sprzedaży kluczowych produktów/usług	Wielkość przedsiębiorstwa				% Ogółem
	Mikro	Małe	Średnie	Duże	
rynek lokalny	81	48	41	8	30%
rynek regionalny (wojewódzki)	45	48	21	6	20%
rynek krajowy	47	106	71	24	41%
rynek zagraniczny	1	5	9	5	3%
rynek krajowy i zagraniczny	4	15	8	7	6%
Ogółem	178	222	150	50	100%
% Ogółem	30%	37%	25%	8%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Co czwarte badane przedsiębiorstwo funkcjonuje w mieście od 100 do 250 tys. mieszkańców, zaś co dziesiąte ma swoją siedzibę na wsi (Tabela 4). Tylko 8% badanej populacji mieści się w mieście powyżej 1 miliona mieszkańców Biorąc pod uwagę łącznie przedsiębiorstwa mikro i małe, najwięcej funkcjonuje ich w mieście od 100 do 250 tys. mieszkańców – podobna sytuacja wystąpiła w przypadku firm średnich. Zaś najwięcej przebadanych firm dużej wielkości znajduje się w miastach powyżej 1 miliona mieszkańców.

Tabela 4. Rozkład próby wg wielkości miejscowości funkcjonowania organizacji

Wielkość miejscowości funkcjonowania organizacji	Wielkość przedsiębiorstwa				% Ogółem
	Mikro	Małe	Średnie	Duże	
Wieś	25	19	15	3	10%
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	14	22	14	0	8%
Miasto od 20 do 50 tys. mieszkańców	19	24	15	6	11%
Miasto od 50 do 100 tys. mieszkańców	17	18	18	5	10%
Miasto od 100 do 250 tys. mieszkańców	54	52	30	8	24%
Miasto od 250 do 500 tys. mieszkańców	21	39	25	5	15%
Miasto od 500 tys. do 1 miliona mieszkańców	14	29	14	8	11%
Miasto powyżej 1 miliona mieszkańców	6	13	15	14	8%
Brak danych	8	6	4	1	3%
Ogółem	178	222	150	50	100%
% Ogółem	30%	37%	25%	8%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W odniesieniu do **respondentów**, 3/4 badanej populacji stanowiły kobiety (73%), z czego aż 172 zajmowały stanowisko kierownika/dyrektora działu HR/personalnego (Tabela 5). Najmniejszą grupę badanych stanowili członkowie zarządu (7% ogółu badanych). W większości stanowiska, które zajmują się obszarem HR/personalnym – zajmują kobiety. Sytuacja, w której to mężczyźni stanowią większość, dotyczy stanowiska zajmowanego przez właściciela (89 osób).

Tabela 5. Rozkład próby wg osoby ankietowanej

Zajmowane stanowisko w firmie	Płeć		% Ogółem
	Kobieta	Mężczyzna	
Kierownik/dyrektor działu HR/personalnego	172	17	32%
Dyrektor/kierownik odpowiedzialny za zarządzanie zasobami ludzkimi	29	16	8%
Członek zarządu	21	21	7%
Właściciel	47	89	23%
Specjalista działu HR, zarządzania zasobami ludzkimi	97	10	18%
Inne stanowisko w dziale HR, zarządzania zasobami ludzkimi	74	7	14%
Ogółem	440	160	100%
% Ogółem	73%	27%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

1.4. Przebieg badania

W sierpniu 2013 roku firma badawcza⁵⁷⁹, której zlecono realizację badania, przeprowadziła **badanie pilotażowe** na próbie 20 przedsiębiorstw, celem zweryfikowania trafności użytych w kwestionariuszu stwierdzeń. W badaniu tym wzięły udział firmy o różnych kierunkach działalności względem sekcji PKD. Badanie zostało zrealizowane za pomocą metody **CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing)**. Narzędzie stanowił kwestionariusz wywiadu. **Badanie zasadnicze** zostało przeprowadzone za pomocą metody CATI oraz kwestionariusza wywiadu zawierającego 14 pytań. Dzięki tej metodzie ankieterzy zadają pytania z kwestionariusza wywiadu respondentom i jednocześnie wprowadzają otrzymane odpowiedzi do utworzonego w tym celu oprogramowania komputerowego. Ten sposób wykonywania badań umożliwia niemal natychmiastowy dostęp do wyników badania tuż po jego ukończeniu. Firma prowadząca badanie, prowadziła w trakcie jego realizacji analizę stopy zwrotu (*response rate*), która osiągnęła poziom ok. 60% w całym badaniu. Była on równomiernie rozłożona w poszczególnych grupach (nieznaczne odchylenia od 60%), co wyklucza obciążenie prowadzonego badania istotnym błędem. Ponadto, prowadzone badanie poddano kontroli (sprawdzono 192 wywiady) – nie stwierdzono żadnych nieprawidłowości w jego przebiegu. W badaniu zasadniczym łącznie zrealizowano założone n= 600 wywiadów.

2. Wyniki badania empirycznego

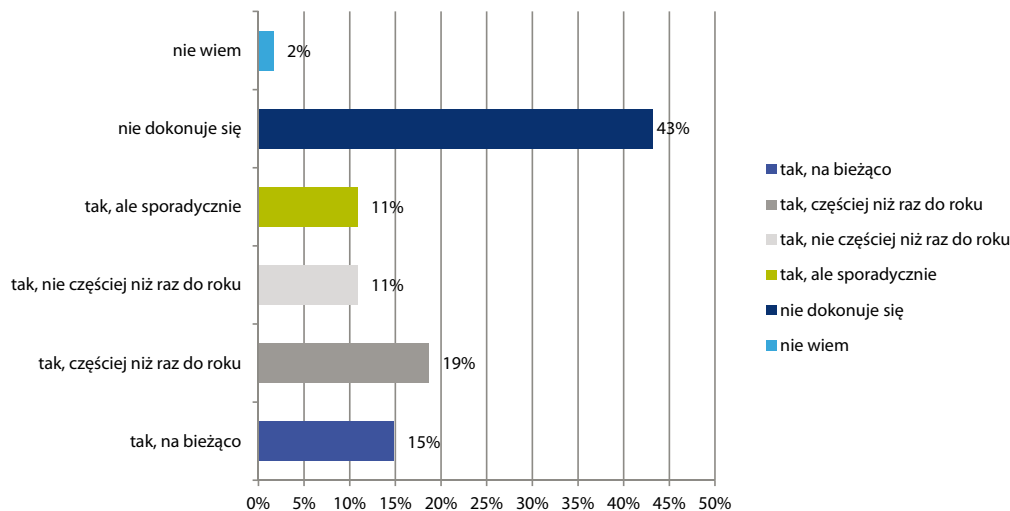
2.1. Prowadzenie oraz celowość analiz/pomiaru kapitału ludzkiego w organizacji

W ramach prowadzonego badania zapytano respondentów o prowadzenie analiz/pomiarów kapitału ludzkiego w swoich organizacjach. **Ponad połowa ankietowanych (56%) prowadzi takie działania** (Wykres 1), z czego w sposób regularny (na bieżąco/częściej niż raz do roku) ponad 1/3 wszystkich firm (34%). Wysoki odsetek przedsiębiorstw nieprowadzących takich działań (43%) ukazuje, iż pomimo rosnącej świadomości dotyczącej narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego, dosyć liczna grupa firm nie zna ich, nie jest do nich przekonana lub istnieją bariery ograniczające ich powszechne stosowanie.

Stosowanie narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego jest najbardziej rozpowszechnione w firmach małych, średnich oraz dużych – od 62% do 72% odpowiedzi twierdzących (Tabela 6). Co szczególnie interesujące, można zaobserwować wśród tych firm tendencję do korzystania z analiz/pomiarów w sposób regularny – blisko dwa razy więcej firm stosuje je na bieżąco/częściej niż raz do roku, niż firm, które stosują je, albo w sposób sporadyczny, albo nie częściej niż raz do roku. Zdecydowanie mniejsze ich zastosowanie widzimy w firmach małych (jedynie 21,3%). Można tłumaczyć to przede wszystkim niewielką liczbą zatrudnionych pracowników, a co się z tym wiąże – mniejszą kompleksowością sposobu zarządzania i organizacji przedsiębiorstwa.

⁵⁷⁹ Badania terenowe na zlecenie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie zrealizowała firma Biostat Sp. z o.o.

Wykres 1. Dokonywanie pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach (ogółem)



Czy w Pana(i) organizacji dokonuje się analiz/pomiarów kapitału ludzkiego? Baza: n= 600 (wszystkie przedsiębiorstwa)

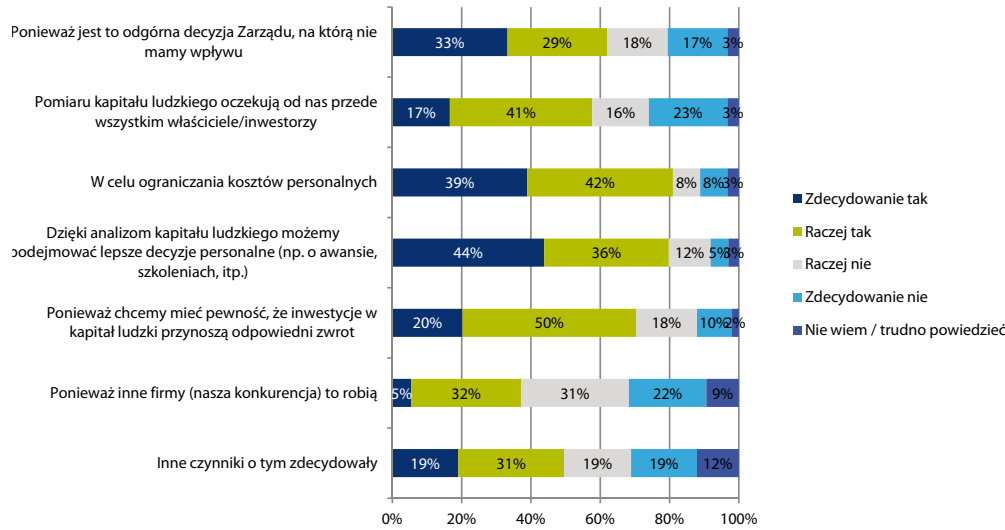
Tabela 6. Dokonywanie pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach (w podpróbach) [w %]

	Mikro n= 178	Małe n= 222	Średnie n= 150	Duże n= 50
TAK	21,3	69,4	72,0	62,0
tak, na bieżąco	6,7	16,2	21,3	18,0
tak, częściej niż raz do roku	5,1	25,7	24,0	20,0
tak, nie częściej niż raz do roku	3,9	13,1	14,0	16,0
tak, ale sporadycznie	5,6	14,4	12,7	8,0
Nie dokonuje się	76,4	29,7	26,0	36,0
Nie wiem	2,2	0,9	2,0	2,0

Czy w Pana(i) organizacji dokonuje się analiz/pomiarów kapitału ludzkiego? Baza: n= 600

Interesująca jest analiza odpowiedzi na pytanie o cel dokonywania analiz/pomiaru kapitału ludzkiego w badanych przedsiębiorstwach (Wykres 2). **Głównymi czynnikami dla wybranej grupy ankietowej są:** ograniczenie kosztów personalnych (81% wskazań), lepsze decyzje personalne (80%) oraz pewność, że inwestycje w kapitał ludzki przynoszą odpowiedni zwrot (70%). Z drugiej strony, przykład konkurencji stosujących narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego, nie stanowi odpowiednio silnego bodźca dla respondentów (37%). Wyniki świadczą o tym, iż firmy nie stosują miękkich kryteriów oceny (rekomen-dacje/obserwacje otoczenia), tylko w sposób twardy oceniają, iż wykorzystanie analiz i pomiaru będzie miało bezpośrednie przełożenie na wyniki finansowe.

Wykres 2. Cel dokonywania analiz/pomiarów kapitału ludzkiego (ogółem)



W jakim celu w Pana(i) organizacji dokonuje się analiz/pomiarów kapitału ludzkiego? Baza: n= 331 (firmy, które dokonują analiz/pomiarów kapitału ludzkiego)

Jak pokazuje Tabela 7:

- wpływ odgórnej decyzji Zarządu/oczekiwań właścicieli lub/i inwestorów wzrasta proporcjonalnie wraz ze wzrostem wielkości firmy (najmniejszy wpływ w firmie mikro, największy w firmie dużej). Świadczy to o większej bezpośredniej roli jednostek odpowiedzialnych za analizę/pomiar kapitału ludzkiego w podejmowaniu decyzji w niewielkiej organizacji, niż w złożonych strukturach;
- znaczenie celów, mających bezpośredni wpływ na wyniki finansowe, rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa (kształtujących się na poziomie ok. 70% dla firm mikro, zaś osiągając za każdym razem blisko 90% dla firm dużych), tj. ograniczenie kosztów personalnych, lepsze decyzje personalne oraz pewność, że inwestycje w kapitał ludzki przynoszą odpowiedni zwrot;
- żadna grupa przedsiębiorstw nie opowiada się zdecydowanie za czynnikiem naśladownictwa konkurencji.

Tabela 7. Cel dokonywania analiz/pomiarów kapitału ludzkiego (w podpróbach) [w %]

		Mikro n= 38	Małe n= 154	Średnie n= 108	Duże n= 31
Ponieważ jest to odgórna decyzja Zarządu, na którą nie mamy wpływu	Zdecydowanie tak	31,6	29,9	35,2	45,2
	Raczej tak	23,7	27,9	31,5	29,0
	Raczej nie	26,3	17,5	13,0	22,6
	Zdecydowanie nie	13,2	22,7	14,8	3,2
	Nie wiem/trudno powiedzieć	5,3	1,9	5,6	0,0
Pomiaru kapitału ludzkiego oczekują od nas przede wszystkim właściciele/inwestorzy	Zdecydowanie tak	15,8	11,7	20,4	29,0
	Raczej tak	39,5	39,6	40,7	51,6
	Raczej nie	21,1	17,5	14,8	9,7
	Zdecydowanie nie	18,4	29,9	19,4	3,2
	Nie wiem/trudno powiedzieć	5,3	1,3	4,6	6,5
W celu ograniczania kosztów personalnych	Zdecydowanie tak	31,6	44,2	35,2	35,5
	Raczej tak	42,1	39,6	41,7	54,8
	Raczej nie	7,9	7,1	10,2	3,2
	Zdecydowanie nie	15,8	7,1	6,5	6,5
	Nie wiem/trudno powiedzieć	2,6	1,9	6,5	0,0
Dzięki analizom kapitału ludzkiego możemy podejmować lepsze decyzje personalne (np. o awansie, szkoleniach, itp.)	Zdecydowanie tak	42,1	41,6	44,4	54,8
	Raczej tak	31,6	36,4	37,0	35,5
	Raczej nie	21,1	13,6	8,3	6,5
	Zdecydowanie nie	5,3	7,1	2,8	3,2
	Nie wiem/trudno powiedzieć	0,0	1,3	7,4	0,0
Ponieważ chcemy mieć pewność, że inwestycje w kapitał ludzki przynoszą odpowiedni zwrot	Zdecydowanie tak	15,8	13,6	27,8	32,3
	Raczej tak	39,5	50,0	50,0	64,5
	Raczej nie	26,3	22,7	11,1	3,2
	Zdecydowanie nie	18,4	13,0	5,6	0,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	0,0	0,6	5,6	0,0
Ponieważ inne firmy (nasza konkurencja) to robią	Zdecydowanie tak	7,9	3,9	6,5	6,5
	Raczej tak	23,7	31,2	32,4	41,9
	Raczej nie	26,3	36,4	25,9	29,0
	Zdecydowanie nie	23,7	23,4	23,1	12,9
	Nie wiem/trudno powiedzieć	18,4	5,2	12,0	9,7
Inne czynniki o tym zdecydowały	Zdecydowanie tak	15,8	22,1	18,5	9,7
	Raczej tak	15,8	30,5	35,2	32,3
	Raczej nie	23,7	16,9	17,6	32,3
	Zdecydowanie nie	26,3	22,1	15,7	6,5
	Nie wiem/trudno powiedzieć	18,4	8,4	13,0	19,4

W jakim celu w Pana(i) organizacji dokonuje się analiz/pomiarów kapitału ludzkiego? Baza: n= 331 (firmy, które dokonują analiz/pomiarów kapitału ludzkiego)

Powyższa analiza nie byłaby pełna bez zestawienia celowości prowadzonych działań wraz z ich częstotliwością. W tabeli 8a oraz 8b możemy zaobserwować w szczególności:

- dla firm mikro i małych regularnie (na bieżąco/częściej niż 1 raz do roku) stosujących narzędzia, jednymi z głównych czynników są: możliwość podejmowania lepszych decyzji personalnych oraz pewność, że inwestycje w kapitał ludz-

ki przynoszą odpowiedni zwrot – w przeciwieństwie do firm mikro i małych stosujących narzędzia nieregularnie (nie częściej niż raz do roku/spotadycznie), wskazujących na te czynniki zdecydowanie rzadziej. Podobieństwo w grupach „regularnie”/„nieregularnie” (zbliżony wysoki odsetek wskazań) można zaobserwować jedynie w obszarze ograniczenia kosztów personalnych;

- dla firm średnich prowadzących pomiar „regularnie”, jednym z głównych czynników są: ograniczenie kosztów personalnych oraz pewność, że inwestycje w kapitał ludzki przynoszą odpowiedni zwrot – w przeciwieństwie do firm średnich stosujących narzędzia nieregularnie, gdzie odsetek wskazań przy tych czynnikach jest dużo mniejszy. Podobieństwo w tych dwóch grupach można zaobserwować jedynie w pewności, że inwestycje w kapitał ludzki przynoszą odpowiedni zwrot;
- generalnie dla ww. firm prowadzących pomiar „regularnie”, każdy z wymienionych celów jest większym bodźcem do działania, niż dla firm prowadzących pomiar „nieregularnie”;
- prowadzące pomiar „regularnie” firmy dużo częściej niż prowadzące „nieregularnie” wskazują na ograniczanie kosztów personalnych oraz naśladownictwo firm konkurencyjnych. Prowadzące „nieregularnie” firmy dużo znacznie częściej niż „regularnie” są zdania, iż jest to odgórna decyzja Zarządu oraz podejmowanie lepszych decyzji personalnych. Podobny wysoki odsetek wskazań występuje zaś dla oczekiwań właścicieli/inwestorów oraz dla pewności, że inwestycje w kapitał ludzki przynoszą odpowiedni zwrot.

Tabela 8a. Porównanie firm, które dokonują pomiaru kapitału ludzkiego z celami, dla których to wykonują (w podgrupach) [w %]

		Mikro n= 38				Małe n= 154			
		na bieżąco	częściej niż raz do roku	nie częściej niż raz do roku	spotadycznie	na bieżąco	częściej niż raz do roku	nie częściej niż raz do roku	spotadycznie
Ponieważ jest to odgórna decyzja Zarządu, na którą nie mamy wpływu	Zdecydowanie tak	10,5	5,3	10,5	5,3	13,0	8,4	1,9	6,5
	Raczej tak	7,9	7,9	2,6	5,3	4,5	12,3	6,5	4,5
	Raczej nie	5,3	5,3	5,3	10,5	1,9	6,5	5,2	3,9
	Zdecydowanie nie	2,6	5,3	0,0	5,3	2,6	9,7	5,2	5,2
	Nie wiem/trudno powiedzieć	5,3	0,0	0,0	0,0	1,3	0,0	0,0	0,6
Pomiaru kapitału ludzkiego oczekują od nas przede wszystkim właściciele/inwestorzy	Zdecydowanie tak	10,5	0,0	2,6	2,6	7,1	1,9	0,6	1,9
	Raczej tak	13,2	10,5	10,5	5,3	7,8	14,3	6,5	11,0
	Raczej nie	0,0	5,3	5,3	10,5	5,2	5,8	4,5	1,9
	Zdecydowanie nie	2,6	7,9	0,0	7,9	3,2	14,9	7,1	4,5
	Nie wiem/trudno powiedzieć	5,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3
W celu ograniczania kosztów personalnych	Zdecydowanie tak	10,5	2,6	5,3	13,2	10,4	20,8	5,8	7,1
	Raczej tak	21,1	7,9	5,3	7,9	8,4	13,6	8,4	9,1
	Raczej nie	0,0	5,3	2,6	0,0	3,2	0,6	3,2	0,0
	Zdecydowanie nie	0,0	7,9	2,6	5,3	0,6	1,9	1,3	3,2
	Nie wiem/trudno powiedzieć	0,0	0,0	2,6	0,0	0,6	0,0	0,0	1,3
Dzięki analizom kapitału ludzkiego możemy podejmować lepsze decyzje personalne (np. o awansie, szkoleniach, itp.)	Zdecydowanie tak	18,4	5,3	10,5	7,9	14,9	18,8	3,9	3,9
	Raczej tak	13,2	7,9	5,3	5,3	6,5	13,6	7,1	9,1
	Raczej nie	0,0	5,3	2,6	13,2	1,3	1,3	6,5	4,5
	Zdecydowanie nie	0,0	5,3	0,0	0,0	0,0	3,2	1,3	2,6
	Nie wiem/trudno powiedzieć	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,0	0,0	0,6
Ponieważ chcemy mieć pewność, że inwestycje w kapitał ludzki przynoszą odpowiedni zwrot	Zdecydowanie tak	7,9	2,6	2,6	2,6	5,2	6,5	0,6	1,3
	Raczej tak	15,8	10,5	13,2	0,0	13,6	18,2	9,1	9,1
	Raczej nie	0,0	5,3	2,6	18,4	3,2	5,2	7,1	7,1
	Zdecydowanie nie	7,9	5,3	0,0	5,3	0,6	7,1	1,9	3,2
	Nie wiem/trudno powiedzieć	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,0	0,0	0,0
Ponieważ inne firmy (nasza konkurencja) to robią	Zdecydowanie tak	5,3	0,0	0,0	2,6	1,3	1,3	0,0	1,3
	Raczej tak	5,3	7,9	10,5	0,0	5,2	16,2	4,5	5,2
	Raczej nie	0,0	5,3	7,9	13,2	9,1	9,7	9,7	7,8
	Zdecydowanie nie	5,3	10,5	0,0	7,9	5,8	9,7	4,5	3,2
	Nie wiem/trudno powiedzieć	15,8	0,0	0,0	2,6	1,9	0,0	0,0	3,2

Inne czynniki o tym zdecydowały	Zdecydowanie tak	0,0	5,3	2,6	7,9	4,5	9,1	5,2	3,2
	Raczej tak	2,6	7,9	5,3	0,0	3,9	15,6	5,2	5,8
	Raczej nie	5,3	2,6	7,9	7,9	5,8	4,5	3,9	2,6
	Zdecydowanie nie	7,9	7,9	2,6	7,9	5,8	7,8	3,2	5,2
	Nie wiem/trudno powiedzieć	15,8	0,0	0,0	2,6	3,2	0,0	1,3	3,9

Źródło: opracowanie własne. Baza: n= 331 (firmy, które dokonują analiz/pomiarów kapitału ludzkiego)

Tabela 8b. Porównanie firm, które dokonują pomiaru kapitału ludzkiego z celami, dla których to wykonują (w podgrupach) [w %]

		Średnie n= 108			Duże n= 31				
		na bieżąco	częściej niż raz do roku	nie częściej niż raz do roku	sporadycznie	na bieżąco	częściej niż raz do roku	nie częściej niż raz do roku	sporadycznie
Ponieważ jest to odgórna decyzja Zarządu, na którą nie mamy wpływu	Zdecydowanie tak	13,0	6,5	6,5	9,3	6,5	12,9	16,1	9,7
	Raczej tak	4,6	17,6	5,6	3,7	9,7	12,9	3,2	3,2
	Raczej nie	4,6	3,7	3,7	0,9	12,9	6,5	3,2	0,0
	Zdecydowanie nie	6,5	2,8	2,8	2,8	0,0	0,0	3,2	0,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	0,9	2,8	0,9	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Pomiaru kapitału ludzkiego oczekują od nas przede wszystkim właściciele/ inwestorzy	Zdecydowanie tak	10,2	5,6	0,9	3,7	9,7	9,7	3,2	6,5
	Raczej tak	4,6	20,4	7,4	8,3	12,9	19,4	12,9	6,5
	Raczej nie	6,5	0,9	4,6	2,8	3,2	3,2	3,2	0,0
	Zdecydowanie nie	7,4	3,7	5,6	2,8	0,0	0,0	3,2	0,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	0,9	2,8	0,9	0,0	3,2	0,0	3,2	0,0
W celu ograniczania kosztów personalnych	Zdecydowanie tak	16,7	8,3	4,6	5,6	3,2	9,7	16,1	6,5
	Raczej tak	9,3	18,5	8,3	5,6	22,6	22,6	6,5	3,2
	Raczej nie	1,9	1,9	2,8	3,7	3,2	0,0	0,0	0,0
	Zdecydowanie nie	0,9	0,9	1,9	2,8	0,0	0,0	3,2	3,2
	Nie wiem/trudno powiedzieć	0,9	3,7	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dzięki analizom kapitału ludzkiego możemy podejmować lepsze decyzje personalne (np. o awansie, szkoleniach, itp.)	Zdecydowanie tak	17,6	11,1	9,3	6,5	9,7	9,7	25,8	9,7
	Raczej tak	6,5	18,5	6,5	5,6	16,1	16,1	0,0	3,2
	Raczej nie	1,9	0,9	2,8	2,8	0,0	6,5	0,0	0,0
	Zdecydowanie nie	0,9	0,0	0,0	1,9	3,2	0,0	0,0	0,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	2,8	2,8	0,9	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Ponieważ chcemy mieć pewność, że inwestycje w kapitał ludzki przynoszą odpowiedni zwrot	Zdecydowanie tak	12,0	6,5	6,5	2,8	6,5	9,7	6,5	9,7
	Raczej tak	10,2	24,1	9,3	6,5	22,6	22,6	19,4	0,0
	Raczej nie	3,7	0,0	3,7	3,7	0,0	0,0	0,0	3,2
	Zdecydowanie nie	2,8	0,0	0,0	2,8	0,0	0,0	0,0	0,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	0,9	2,8	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Ponieważ inne firmy (nasza konkurencja) to robią	Zdecydowanie tak	1,9	2,8	0,0	1,9	0,0	3,2	0,0	3,2
	Raczej tak	4,6	20,4	4,6	2,8	12,9	19,4	9,7	0,0
	Raczej nie	9,3	4,6	6,5	5,6	9,7	6,5	9,7	3,2
	Zdecydowanie nie	12,0	2,8	6,5	1,9	3,2	3,2	3,2	3,2
	Nie wiem/trudno powiedzieć	1,9	2,8	1,9	5,6	3,2	0,0	3,2	3,2
Inne czynniki o tym zdecydowały	Zdecydowanie tak	7,4	5,6	2,8	2,8	0,0	3,2	0,0	6,5
	Raczej tak	1,9	19,4	7,4	6,5	6,5	16,1	9,7	0,0
	Raczej nie	9,3	0,9	5,6	1,9	19,4	6,5	3,2	3,2
	Zdecydowanie nie	7,4	3,7	3,7	0,9	0,0	0,0	6,5	0,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	3,7	3,7	0,0	5,6	3,2	6,5	6,5	3,2

Źródło: opracowanie własne. Baza: n= 331 (firmy, które dokonują analiz/pomiarów kapitału ludzkiego)

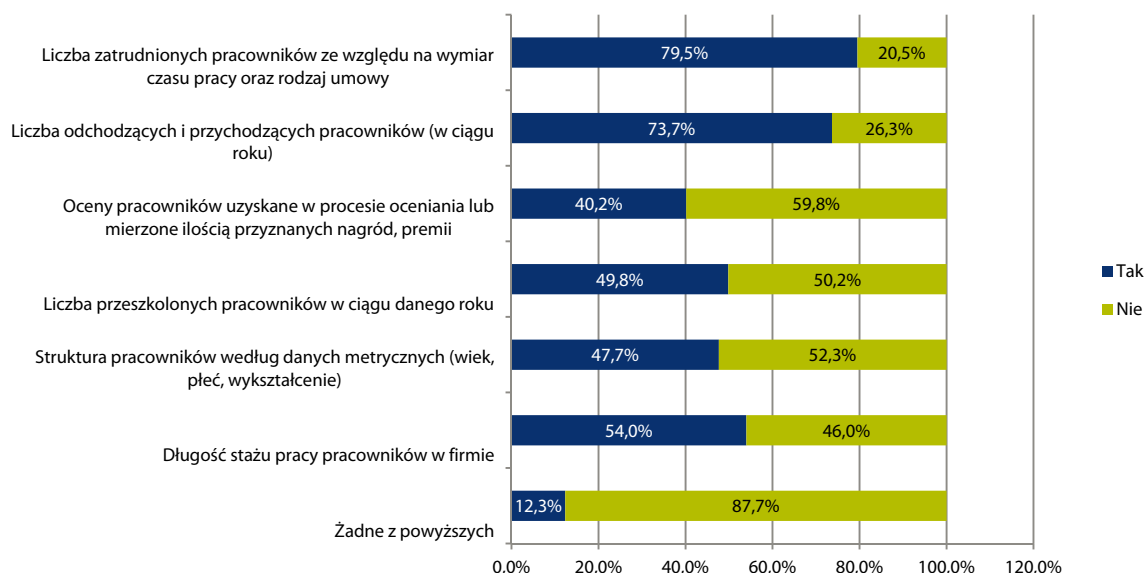
2.2. Typ i sposób pozyskiwania danych dotyczących kapitału ludzkiego

Prawie wszyscy respondenci (87,7%) poproszeni o określenie danych, które są gromadzone w ich organizacji, wymienili przynajmniej 1 typ danych (Wykres 3). W badanych firmach dominują przede wszystkim:

- liczba zatrudnionych pracowników ze względu na wymiar czasu pracy oraz rodzaj umowy;
- liczba odchodzących i przychodzących pracowników (w ciągu roku).

Relatywnie często, bo dla około połowy badanych, są gromadzone pozostałe typy danych. Szczególnie zaskakujące jest nieposiadanie dla 52,3% respondentów tak podstawowych danych, jak struktura wieku według danych metrycznych oraz (dla 46% firm) – długości stażu pracowników.

Wykres 3. Gromadzenie danych dotyczących kapitału ludzkiego (ogółem)



Czy w Pana(i) organizacji gromadzi się następujące dane dotyczące kapitału ludzkiego? Baza: n= 600

Analiza gromadzenia typów danych przez badane podmioty, byłaby niepełna bez porównania ich z firmami wykorzystującymi je do analizy/pomiaru kapitału ludzkiego (Tabela 9). **Firmy, które nie gromadzą przynajmniej 1 typu danych, są to firmy mikro nie stosujące pomiaru kapitału ludzkiego.** Dodatkowo, liczba zatrudnionych pracowników ze względu na wymiar czasu pracy oraz rodzaj umowy a także liczba odchodzących i przychodzących pracowników (w ciągu roku) jest gromadzona przez praktycznie wszystkie firmy stosujące pomiar (bez względu na wielkość przedsiębiorstwa) oraz przez ponad połowę firm mikro/małych i praktycznie wszystkie firmy średnie/duże nie stosujące pomiaru. Oceny pracowników uzyskane w procesie oceniania lub mierzone ilością przyznanych nagród, premii, są gromadzone przez około połowę firm mikro/małych oraz blisko 2/3 firm średnich/dużych stosujących pomiar. Niewiele firm mikro/małych/średnich oraz połowa firm dużych, nie stosujących pomiaru, gromadzi ten typ danych.

Dane takie jak liczba przeszkolonych pracowników w ciągu danego roku; struktura pracowników według danych metrycznych (wiek, płeć, wykształcenie) oraz długość stażu pracy pracowników w firmie posiada około połowa firm mikro, 2/3 firm małych oraz zdecydowana większość firm średnich stosujących pomiar. Z drugiej zaś strony zdecydowana większość firm mikro, 2/3 firm małych, około połowa firm średnich oraz większość firm dużych posiada ww. dane nie wdrażając narzędzi analizy i pomiaru kapitału ludzkiego.

Generalnie, wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, rośnie liczba gromadzonych danych, niezależnie od stosowania/ nie stosowania narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego. Jednocześnie, firmy stosujące narzędzia analizy i pomiaru kapitału ludzkiego posiadają większą ilość typów danych, niż identyczne firmy nie stosujące tych analiz i pomiarów.

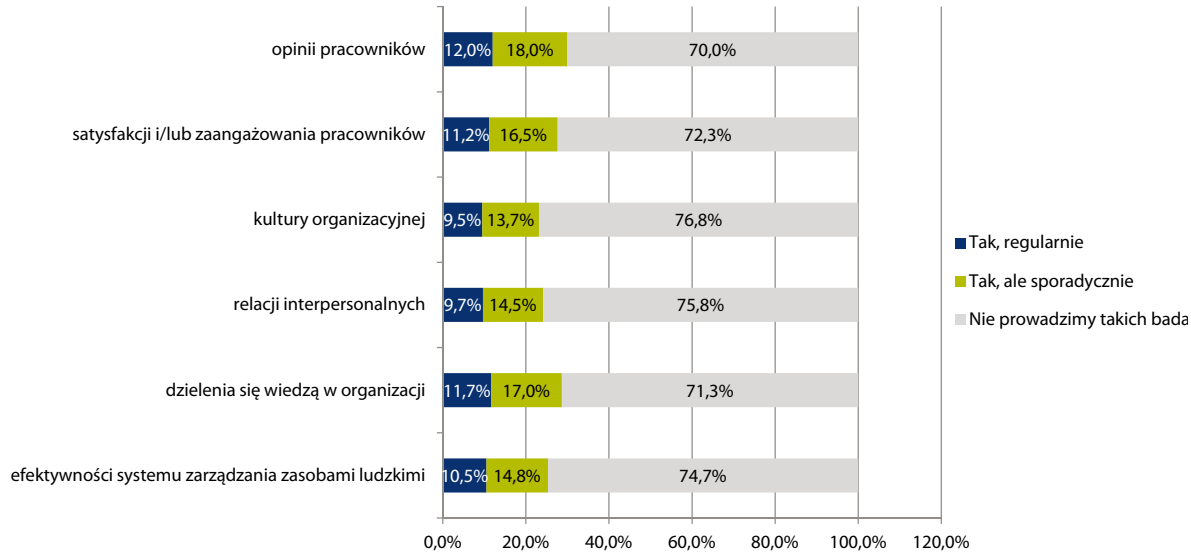
Tabela 9. Zestawienie porównawcze dla firm dokonujących/nie dokonujących pomiaru kapitału ludzkiego z gromadzeniem przez nie danych z nim związanego (w podgrupach) [w %]

		Mikro n= 178			Małe n= 222			Średnie n= 150			Duże n= 50		
		Tak	Nie	Nie wiem	Tak	Nie	Nie wiem	Tak	Nie	Nie wiem	Tak	Nie	Nie wiem
Liczba zatrudnionych pracowników ze względu na wymiar czasu pracy oraz rodzaj umowy	Tak	18,0	47,2	1,7	64,4	17,6	0,5	65,3	19,3	1,3	60,0	30,0	2,0
	Nie	3,4	29,2	0,6	5,0	12,2	0,5	6,7	6,7	0,7	2,0	6,0	0,0
Liczba odchodzących i przychodzących pracowników (w ciągu roku)	Tak	17,4	41,0	0,0	57,7	20,7	0,9	60,7	18,7	1,3	50,0	30,0	2,0
	Nie	3,9	35,4	2,2	11,7	9,0	0,0	11,3	7,3	0,7	12,0	6,0	0,0
Oceny pracowników uzyskane w procesie oceniania lub mierzone ilością przyznanych nagród, premii	Tak	9,6	8,4	0,6	37,4	7,2	0,0	43,3	8,0	1,3	40,0	18,0	2,0
	Nie	11,8	68,0	1,7	32,0	22,5	0,9	28,7	18,0	0,7	22,0	18,0	0,0
Liczba przeszkolonych pracowników w ciągu danego roku	Tak	10,7	13,5	0,6	42,3	11,3	0,5	50,7	14,7	0,7	50,0	22,0	0,0
	Nie	10,7	62,9	1,7	27,0	18,5	0,5	21,3	11,3	1,3	12,0	14,0	2,0
Struktura pracowników według danych metrycznych (wiek, płeć, wykształcenie)	Tak	8,4	6,2	1,1	46,4	8,6	0,0	52,0	14,7	0,7	52,0	18,0	0,0
	Nie	12,9	70,2	1,1	23,0	21,2	0,9	20,0	11,3	1,3	10,0	18,0	2,0
Długość stażu pracy pracowników w firmie	Tak	10,1	16,9	0,6	42,3	11,7	0,5	60,7	16,0	0,7	52,0	24,0	0,0
	Nie	11,2	59,6	1,7	27,0	18,0	0,5	11,3	10,0	1,3	10,0	12,0	2,0
Żadne z powyższych	Tak	1,1	21,3	0,6	2,7	6,8	0,0	2,0	3,3	0,7	2,0	4,0	0,0
	Nie	20,2	55,1	1,7	66,7	23,0	0,9	70,0	22,7	1,3	60,0	32,0	2,0

Źródło: opracowanie własne. Baza: n= 600

W świetle powyższych analiz dotyczących zróżnicowanego gromadzenia danych przez ogół badanej populacji, interesujący wydaje się fakt, iż niewielka grupa przedsiębiorstw prowadzi badania takie jak: badanie opinii pracowników, satysfakcji i zaangażowania, kultury organizacyjnej, relacji interpersonalnych, dzielenia się wiedzą, czy efektywności systemu zarządzania zasobami ludzkimi (Wykres 4). **Około 3/4 respondentów nie prowadzi żadnego z przedstawianych badań w swojej organizacji.** Jednocześnie, regularnie badania są prowadzone jedynie w około 10% przedsiębiorstw.

Wykres 4. Przeprowadzanie badań w firmach (ogółem)



Czy w Pana(i) firmie prowadzone są badania. Baza: n= 600

Prowadzenie oraz regularność poszczególnych badań jest tym częstsze, im większe jest dane przedsiębiorstwo (Tabela 10). Ogólnie, zdecydowana większość firm mikro, 3/4 firm mikro, 2/3 firm średnich oraz połowa firm dużych nie prowadzi żadnego badania. Dodatkowo, co piąta firma średnia i duża prowadzi poszczególne badania w sposób regularny, jednocześnie przy niewielkim odsetku zaangażowania w to działanie wśród firm mikro/małych. **Wynika to przede wszystkim z większej możliwości pozyskiwania przez kierownictwo informacji zwrotnej w sposób bezpośredni z pracownikami poprzez rozmowy indywidualne/grupowe, niż ma to miejsce w firmach średnich/dużych.**

Tabela 10. Przeprowadzanie badań w firmach (w podpróbach) [w %]

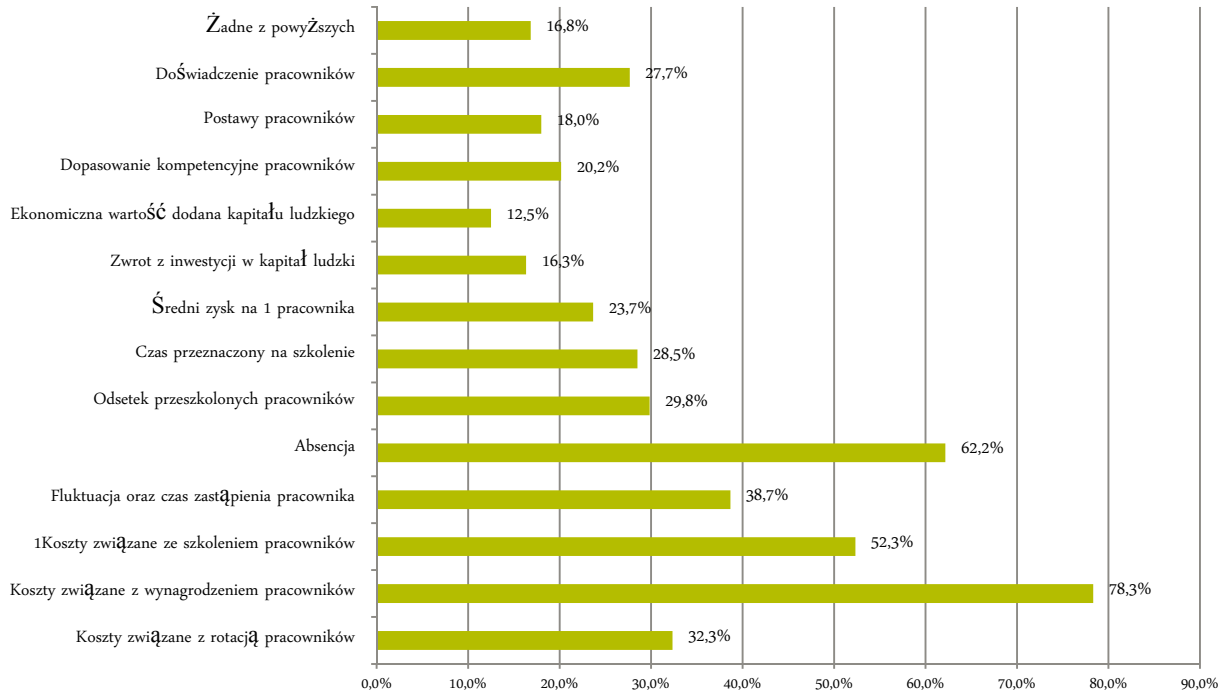
		Mikro n= 178	Małe n= 222	Średnie n= 150	Duże n= 50
opinii pracowników	Tak, regularnie	3,9	10,4	21,3	20,0
	Tak, ale sporadycznie	9,0	21,6	20,0	28,0
	Nie prowadzimy takich badań	87,1	68,0	58,7	52,0
satysfakcji i/lub zaangażowania pracowników	Tak, regularnie	3,4	9,5	20,0	20,0
	Tak, ale sporadycznie	10,7	18,5	17,3	26,0
	Nie prowadzimy takich badań	86,0	72,1	62,7	54,0
kultury organizacyjnej	Tak, regularnie	2,8	7,2	18,0	18,0
	Tak, ale sporadycznie	5,6	18,0	14,0	22,0
	Nie prowadzimy takich badań	91,6	74,8	68,0	60,0
relacji interpersonalnych	Tak, regularnie	3,9	7,7	17,3	16,0
	Tak, ale sporadycznie	7,3	19,4	14,7	18,0
	Nie prowadzimy takich badań	88,8	73,0	68,0	66,0
dzielenia się wiedzą w organizacji	Tak, regularnie	6,7	9,9	18,7	16,0
	Tak, ale sporadycznie	6,7	23,0	14,7	34,0
	Nie prowadzimy takich badań	86,5	67,1	66,7	50,0
efektywności systemu zarządzania zasobami ludzkimi	Tak, regularnie	3,4	7,7	19,3	22,0
	Tak, ale sporadycznie	7,3	16,7	17,3	26,0
	Nie prowadzimy takich badań	89,3	75,7	63,3	52,0

Czy w Pana(i) firmie prowadzone są badania. Baza: n= 600

2.3. Rodzaj wykorzystywanych wskaźników/mierników kapitału ludzkiego w organizacji

W badanych firmach dominuje praktyka stosowania wskaźników/mierników dotyczących kapitału ludzkiego związanego z kosztami wynagrodzeń pracowników oraz absencjami (Wykres 5). Relatywnie często, bo w połowie badanych przedsiębiorstwach, stosowany jest również koszt związany ze szkoleniem pracowników. Częstsze wykorzystanie ww. wskaźników/mierników niż pozostałych, wynika bezpośrednio z ich silnego powiązania z kosztami działalności przedsiębiorstwa. Dane te można również łatwo gromadzić oraz przetwarzać.

Wykres 5. % firm obliczających i wykorzystujących wskaźniki/mierniki dotyczące kapitału ludzkiego (ogółem)



Czy w Pana(i) organizacji oblicza się i wykorzystuje następujące wskaźniki/mierniki dotyczące kapitału ludzkiego? Wykres przedstawia firmy, które odpowiedziały twierdząco. Baza: n= 600

Zdecydowanie rzadziej wykorzystuje się:

- fluktuację oraz czas zastąpienia pracownika;
- koszty związane z rotacją pracowników;
- odsetek przeszkolonych pracowników;
- czas przeznaczony na szkolenie;
- doświadczenie pracowników;
- średni zysk na 1 pracownika.

Zaś tylko niewielka część firm stosuje wskaźniki/mierniki oparte na:

- dopasowaniu kompetencyjnym pracowników;
- postawach pracowników;
- zwrocie z inwestycji w kapitał ludzki;
- ekonomicznej wartości dodanej kapitału ludzkiego;
- bądź żadnego z powyższych.

W badanej próbie można zaobserwować wzrost odsetka wykorzystania poszczególnych wskaźników/mierników wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa (Tabela 11):

- wśród firm mikro ponad 25% nie wykorzystuje żadnego ze wskaźników w swojej organizacji, zaś tylko 1 wskaźnik jest stosowany przez więcej niż połowę przedsiębiorstw (koszty związane z wynagrodzeniem pracowników);
- wśród firm małych i średnich 12-15% nie wykorzystuje żadnego ze wskaźników w swojej organizacji, zaś 3 wskaźniki są stosowane przez więcej niż połowę przedsiębiorstw (koszty związane z wynagrodzeniem pracowników, absencją oraz koszty związane ze szkoleniem pracowników);
- wśród firm dużych niewielki odsetek nie stosuje żadnego miernika (6%), aż 8 mierników jest stosowanych przez więcej niż połowę przedsiębiorstw.

Tabela 11. Firmy obliczające i wykorzystujące następujące wskaźniki/mierniki dotyczące kapitału ludzkiego (w podpróbach) [w %]

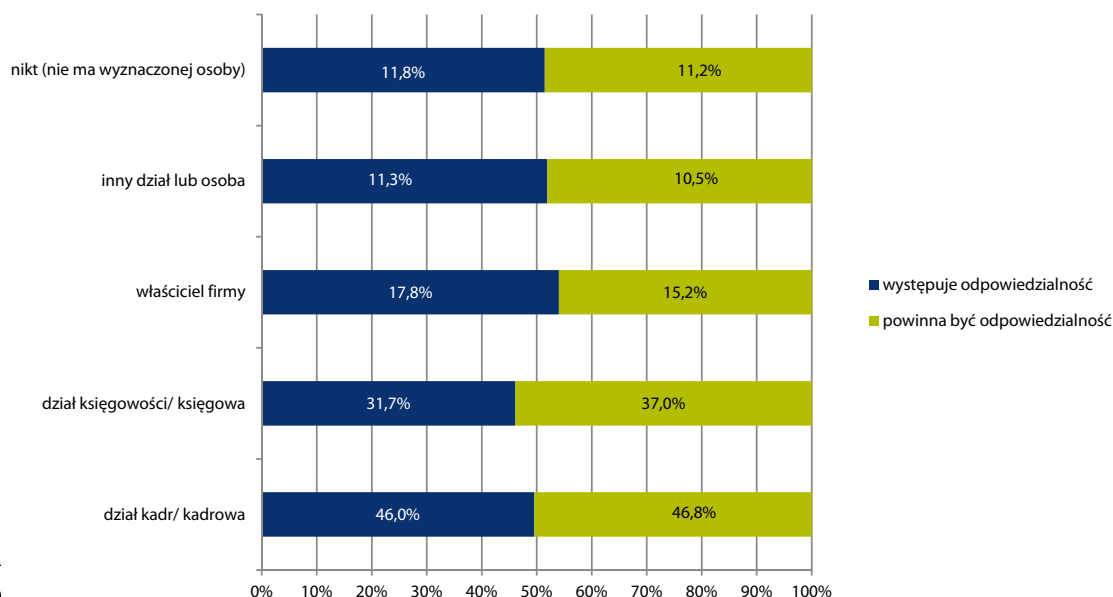
	Mikro n= 178	Małe n= 222	Średnie n= 150	Duże n= 50
Koszty związane z rotacją pracowników	19,1	32,4	37,3	64,0
Koszty związane z wynagrodzeniem pracowników	67,4	80,6	84,7	88,0
Koszty związane ze szkoleniem pracowników	30,9	56,3	63,3	78,0
Fluktuacja oraz czas zastąpienia pracownika	28,7	36,0	46,7	62,0
Absencja	50,0	68,5	62,7	76,0
Odsetek przeszkolonych pracowników	10,7	33,3	36,7	62,0
Czas przeznaczony na szkolenie	12,4	33,8	32,0	52,0
Średni zysk na 1 pracownika	16,9	19,4	32,7	40,0
Zwrot z inwestycji w kapitał ludzki	5,6	16,2	22,7	36,0
Ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego	5,6	11,7	16,0	30,0
Dopasowanie kompetencyjne pracowników	11,8	18,5	25,3	42,0
Postawy pracowników	10,7	16,2	22,7	38,0
Doświadczenie pracowników	20,2	25,7	31,3	52,0
Żadne z powyższych	25,3	15,3	12,7	6,0

Czy w Pana(i) organizacji oblicza się i wykorzystuje następujące wskaźniki/mierniki dotyczące kapitału ludzkiego? Tabela przedstawia firmy, które odpowiedziały twierdząco. Baza: n= 600

2.4. Jednostki organizacyjne odpowiedzialne za działania związane z pomiarem kapitału ludzkiego

Działaniami związanymi z pomiarem kapitału ludzkiego, najczęściej zajmuje się dział kadr, lub dział księgowości (Wykres 6a). Zdecydowanie rzadziej jest to właściciel firmy, lub inny dział/osoba. Blisko co 8 firma nie posiada w swojej organizacji działu/osoby odpowiedzialnej za ten obszar. Jak pokazują przeprowadzone badania, **występuje niewielkie zróżnicowanie pomiędzy jednostką, która jest aktualnie odpowiedzialna za działania związane z pomiarem i analizami kapitału ludzkiego, a jednostką, która powinna pełnić tę funkcję.** Może to obrazować dość dobre dopasowanie jednostki do pełnionej funkcji, albo brak umiejętności szerszego spojrzenia na aspekty związane z tym obszarem.

Wykres 6a. Jednostka odpowiedzialna/wskazana jako ta, która powinna być odpowiedzialna za działania związane z pomiarem i analizami kapitału ludzkiego (ogółem)

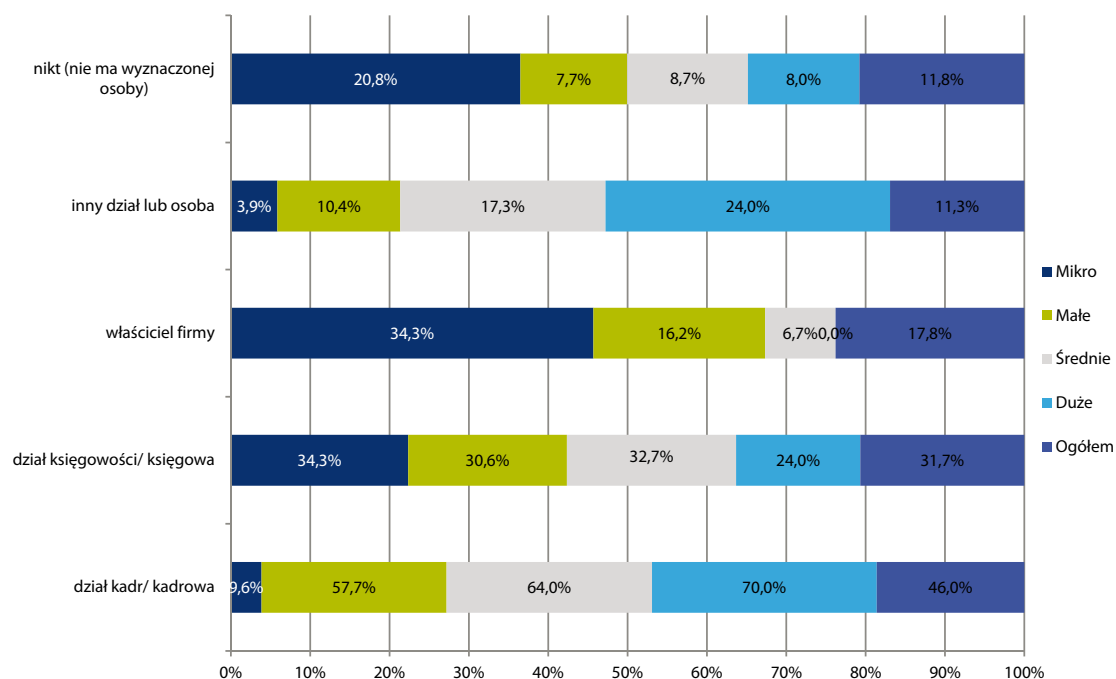


Kto w Pana(i) organizacji jest odpowiedzialny/powinien (mógłby być odpowiedzialny) za działania związane z pomiarem i analizami kapitału ludzkiego (gromadzenie/wprowadzanie danych, analiza danych, rekomendacje)? Baza: n= 600

W odniesieniu do podprób wyróżnionych w badaniu, wyraźnie widać zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi rodzajami firm (Wykres 6b):

- w niewielu firmach mikro dział kadr zajmuje się zagadnieniem pomiaru i analizy kapitału ludzkiego. Wynika to najczęściej z powodu braku posiadania takiej jednostki. Najczęściej funkcję tę sprawuje osobiście właściciel firmy, dział księgowości, albo nie ma wyznaczonej do tego celu osoby;
- nie widać dużego zróżnicowania pomiędzy firmami małymi i średnimi. Najczęściej jest to dział kadr, rzadziej – dział księgowości. Niekiedy również w firmach małych występuje w tej roli właściciel, zaś w firmach średnich – inny dział;
- w firmach dużych zdecydowanie najczęściej jest to dział kadr (70% wskazań). Nigdy nie jest to właściciel firmy. Zdecydowanie rzadziej niż w innych firmach jest to dział księgowości, lub częściej niż w innych firmach inny dział.

Wykres 6b. Jednostka odpowiedzialna za działania związane z pomiarem i analizami kapitału ludzkiego (ogółem)



Kto w Pana(i) organizacji jest odpowiedzialny za działania związane z pomiarem i analizami kapitału ludzkiego (gromadzenie/wprowadzanie danych, analiza danych, rekomendacje)? Baza: n= 600

Nie występuje duże zróżnicowanie pomiędzy jednostkami odpowiedzialnymi w poszczególnych typach firm za działania związane z pomiarem i analizami kapitału ludzkiego, a jednostkami wskazywanymi jako te, które powinny objąć ten obszar (Tabela 12). Na podkreślenie zasługuje zaś fakt, iż w każdym typie firm (najbardziej w firmach dużych) dział księgowości jest wskazywany częściej, jako ten, który powinien być odpowiedzialny za to zagadnienie, niż ma to miejsce obecnie. Może to wynikać z faktu, iż w przeświadczeniu przedsiębiorstw, pomiar wymaga specyficznych umiejętności analitycznych, które może dostarczyć ten dział.

Tabela 12. Jednostka odpowiedzialna/wskazana jako powinna być odpowiedzialna za działania związane z pomiarem i analizami kapitału ludzkiego (w podpróbach) [w %]

Jednostka odpowiedzialna za działania związane z pomiarem i analizami kapitału ludzkiego		Mikro n= 178	Małe n= 222	Średnie n= 150	Duże n= 50
dział kadr/ kadrowa	występuje odpowiedzialność	9,6	57,7	64,0	70,0
	powinna być odpowiedzialność	12,4	55,4	68,0	68,0
dział księgowości/ księgową	występuje odpowiedzialność	34,3	30,6	32,7	24,0
	powinna być odpowiedzialność	38,2	36,5	38,0	32,0
właściciel firmy	występuje odpowiedzialność	34,3	16,2	6,7	0,0
	powinna być odpowiedzialność	30,9	12,6	4,0	4,0
inny dział lub osoba	występuje odpowiedzialność	3,9	10,4	17,3	24,0
	powinna być odpowiedzialność	4,5	8,6	17,3	20,0
nikt (nie ma wyznaczonej osoby)	występuje odpowiedzialność	20,8	7,7	8,7	8,0
	powinna być odpowiedzialność	19,1	9,0	7,3	4,0

Kto w Pana(i) organizacji jest odpowiedzialny/powinien (mógłby być odpowiedzialny) za działania związane z pomiarem i analizami kapitału ludzkiego (gromadzenie/wprowadzanie danych, analiza danych, rekomendacje)? Baza: n= 600

Analiza jednostek odpowiedzialnych za zagadnienie pomiaru kapitału ludzkiego byłaby jednak niepełna bez analizy porównawczej jednostek z typem gromadzonych danych w przedsiębiorstwach (Tabela 13). Inny dział (lub osoba) gromadzi wszystkie typy informacji w 2/3 przedsiębiorstwach (nie zaobserwowano nawet pojedynczego przypadku braku zbierania danych) – jest to zdecydowanie najlepiej zorganizowany dział pod tym względem. Jednocześnie niewiele gorzej wypada dział kadr, który gromadzi wszystkie typy informacji w ponad połowie przedsiębiorstw. Dział księgowości nie zbiera na tak szeroką skalę danych (dla większości typów dane są zbierane w połowie lub mniej niż połowie przedsiębiorstw). Natomiast w odniesieniu do właścicieli firm – charakteryzują się stosunkowo niewielkim odsetkiem zbieranych dokumentów (zaś ponad 10% nie zbiera danych w ogóle). Nie jest zaskoczeniem fakt, iż w przypadku nieposiadania wyznaczonej osoby ponad 2/3 firm nie gromadzi żadnych danych.

Tabela 13. Zestawienie porównawcze osób odpowiedzialnych za działania związane z pomiarem i analizami kapitału ludzkiego, a gromadzeniem w organizacji danych dotyczących kapitału ludzkiego (w podpróbach) [w %]

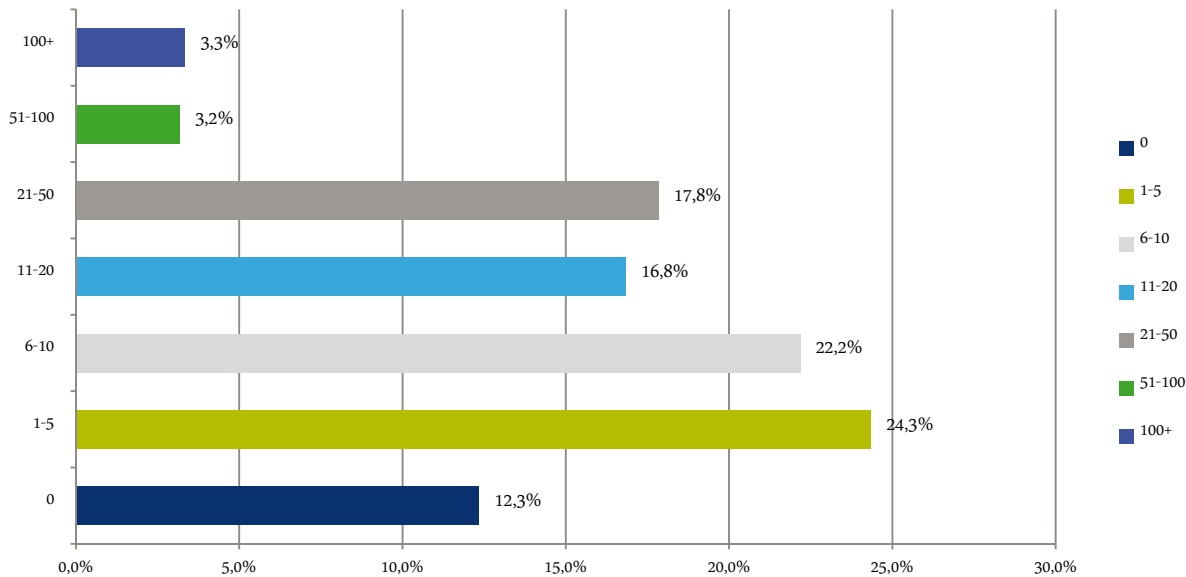
		dział kadr/ kadrowa n= 276	dział księgowości/ księgową n= 190	właściciel firmy n= 107	inny dział lub osoba n= 68	nikt (nie ma wyznaczonej osoby) n= 71
Liczba zatrudnionych pracowników ze względu na wymiar czasu pracy oraz rodzaj umowy	Tak	93,5	90,0	63,6	95,6	26,8
	Nie	6,5	10,0	36,4	4,4	73,2
Liczba odchodzących i przychodzących pracowników (w ciągu roku) liczba zwolnionych pracowników (w ciągu roku)	Tak	84,8	78,4	63,6	89,7	21,1
	Nie	15,2	21,6	36,4	10,3	78,9
Oceny pracowników uzyskane w procesie oceniania lub mierzone ilością przyznanych nagród, premii	Tak	56,2	34,7	26,2	64,7	8,5
	Nie	43,8	65,3	73,8	35,3	91,5
Liczba przeszkolonych pracowników w ciągu danego roku	Tak	67,0	41,1	31,8	88,2	12,7
	Nie	33,0	58,9	68,2	11,8	87,3
Struktura pracowników według danych metrycznych (wiek, płeć, wykształcenie)	Tak	68,8	52,1	27,1	75,0	12,7
	Nie	31,2	47,9	72,9	25,0	87,3
Długość stażu pracy pracowników w firmie	Tak	74,3	54,7	38,3	88,2	12,7
	Nie	25,7	45,3	61,7	11,8	87,3
Żadne z powyższych	Tak	3,6	2,6	11,2	0,0	69,0
	Nie	96,4	97,4	88,8	100,0	31,0

Źródło: opracowanie własne. Baza: n= 600

2.5. Nakłady czasu niezbędne/przeznaczane na realizację działań związanych z pomiarem kapitału ludzkiego

Praktyka badanych przedsiębiorstw w zakresie liczby godzin przeznaczanych na realizację działań związanych z pomiarem kapitału ludzkiego, jest dość zróżnicowana (Wykres 7). Blisko 1/4 przedsiębiorstw (24,3%) przeznaczą na to od 1 do 5 godzin miesięcznie. Ponad 1/5 przedsiębiorstw dedykuje temu działaniu od 6 do 10 godzin. Około 1/6 firm odpowiedziało, że jest to od 11 do 20 godzin, a kolejna 1/6, że od 21 do 50 godzin. Tylko co 15 firma przeznaczą na to ponad 50 godzin miesięcznie, zaś 12,3% respondentów w ogóle nie zajmuje się pomiarem.

Wykres 7. Liczba godzin miesięcznie przeznaczanych na realizację działań związanych z pomiarem kapitału ludzkiego (gromadzenie/wprowadzanie danych, analiza danych, rekomendacje) (ogółem)



Ile godzin miesięcznie przeznaczane jest na realizację działań związanych z pomiarem kapitału ludzkiego (gromadzenie/wprowadzanie danych, analiza danych, rekomendacje)? Baza: n= 600

Nie widać bardzo dużej różnicy pod względem nakładów czasu na pomiar kapitału ludzkiego pomiędzy firmami mikro/małe/średnie (Tabela 14). Około 80% firm mikro oraz średnich oraz ponad 70% firm małych przeznaczą na pomiar do 20 godzin miesięcznie. Warty podkreślenia jest, iż 20% firm dużych przeznaczą na to działanie ponad 50 godzin miesięcznie, jednocześnie aż 16% tego typu firm nie przeznaczą tego czasu w ogóle – w obu przypadkach są to zdecydowanie największe odsetki ze wszystkich firm. Pozostały rozkład czasu w tym typie firmy rozkłada się dość równomiernie. Inna charakterystyka firm dużych w porównaniu z pozostałą populacją może wynikać ze skali działalności (większa liczba pracowników, większe zróżnicowanie, trudniejszy pomiar), jak również z większej efektywności podejmowanych działań.

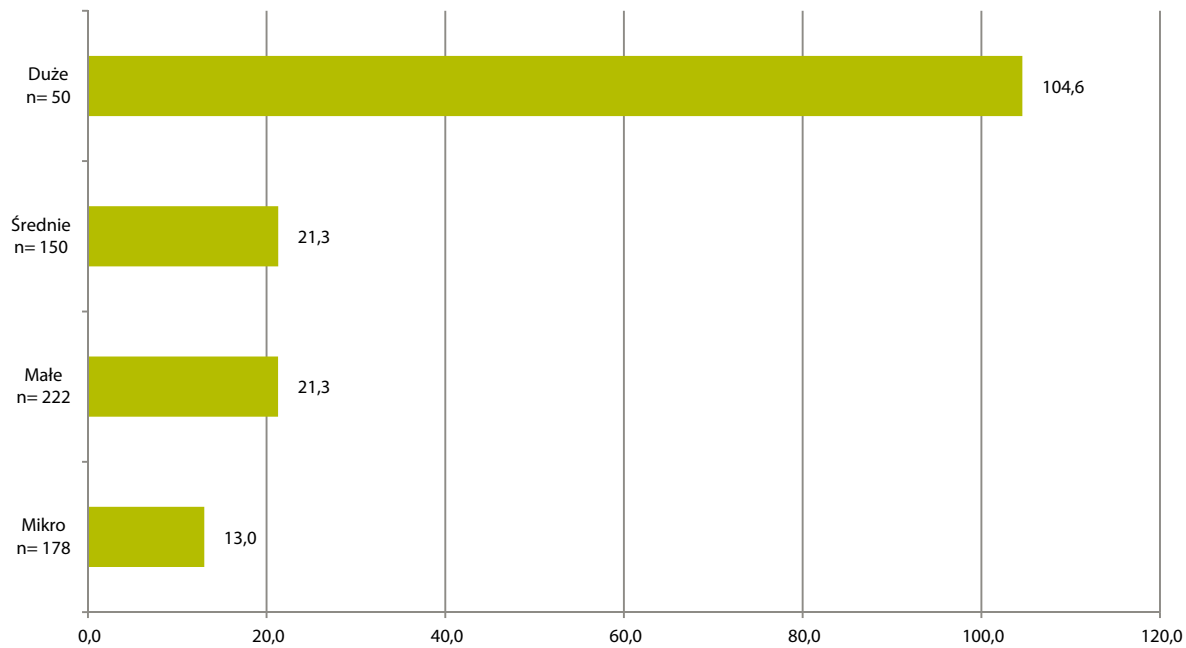
Tabela 14. Liczba godzin miesięcznie przeznaczanych na realizację działań związanych z pomiarem kapitału ludzkiego (gromadzenie/wprowadzanie danych, analiza danych, rekomendacje) (w podpróbach) [w % wg kategorii]

Liczba godzin miesięcznie	Mikro n= 178	Małe n= 222	Średnie n= 150	Duże n= 50
0	12,4	9,9	14,7	16,0
1-5	21,9	25,2	29,3	14,0
6-10	29,2	18,0	22,7	14,0
11-20	18,5	18,9	12,7	14,0
21-50	16,9	22,1	11,3	22,0
51-100	1,1	3,6	4,0	6,0
100+	0,0	2,3	5,3	14,0

Ile godzin miesięcznie przeznaczane jest na realizację działań związanych z pomiarem kapitału ludzkiego (gromadzenie/wprowadzanie danych, analiza danych, rekomendacje)? Baza: n= 600

Pomimo braku istotnych różnic w rozkładzie nakładu czasu pomiędzy firmami mikro, a firmami małymi/średnimi w poprzedniej analizie, na Wykresie 10 widzimy, iż średnia miesięczna liczba godzin przeznaczana w pierwszej grupie jest blisko o połowę mniejsza niż w drugiej grupie. Pięciokrotnie wyższa średnia w grupie firm dużych niż w grupie firm małych/średnich ma miejsce u firm, które przeznaczają na to 800 lub nawet 1600 godzin miesięcznie.

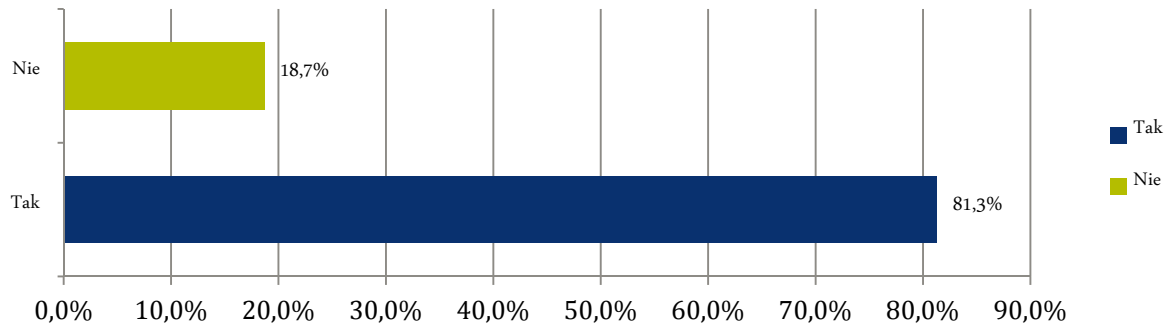
Wykres 10. Średnia liczba godzin miesięcznie przeznaczanych na realizację działań związanych z pomiarem kapitału ludzkiego (gromadzenie/wprowadzanie danych, analiza danych, rekomendacje) (ogółem) [w h]



Źródło: opracowanie własne. Baza: n= 600

Zdecydowanie większość badanych respondentów (81,3%) wyraża satysfakcję z ilości czasu przeznaczanego na realizację działań związanych z pomiarem kapitału ludzkiego w swojej organizacji (Wykres 11).

Wykres 11. Satysfakcja w firmach z ilości czasu przeznaczanego na realizację działań związanych z pomiarem kapitału ludzkiego (gromadzenie/wprowadzanie danych, analiza danych, rekomendacje) (ogółem)



Czy taka ilość czasu jest w Pana(i) opinii wystarczająca? Baza: n= 600

Największy odsetek usatysfakcjonowanych firm jest w grupie firm średnich, tj. blisko 90% (Tabela 15). Najmniejsze zaś zadowolenie występuje w firmach dużych – poniżej 3/4 populacji danej grupy, co jest spowodowane dużym odsetkiem przedsiębiorstw z dedykowaną liczbą godzin miesięcznie 10 lub mniej, co wydaje się zdecydowanie poniżej zapotrzebowania. Jednocześnie, pomimo stosunkowo niewielkiej średniej liczby godzin przeznaczanych w przedsiębiorstwach mikro, satysfakcja kształtuje się w nich na tak samo wysokim poziomie (blisko 80%), co wśród firm małych.

Tabela 15. Satysfakcja w poszczególnych typach firm z ilości czasu przeznaczanego na realizację działań związanych z pomiarem kapitału ludzkiego (gromadzenie/wprowadzanie danych, analiza danych, rekomendacje) (w podpróbach) [w%]

	Mikro n= 178	Małe n= 222	Średnie n= 150	Duże n= 50
Tak	79,8	79,7	88,0	74,0
Nie	20,2	20,3	12,0	26,0

Czy taka ilość czasu jest w Pana(i) opinii wystarczająca? Baza: n= 600

Niezwykle interesujące zjawisko przedstawia Tabela 16, ponieważ ukazuje wyjątkowo dużą satysfakcję wśród firm, które nie przeznaczają ani jednej godziny miesięcznie na działania związane z pomiarem kapitału ludzkiego. Może to świadczyć o nieznaności koncepcji pomiaru kapitału ludzkiego i jego korzyści, z powodu czego występuje brak dedykowanego czasu, co jest interpretowane jako sytuacja pozytywna. Dla przedsiębiorstw z grup mikro/małe/średnie możemy zaobserwować dość wysoki poziom satysfakcji do poziomu 10-20 godzin miesięcznie, po czym następuje spadek satysfakcji, aż do ponownego wzrostu na poziomach najwyższych, tj. 50+. Może to wynikać z efektywności oraz zaspokojenia potrzeb wewnętrznych organizacji na ten zakres informacji, lub jednocześnie z nieuświadomionym i niepełnym wykorzystaniem możliwości pomiaru na niższych poziomach, o czym świadczy zadowolenie na poziomach najwyższych. Pośród firm dużych jest stosunkowo dość niski poziom satysfakcji, który wzrasta dopiero w przedziale 11-50 oraz 100+ godzin miesięcznie, co sugeruje optymalne poziomy dla tego typu organizacji.

Tabela 16. Ilość usatysfakcjonowanych firm z liczby godzin miesięcznie przeznaczanych na realizację działań związanych z pomiarem kapitału ludzkiego (gromadzenie/wprowadzanie danych, analiza danych, rekomendacje) (w podpróbach) [w % dla poszczególnej ilości godzin]

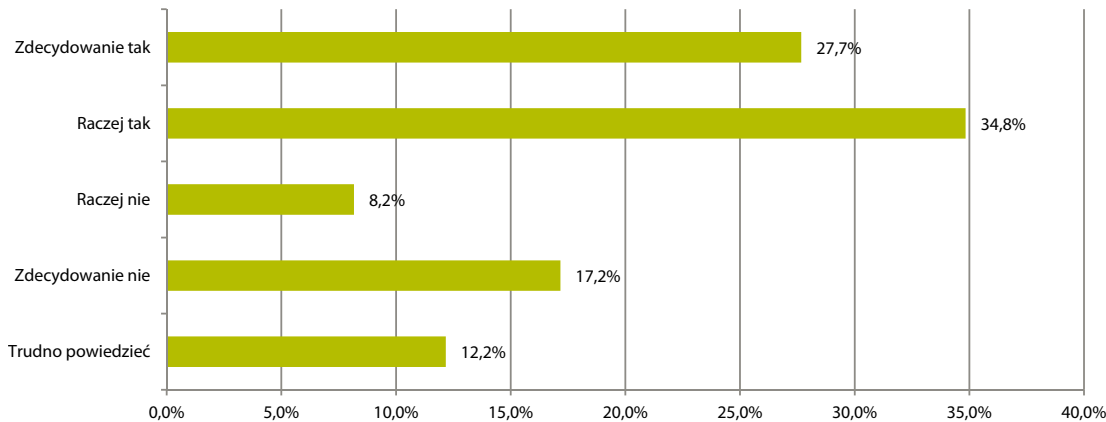
Liczba godzin miesięcznie	Mikro n= 178	Małe n= 222	Średnie n= 150	Duże n= 50
0	90,9	90,9	95,5	87,5
1-5	84,6	91,1	90,9	57,1
6-10	86,5	82,5	88,2	57,1
11-20	78,8	76,2	89,5	71,4
21-50	53,3	59,2	76,5	90,9
51-100	100,0	100,0	66,7	66,7
100+	n/d	80,0	87,5	71,4

Źródło: opracowanie własne. Baza: n= 600

2.6. Korzyści firm stosujących/decydujących się na wdrożenie narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego

Istotnym zagadnieniem, które należało poruszyć podczas badania, było pytanie o korzyści, jakie niesie za sobą pomiar kapitału ludzkiego w firmie. Dostrzega je ponad połowa respondentów (62,5%), zaś 26% badanych nie widzi pozytywów dokonywania pomiaru (Wykres 12). Firmy duże (Tabela 17) w największym odsetku stwierdzają istnienie korzyści z dokonywania pomiarów (zdecydowanie tak i raczej tak: 78%), zaś w następnej kolejności są firmy średnie, małe i na końcu mikro (odpowiednio zdecydowanie tak i raczej tak: 74%, 70,7%, 38,2%).

Wykres 12. Występowanie korzyści z pomiaru kapitału ludzkiego (ogółem)



Czy w Pana(i) ocenie, pomiar kapitału ludzkiego przynosi firmie korzyści? Baza: n= 600

Tabela 17. Korzyści z pomiaru kapitału ludzkiego – występowanie (w podpróbach) [w %]

	Mikro n= 178	Małe n= 222	Średnie n= 150	Duże n= 50
Zdecydowanie tak	11,2	34,7	32,7	40,0
Raczej tak	27,0	36,0	41,3	38,0
Raczej nie	9,6	8,6	6,7	6,0
Zdecydowanie nie	36,0	11,3	8,0	4,0
Trudno powiedzieć	16,3	9,5	11,3	12,0

Czy w Pana(i) ocenie, pomiar kapitału ludzkiego przynosi firmie korzyści? Baza: n= 600

Powyższe rozważania należało uzupełnić o zestawienie przedsiębiorstw i ich deklaracji dotyczącej dokonywania pomiaru, z towarzyszącymi temu korzyściami (Tabela 18). Płyną z tego następujące wnioski:

- firmy mikro, które nie dokonują pomiaru – widzą w większym odsetku procentowym korzyści z jego dokonywania (23,6%) – niż firmy mikro, które tego pomiaru dokonują (14,1%);
- firmy małe, średnie oraz duże są konsekwentne, bowiem większy odsetek procentowy dostrzega się u tych firm, które dokonują pomiaru i jednocześnie widzą w tej czynności korzyści.

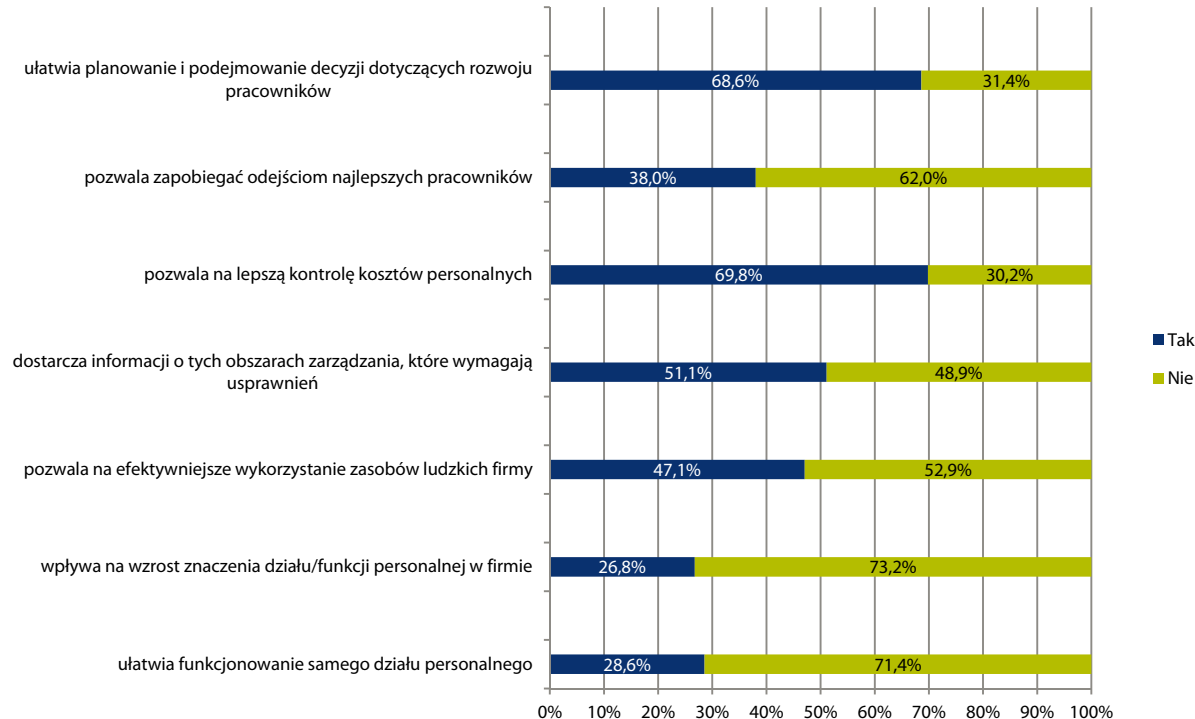
Tabela 18. Zestawienie przedsiębiorstw dokonujących/nie dokonujących pomiaru kapitału ludzkiego z występującymi korzyściami z jego pomiaru (w podpróbach) [w %]

	Mikro n= 178			Małe n= 222			Średnie n= 150			Duże n= 50		
	Tak	Nie	Nie wiem	Tak	Nie	Nie wiem	Tak	Nie	Nie wiem	Tak	Nie	Nie wiem
Zdecydowanie tak	5,1	5,6	0,6	36,5	6,7	0,0	22,5	5,1	0,0	9,6	1,7	0,0
Raczej tak	9,0	18,0	0,0	38,8	5,1	1,1	28,1	5,6	1,1	6,7	3,4	0,6
Raczej nie	3,4	6,2	0,0	6,2	4,5	0,0	3,4	2,2	0,0	0,6	1,1	0,0
Zdecydowanie nie	0,0	36,0	0,0	0,0	14,0	0,0	3,9	2,8	0,0	0,0	1,1	0,0
Trudno powiedzieć	3,9	10,7	1,7	5,1	6,7	0,0	2,8	6,2	0,6	0,6	2,8	0,0

Źródło: opracowanie własne. Baza: n= 600

Pogłębioną analizę umożliwia pytanie dotyczące konkretnych korzyści, jakie respondenci dostrzegają w pomiarze kapitału ludzkiego (Wykres 13). Co konieczne do podkreślenia – dane z Wykresu 13 dotyczą tylko tych przedsiębiorstw, które nie negowały przynoszenia korzyści z pomiaru. Aż 73,2% respondentów uważa, iż pomiar nie wpływa na wzrost znaczenia działu/funkcji personalnej w firmie – a więc nie postrzega się go w kategoriach budowania prestiżu działu, podnoszenia jego znaczenia w stosunku do pozostałych funkcjonujących w przedsiębiorstwach i powszechnie postrzeganych jako kluczowe (finansowy, innowacji, strategii czy marketingu). Co więcej, zdaniem respondentów, pomiar nie jest czynnikiem mogącym ułatwić funkcjonowanie działów personalnych (71,4%). Zdecydowaną korzyść z pomiaru dostrzega się w tym, iż może on przyczynić się do dokonywania sprawniejszej kontroli kosztów, jakie są ponoszone na personel (69,8% odpowiedzi), co może świadczyć o tym, iż narzędzie służące do pomiaru kapitału ludzkiego powinno spełniać, zdaniem respondentów, głównie funkcje pragmatyczną. Innymi słowy – **większe znaczenie ma dla badanych praktyczne wykorzystanie samego narzędzia pomiaru, niż spełnianie przez niego jedynie funkcji wizerunkowej lub organizacyjnej, co jest niewątpliwie prawidłowym kierunkiem myślenia i postępowania.**

Wykres 13. Korzyści z dokonywania pomiaru kapitału ludzkiego (ogółem)



Jakie są (lub mogą być) według Pana(i) korzyści z dokonywania pomiaru kapitału ludzkiego? Baza: n= 497 (przedsiębiorstwa nienegujące przynoszenia korzyści z pomiaru kapitału ludzkiego)

Tabela 19 umożliwia dokonanie analizy korzyści z dokonywania pomiaru kapitału ludzkiego, biorąc pod uwagę wielkość badanego przedsiębiorstwa, co prowadzi do następujących konkluzji:

- wszystkie firmy (mikro, małe, średnie i duże) są zdania, iż lepsza kontrola kosztów personalnych jest możliwa dzięki dokonywaniu pomiaru, poprzez opowiedzenie się za tą opcją w ankiecie w sposób zdecydowany (odpowiednio 68,4%, 67%, 71%, 81,3%);
- firmy duże widzą zdecydowane korzyści w kontroli kosztów personalnych (81,3%), ale jeszcze wyżej cenią sobie możliwość planowania i podejmowania rozwoju swoich pracowników, co wyrażają poprzez 83,3% poparcie dla tej odpowiedzi; podobne deklaracje dostrzega się w przypadku firm małych i średnich, dla których usprawnienie procesu rozwoju pracowników jest najważniejszą korzyścią płynącą z dokonywania pomiaru kapitału ludzkiego.

Tabela 19. Korzyści z dokonywania pomiaru kapitału ludzkiego (w podpróbach) [w %]

		Mikro n= 114	Małe n= 197	Średnie n= 138	Duże n= 48
ułatwia planowanie i podejmowanie decyzji dotyczących rozwoju pracowników	Tak	42,1	71,1	81,9	83,3
	Nie	57,9	28,9	18,1	16,7
pozwala zapobiegać odejściom najlepszych pracowników	Tak	32,5	29,4	45,7	64,6
	Nie	67,5	70,6	54,3	35,4
pozwala na lepszą kontrolę kosztów personalnych	Tak	68,4	67,0	71,0	81,3
	Nie	31,6	33,0	29,0	18,8
dostarcza informacji o tych obszarach zarządzania, które wymagają usprawnień	Tak	31,6	54,8	57,2	64,6
	Nie	68,4	45,2	42,8	35,4
pozwala na efektywniejsze wykorzystanie zasobów ludzkich firmy	Tak	39,5	45,2	54,3	52,1
	Nie	60,5	54,8	45,7	47,9
wpływa na wzrost znaczenia działu/funkcji personalnej w firmie	Tak	18,4	22,3	32,6	47,9
	Nie	81,6	77,7	67,4	52,1
ułatwia funkcjonowanie samego działu personalnego	Tak	24,6	24,9	31,2	45,8
	Nie	75,4	75,1	68,8	54,2

Jakie są (lub mogą być) według Pana(i) korzyści z dokonywania pomiaru kapitału ludzkiego? Baza: n= 497 (przedsiębiorstwa nienegujące przynoszenia korzyści z pomiaru kapitału ludzkiego)

Te przedsiębiorstwa małe, średnie i duże, które dokonują pomiaru, widzą największą korzyść w tym, iż mogą dzięki temu dokonywać lepszych decyzji dotyczących rozwoju swoich pracowników, jak i pozwala im on na sprawniejszą kontrolę kosztów personalnych (Tabela 20). Wynika stąd, że **stosowanie w codziennej działalności firmy analiz i pomiarów kapitału ludzkiego (w firmach małych, średnich i dużych) buduje w nich przeświadczenie, iż ta czynność biznesowa, jaką jest analiza i pomiar kapitału ludzkiego, ma niemałe znaczenie dla funkcjonowania firmy jako całości.**

Tabela 20. Zestawienie porównawcze przedsiębiorstw dokonujących/nie dokonujących pomiaru kapitału ludzkiego z korzyściami z jego pomiaru (w podpróbach) [w %]

		Mikro n= 114			Małe n= 197			Średnie n= 138			Duże n= 48		
		Tak	Nie	Nie wiem	Tak	Nie	Nie wiem	Tak	Nie	Nie wiem	Tak	Nie	Nie wiem
ułatwia planowanie i podejmowanie decyzji dotyczących rozwoju pracowników	Tak	17,5	21,1	3,5	58,9	11,2	1,0	60,1	20,3	1,4	56,3	25,0	2,1
	Nie	15,8	42,1	0,0	19,3	9,6	0,0	13,0	4,3	0,7	8,3	8,3	0,0
pozwala zapobiegać odejściom najlepszych pracowników	Tak	14,9	16,7	0,9	21,8	6,6	1,0	34,8	9,4	1,4	41,7	20,8	2,1
	Nie	18,4	46,5	2,6	56,3	14,2	0,0	38,4	15,2	0,7	22,9	12,5	0,0
pozwala na lepszą kontrolę kosztów personalnych	Tak	25,4	42,1	0,9	56,9	9,1	1,0	54,3	15,2	1,4	58,3	20,8	2,1
	Nie	7,9	21,1	2,6	21,3	11,7	0,0	18,8	9,4	0,7	6,3	12,5	0,0
dostarcza informacji o tych obszarach zarządzania, które wymagają usprawnień	Tak	14,0	16,7	0,9	43,7	10,7	0,5	46,4	10,1	0,7	41,7	22,9	0,0
	Nie	19,3	46,5	2,6	34,5	10,2	0,5	26,8	14,5	1,4	22,9	10,4	2,1
pozwala na efektywniejsze wykorzystanie zasobów ludzkich firmy	Tak	16,7	21,9	0,9	37,6	7,1	0,5	42,8	10,9	0,7	39,6	12,5	0,0
	Nie	16,7	41,2	2,6	40,6	13,7	0,5	30,4	13,8	1,4	25,0	20,8	2,1
wpływa na wzrost znaczenia działu/funkcji personalnej w firmie	Tak	7,0	11,4	0,0	16,8	4,6	1,0	26,1	5,8	0,7	41,7	6,3	0,0
	Nie	26,3	51,8	3,5	61,4	16,2	0,0	47,1	18,8	1,4	22,9	27,1	2,1
ułatwia funkcjonowanie samego działu personalnego	Tak	8,8	14,9	0,9	17,8	6,1	1,0	22,5	7,2	1,4	31,3	12,5	2,1
	Nie	24,6	48,2	2,6	60,4	14,7	0,0	50,7	17,4	0,7	33,3	20,8	0,0

Źródło: opracowanie własne. Baza: n= 497 (przedsiębiorstwa nienegujące przynoszenia korzyści z pomiaru kapitału ludzkiego)

Dalsze rozważania dotyczą szczegółowej analizy składników budujących łącznie pomiar kapitału ludzkiego, z uwzględnieniem ich stosowania bądź nie przez przedsiębiorstwa i dodatkowo z wzięciem pod uwagę korzyści z dokonywania pomiaru w ogóle (Tabela 21). Oto kluczowe wnioski:

- te firmy, które stosują wskaźniki kosztowe (rotacja, wynagrodzenie, szkolenie pracowników), widzą również korzyści z dokonywania pomiaru w ogóle, co wyraża się w dużym odsetku pozytywnych odpowiedzi (odpowiednio zdecydowanie tak i raczej tak: 26,5%, 55,9%, 42,6%);
- zdecydowaną korzyść dostrzega się w przypadku wskaźnika dotyczącego absencji (48%), przy czym tak zdecydowanych odpowiedzi udzieliły te firmy, które widzą tym samym korzyści z dokonywania pomiaru;
- firmy, które nie widzą korzyści z pomiarów, w dużym odsetku procentowym, nie stosują również „zaawansowanych” wskaźników/mierników, jakimi niewątpliwie są: zwrot z inwestycji w kapitał ludzki (24,6%), ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego (24,8%), średni zysk na 1 pracownika (23,1%);
- natomiast te firmy, które dostrzegają korzyści z pomiaru kapitału ludzkiego – nie stosują powyższych „zaawansowanych” wskaźników mierników w bardzo znaczącym odsetku procentowym udzielonych odpowiedzi (zwrot z inwestycji w kapitał ludzki – 48,1%, ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego – 51,5%, średni zysk na 1 pracownika – 42,7%);
- **prawie połowa respondentów (47,5%), którzy widzą korzyści z dokonywania pomiaru – nie stosuje bardzo istotnego jakościowego wskaźnika, jakim jest postawa pracowników.**

Tabela 21. Zestawienie zastosowania poszczególnych wskaźników/mierników kapitału ludzkiego z występowaniem korzyści z pomiaru kapitału ludzkiego (w podpróbach) [w %]

	Zastosowanie wskaźnika/miernika	Występowanie korzyści z pomiaru kapitału ludzkiego				
		Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć
Koszty związane z rotacją pracowników	Stosowany	13,3	13,2	1,8	1,5	2,5
	Niestosowany	14,3	21,7	6,3	15,7	9,7
Koszty związane z wynagrodzeniem pracowników	Stosowany	25,7	30,2	5,3	10,3	6,8
	Niestosowany	2,0	4,7	2,8	6,8	5,3
Koszty związane ze szkoleniem pracowników	Stosowany	21,8	20,8	3,0	3,0	3,7
	Niestosowany	5,8	14,0	5,2	14,2	8,5
Fluktuacja oraz czas zastąpienia pracownika	Stosowany	16,2	13,0	2,7	4,3	2,5
	Niestosowany	11,5	21,8	5,5	12,8	9,7
Absencja	Stosowany	22,7	25,3	4,0	7,0	3,2
	Niestosowany	5,0	9,5	4,2	10,2	9,0
Odsetek przeszkolonych pracowników	Stosowany	16,0	9,2	1,7	1,5	1,5
	Niestosowany	11,7	25,7	6,5	15,7	10,7
Czas przeznaczony na szkolenie	Stosowany	15,2	9,3	1,8	0,8	1,3
	Niestosowany	12,5	25,5	6,3	16,3	10,8
Średni zysk na 1 pracownika	Stosowany	12,2	7,7	1,3	0,8	1,7
	Niestosowany	15,5	27,2	6,8	16,3	10,5
Zwrot z inwestycji w kapitał ludzki	Stosowany	8,8	5,5	0,3	0,3	1,3
	Niestosowany	18,8	29,3	7,8	16,8	10,8
Ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego	Stosowany	5,7	5,3	0,3	0,2	1,0
	Niestosowany	22,0	29,5	7,8	17,0	11,2
Dopasowanie kompetencyjne pracowników	Stosowany	10,2	7,2	1,0	0,7	1,2
	Niestosowany	17,5	27,7	7,2	16,5	11,0
Postawy pracowników	Stosowany	9,0	6,0	1,2	0,5	1,3
	Niestosowany	18,7	28,8	7,0	16,7	10,8
Doświadczenie pracowników	Stosowany	11,5	10,7	2,8	0,5	2,2
	Niestosowany	16,2	24,2	5,3	16,7	10,0
Żadne z powyższych	Stosowany	1,3	3,0	2,2	5,8	4,5
	Niestosowany	26,3	31,8	6,0	11,3	7,7

Źródło: opracowanie własne. Baza: n= 600

Tabela 22 prezentuje podejście respondentów (poziom satysfakcji) do ilości przeznaczanych w firmie godzin na dokonywanie pomiaru z uwzględnieniem dostrzegania jego korzyści. Te firmy, które widzą korzyści z pomiaru – są wysoko usatysfakcjonowane z ilości czasu, jaki na ten pomiar jest przeznaczany. Podobna sytuacja dotyczy tych firm, które nie widzą zalet w dokonywaniu pomiaru – również, w przeważającej większości, są zadowolone z nakładu czasu, jaki poświęca się na tę czynność.

Tabela 22. Zestawienie porównawcze występowania korzyści z pomiaru kapitału ludzkiego w firmie z deklarowaną satysfakcją z ilości godzin przeznaczanych w firmie na pomiar kapitału ludzkiego (w podpróbach) [w %]

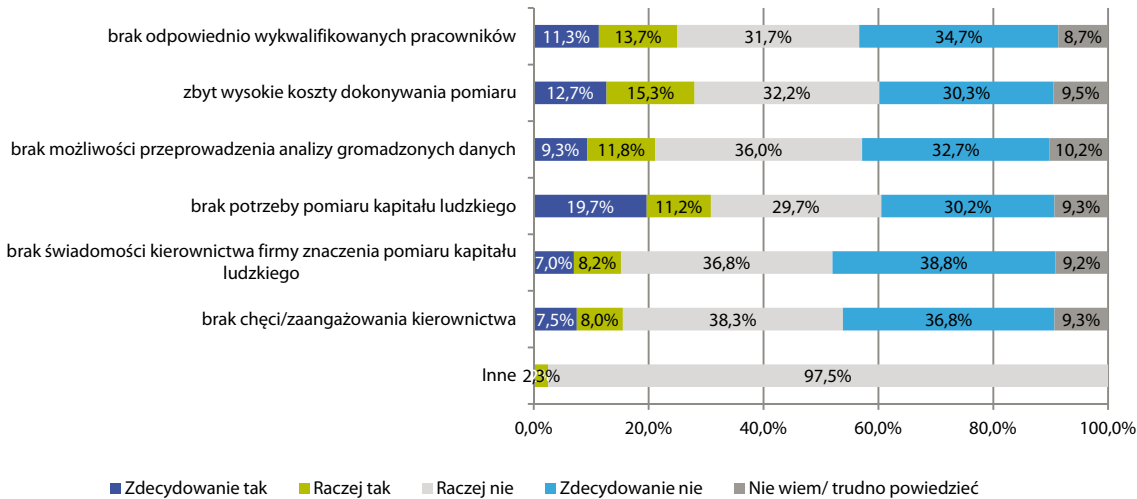
występowanie korzyści z pomiaru kapitału ludzkiego w firmie/satysfakcja z ilości godzin przeznaczanych w firmie na pomiar	Mikro n= 178		Małe n= 222		Średnie n= 150		Duże n= 50	
	Satysfakcja	Brak satysfakcji	Satysfakcja	Brak satysfakcji	Satysfakcja	Brak satysfakcji	Satysfakcja	Brak satysfakcji
Zdecydowanie tak	80,0	20,0	80,5	19,5	85,7	14,3	70,0	30,0
Raczej tak	72,9	27,1	78,8	21,3	91,9	8,1	73,7	26,3
Raczej nie	94,1	5,9	73,7	26,3	90,0	10,0	66,7	33,3
Zdecydowanie nie	78,1	21,9	76,0	24,0	83,3	16,7	100,0	0,0
Trudno powiedzieć	86,2	13,8	90,5	9,5	82,4	17,6	83,3	16,7

Źródło: opracowanie własne. Baza: n= 600

2.7. Bariery oraz kluczowe warunki do wykorzystania narzędzi służących pomiarowi kapitału ludzkiego

W badanej próbie istnieją przedsiębiorstwa, które, pomimo braku bariery niechęci i zaangażowania kierownictwa, nie dokonują pomiaru (75,1%). Są też takie, które nie widzą jednak potrzeby dokonywania analiz i pomiarów (30,9%). Okazuje się, na podstawie Wykresu 14, iż wysokie koszty związane z dokonywaniem pomiaru – nie są zbyt dużą barierą dla respondentów (62,5%). **Zdecydowaną barierę dostrzega się (zdaniem badanych) w braku potrzeby dokonywania pomiaru.**

Wykres 14. Bariery w firmie, które uniemożliwiają dokonywanie pomiaru kapitału ludzkiego (ogółem)



Czy dostrzega Pan(i) następujące bariery w firmie, które uniemożliwiają dokonywanie pomiaru kapitału ludzkiego? Baza: n= 600

Warto przyrzeć się barierom uniemożliwiającym dokonywanie pomiaru kapitału ludzkiego, lecz z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa (Tabela 23). W firmach dużych barierą (największy odsetek wskazań zdecydowanie tak i raczej tak) okazuje się brak świadomości znaczenia pomiaru u osób zarządzających (34%) – przy czym w firmach dużych przy tej samej barierze, ponad połowa ankietowanych wskazała, iż brak świadomości nie jest tą barierą. Ponadto, problemem dla firm mikro nie jest (jak mogłoby się powszechnie wydawać) brak odpowiednich pracowników, brak możliwości gromadzenia danych, czy nawet zbyt wysokie koszty pomiaru – bowiem w firmach tej wielkości, największą barierę dostrzega się w braku potrzeby dokonywania pomiaru (51,7%). **Dlatego tym bardziej słuszne wydaje się być upowszechnianie innowacyjnego narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego, którego celem nadrzędnym jest zmiana świadomości przedsiębiorców w zakresie korzyści z inwestowania w kapitał ludzki, a tym samym – z dokonywania jego pomiaru.**

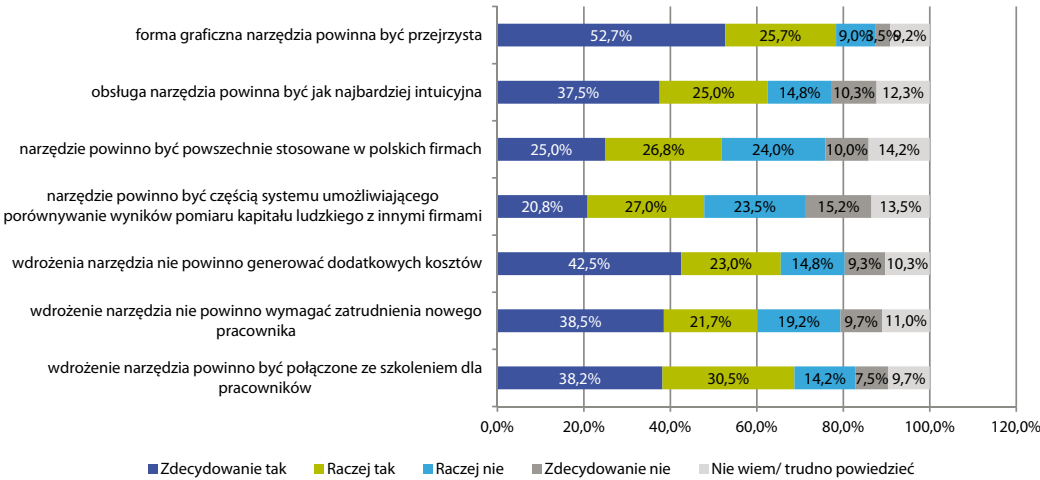
Tabela 23. Bariery w firmie, które uniemożliwiają dokonywanie pomiaru kapitału ludzkiego (w podpróbach) [w %]

		Mikro n= 178	Małe n= 222	Średnie n= 150	Duże n= 50
brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników	Zdecydowanie tak	17,4	9,0	7,3	12,0
	Raczej tak	21,9	8,6	9,3	20,0
	Raczej nie	26,4	34,7	34,7	28,0
	Zdecydowanie nie	25,3	42,3	36,7	28,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	9,0	5,4	12,0	12,0
zbyt wysokie koszty dokonywania pomiaru	Zdecydowanie tak	24,2	10,4	5,3	4,0
	Raczej tak	18,0	12,2	13,3	26,0
	Raczej nie	25,3	35,6	34,7	34,0
	Zdecydowanie nie	24,2	35,1	32,0	26,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	8,4	6,8	14,7	10,0
brak możliwości przeprowadzenia analizy gromadzonych danych	Zdecydowanie tak	16,3	6,3	5,3	10,0
	Raczej tak	17,4	9,9	8,7	10,0
	Raczej nie	29,8	38,3	39,3	38,0
	Zdecydowanie nie	27,0	39,2	31,3	28,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	9,6	6,3	15,3	14,0
brak potrzeby pomiaru kapitału ludzkiego	Zdecydowanie tak	37,1	14,0	12,0	6,0
	Raczej tak	14,6	7,2	10,7	18,0
	Raczej nie	18,0	35,1	33,3	36,0
	Zdecydowanie nie	22,5	37,8	30,0	24,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	7,9	5,9	14,0	16,0
brak świadomości kierownictwa firmy znaczenia pomiaru kapitału ludzkiego	Zdecydowanie tak	8,4	3,2	7,3	18,0
	Raczej tak	7,9	5,4	10,0	16,0
	Raczej nie	36,0	41,4	34,0	28,0
	Zdecydowanie nie	39,3	44,1	34,7	26,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	8,4	5,9	14,0	12,0
brak chęci/zaangażowania kierownictwa	Zdecydowanie tak	11,8	3,6	6,0	14,0
	Raczej tak	9,0	5,9	9,3	10,0
	Raczej nie	36,5	41,4	35,3	40,0
	Zdecydowanie nie	34,8	42,8	34,7	24,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	7,9	6,3	14,7	12,0
Inne	Zdecydowanie tak	0,0	0,0	0,7	0,0
	Raczej tak	1,1	0,9	4,0	8,0
	Raczej nie	98,9	99,1	95,3	92,0

Czy dostrzega Pan(i) następujące bariery w firmie, które uniemożliwiają dokonywanie pomiaru kapitału ludzkiego? Baza: n= 600

Koszty narzędzia służącego pomiarowi kapitału ludzkiego są dla respondentów mniej istotne (65,5%) niż jego forma graficzna, która powinna być przejrzysta (78,4%) i tym samym jest ona kluczowym warunkiem korzystania z pomiaru i analiz (Wykres 15). Tylko dla połowy respondentów istotne jest, aby narzędzie było powszechnie stosowane w firmach, a dla 38,7% badanych nie ma znaczenia czy narzędzie jest częścią systemu umożliwiającego benchmark – czy też nie.

Wykres 15. Kluczowe warunki, które powinny zostać spełnione, żeby firma skorzystała z narzędzia służącego pomiarowi kapitału ludzkiego (ogółem)



Jakie kluczowe warunki powinny zostać spełnione, żeby Pana(i) firma skorzystała z narzędzia służącego pomiarowi kapitału ludzkiego? Baza: n= 600

W Tabeli 24 zostały zaprezentowane kluczowe warunki korzystania z narzędzia, z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa. Dla firm mikro najważniejszym kryterium decydującym o podjęciu się korzystania z narzędzia służącemu pomiarowi, jest przejrzysta forma graficzna (71,9%). Dla firm małych również najważniejszy jest wygląd narzędzia (83,8%), zaś warto zauważyć, że na drugiej pozycji znajduje się uzależnienie ich pozytywnego stosunku do pomiaru od przeszkolenia personelu z obsługi narzędzia (70,3%). Ta sama zależność (co firm małych) dotyczy również firm dużych, dla których najważniejszy jest wygląd narzędzia (82%) zaś kwestia odpowiedniego szkolenia pracowników (80%), znajduje się odpowiednio na kolejnym miejscu. Firmy średnie nie stanowią wyjątku – mają taki sam stosunek do kluczowych warunków korzystania z narzędzi pomiaru, co pozostałej wielkości przedsiębiorstwa (wygląd narzędzia – 82%, szkolenie dla pracowników – 80%). **Wniosek – bez względu na wielkość przedsiębiorstwa – najważniejszym warunkiem korzystania z narzędzi pomiaru, jest jego przejrzystość graficzna, zaś w drugiej kolejności – wdrożenie narzędzia wsparte szkoleniami dla pracowników.**

Tabela 24. Kluczowe warunki, które powinny zostać spełnione, żeby firma skorzystała z narzędzia służącego pomiarowi kapitału ludzkiego (w podpróbach) [w %]

		Mikro n= 178	Małe n= 222	Średnie n= 150	Duże n= 50
wdrożenie narzędzia powinno być połączone ze szkoleniem dla pracowników	Zdecydowanie tak	35,4	40,1	38,7	38,0
	Raczej tak	29,2	30,2	28,7	42,0
	Raczej nie	15,7	15,3	14,0	4,0
	Zdecydowanie nie	7,3	8,6	6,7	6,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	12,4	5,9	12,0	10,0
wdrożenie narzędzia nie powinno wymagać zatrudnienia nowego pracownika	Zdecydowanie tak	41,0	41,4	35,3	26,0
	Raczej tak	23,6	18,9	19,3	34,0
	Raczej nie	12,4	20,3	25,3	20,0
	Zdecydowanie nie	9,6	12,6	6,0	8,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	13,5	6,8	14,0	12,0
wdrożenie narzędzia nie powinno generować dodatkowych kosztów	Zdecydowanie tak	43,3	45,0	42,0	30,0
	Raczej tak	21,9	22,1	20,7	38,0
	Raczej nie	9,6	16,7	19,3	12,0
	Zdecydowanie nie	11,8	10,4	6,0	6,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	13,5	5,9	12,0	14,0
narzędzie powinno być częścią systemu umożliwiającego porównywanie wyników pomiaru kapitału ludzkiego z innymi firmami	Zdecydowanie tak	18,5	20,7	22,7	24,0
	Raczej tak	26,4	26,1	24,7	40,0
	Raczej nie	19,1	26,6	26,7	16,0
	Zdecydowanie nie	19,7	18,5	8,7	4,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	16,3	8,1	17,3	16,0
narzędzie powinno być powszechnie stosowane w polskich firmach	Zdecydowanie tak	25,8	24,8	24,7	24,0
	Raczej tak	21,9	27,0	28,0	40,0
	Raczej nie	23,0	24,3	26,0	20,0
	Zdecydowanie nie	13,5	11,7	4,7	6,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	15,7	12,2	16,7	10,0
obsługa narzędzia powinna być jak najbardziej intuicyjna	Zdecydowanie tak	38,8	41,9	30,7	34,0
	Raczej tak	25,3	25,2	20,7	36,0
	Raczej nie	13,5	15,3	18,7	6,0
	Zdecydowanie nie	6,7	11,3	12,7	12,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	15,7	6,3	17,3	12,0
forma graficzna narzędzia powinna być przejrzysta	Zdecydowanie tak	49,4	57,2	49,3	54,0
	Raczej tak	22,5	26,6	27,3	28,0
	Raczej nie	12,9	6,3	10,0	4,0
	Zdecydowanie nie	3,9	4,5	1,3	4,0
	Nie wiem/trudno powiedzieć	11,2	5,4	12,0	10,0

Jakie kluczowe warunki powinny zostać spełnione, żeby Pana(i) firma skorzystała z narzędzia służącego pomiarowi kapitału ludzkiego? Baza: n= 600

2.8. Warunki wewnętrzne / zewnętrzne dla organizacji konieczne do powszechnego używania narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego

Większa część badanych firm koncentruje się przede wszystkim na użyteczności oraz koszcie narzędzia, rozpatrując jego wdrożenie (Wykres 16). Mniej niż połowa firm zaczęłaby go używać, jakby została zmuszona do tego zewnętrznymi warunkami.

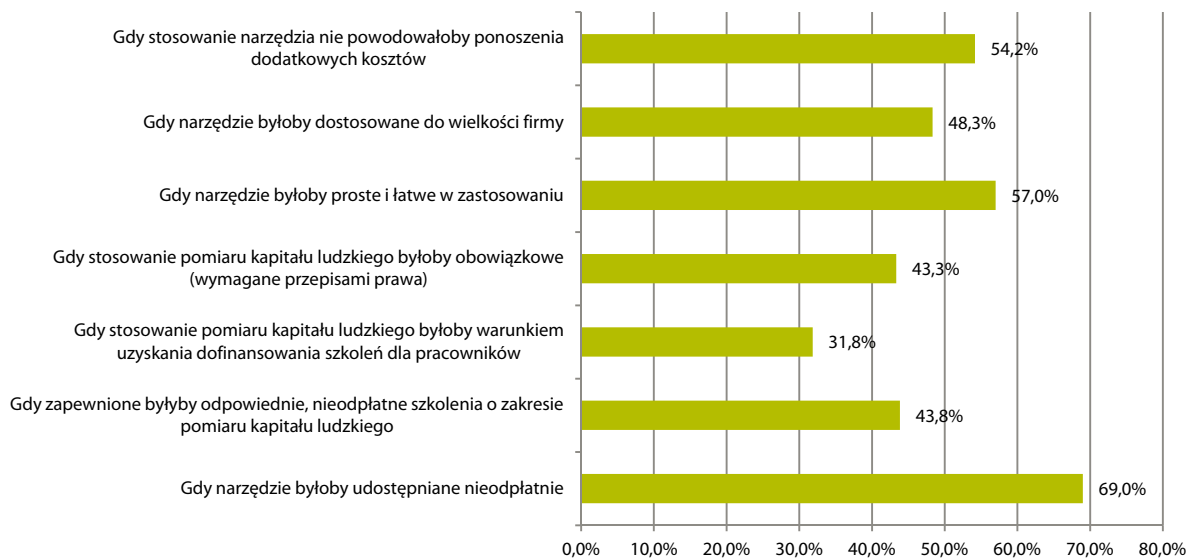
kami. Do najważniejszych czynników wpływających na upowszechnienie, dla ponad 2/3 badanej grupy respondentów, jest nieodpłatność udostępnienia narzędzia. Relatywnie istotne są również dla około połowy przedsiębiorców:

- prostota i łatwość w zastosowaniu;
- brak dodatkowych kosztów;
- dostosowanie narzędzia do wielkości firmy.

Czynniki, o najmniejszym znaczeniu to:

- zapewnienie odpowiednich, nieodpłatnych szkoleń o zakresie pomiaru kapitału ludzkiego;
- obowiązkowe stosowanie pomiaru kapitału ludzkiego (wymagane przepisami prawa);
- stosowanie narzędzia pomiaru jako warunek uzyskania dofinansowania szkoleń dla pracowników.

Wykres 16. Wpływ na upowszechnienie stosowania pomiaru kapitału ludzkiego (ogółem)



W Pana(i) ocenie, która z wymienionych sytuacji miałaby największy wpływ na upowszechnienie stosowania pomiaru kapitału ludzkiego? (Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi). Baza: n= 600

Przeprowadzona analiza wskazuje, iż niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa koszt narzędzia (jego nieodpłatne udostępnienie) jest najważniejszym czynnikiem bez względu na wielkość przedsiębiorstwa (Tabela 25). Dodatkowo, z perspektywy firmy mikro istotne jest, aby narzędzie nie było źródłem ponoszenia dodatkowych kosztów (52,2%), dla firmy małej jest to prostota i łatwość w zastosowaniu (61,3%) oraz brak dodatkowych kosztów (54,5%). Wśród firm średnich ponad połowa respondentów podała jeszcze 4 czynniki, w tym prostota i łatwość w zastosowaniu była najważniejsza (65,3%). Dla firm dużych ponad połowa ankietowanych wymieniła wszystkie przedstawione czynniki, w tym tak samo, jak dla firm małych i średnich najważniejsza jest prostota i łatwość w zastosowaniu (74%). **Ciekawą obserwacją jest, iż wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa coraz większe znaczenie przy wdrażaniu narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego mają walory użytkowe, nie zaś – finansowe.**

Tabela 25. Wpływ na upowszechnienie stosowania pomiaru kapitału ludzkiego (w podpróbach) [w %]

	Mikro n= 178	Małe n= 222	Średnie n= 150	Duże n= 50
Gdy narzędzie byłoby udostępniane nieodpłatnie	60,1	73,0	72,0	74,0
Gdy zapewnione byłyby odpowiednie, nieodpłatne szkolenia o zakresie pomiaru kapitału ludzkiego	25,3	45,9	55,3	66,0
Gdy stosowanie pomiaru kapitału ludzkiego byłoby warunkiem uzyskania dofinansowania szkoleń dla pracowników	21,3	32,9	36,0	52,0
Gdy stosowanie pomiaru kapitału ludzkiego byłoby obowiązkowe (wymagane przepisami prawa)	47,2	44,1	34,7	52,0
Gdy narzędzie byłoby proste i łatwe w zastosowaniu	39,9	61,3	65,3	74,0
Gdy narzędzie byłoby dostosowane do wielkości firmy	33,1	48,6	61,3	62,0
Gdy stosowanie narzędzia nie powodowałoby ponoszenia dodatkowych kosztów	52,2	54,5	53,3	62,0

W Pana(i) ocenie, która z wymienionych sytuacji miałaby największy wpływ na upowszechnienie stosowania pomiaru kapitału ludzkiego? (Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi). Baza: n= 600

3. Wnioski i rekomendacje

Podsumowując część ilościową badania trzeba podkreślić, że ankietowani przedstawiciele w większości firm uznają, że pomiar wartości kapitału ludzkiego jest potrzebny i może przynieść korzyści dla organizacji. Respondenci rozumieją znaczenie posiadania informacji o kapitale ludzkim w przedsiębiorstwie. Niestety nie zawsze idzie za tym mierzenie jakości i wartości tego kapitału. Zakres i głębokość prowadzonych analiz kapitału ludzkiego różni się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa mikro i małe dokonują pomiaru kapitału ludzkiego w sposób uproszczony i ograniczony. Ze względu na wielkość firmy, procedury te nie są często sformalizowane, a istotną rolę w procesie pomiaru kapitału ludzkiego odgrywa właściciel firmy. Mali i średni przedsiębiorcy korzystają zdecydowanie częściej ze wskaźników kosztowych, a organizacje duże stosują szeroki wachlarz narzędzi służących do pomiaru kapitału ludzkiego. W tych organizacjach pomiar ma częściej charakter działań sformalizowanych, prowadzonych cyklicznie.

Badanie empiryczne przeprowadzone w ramach projektu „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa” na próbie 600 przedsiębiorstw (mikro, małych, średnich i dużych) wykazało, iż:

- **Ponad połowa ankietowanych (56%) prowadzi analizy/pomiar kapitału ludzkiego**, z czego w sposób regularny (na bieżąco/częściej niż raz do roku) ponad 1/3 wszystkich firm (34%). Wysoki odsetek przedsiębiorstw nieprowadzących takich działań (43%) pokazuje, iż pomimo rosnącej świadomości dotyczącej narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego, dosyć liczna grupa firm nie zna ich, nie jest do nich przekonana lub istnieją bariery ograniczające ich pełną powszechność.
- **Głównym celem dokonywania pomiarów/analiz kapitału ludzkiego czynnikami dla wybranej grupy ankietowej są:** ograniczenie kosztów personalnych (81% wskazań), możliwość podejmowania lepszych decyzji personalnych (80%) oraz pewność, że inwestycje w kapitał ludzki przynoszą odpowiedni zwrot (70%). Z drugiej strony, przykład konkurencji stosujących narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego, nie stanowi odpowiednio silnego bodźca dla respondentów (37%). Wyniki świadczą o tym, iż firmy nie stosują miękkich kryteriów oceny (rekomendacje/obserwacje otoczenia), tylko w sposób twardy oceniają, iż wykorzystanie analiz i pomiaru będzie miało bezpośrednie przełożenie na wyniki finansowe.
- **W badanych przedsiębiorstwach najczęściej nie prowadzi się badań opinii pracowników, satysfakcji i/lub zaangażowania pracowników, kultury organizacyjnej, relacji interpersonalnych, dzielenia się wiedzą, czy efektywności systemu ZZL** – około 3/4 respondentów nie prowadzi żadnego z przedstawianych badań w swojej organizacji. Jednocześnie, regularnie badania są prowadzone jedynie w około 10% przedsiębiorstw.
- **W badanych firmach dominuje praktyka stosowania wskaźników/mienników dotyczących kapitału ludzkiego związanego z kosztami wynagrodzeń pracowników oraz absencjami** oraz kosztów związanych ze szkoleniem pracowników. Najczęściej wykorzystywane wskaźniki/mienniki oparte na: postawach pracowników; zwrocie z inwestycji w kapitał ludzki oraz ekonomicznej wartości dodanej kapitału ludzkiego.
- **W średnich i dużych firmach za działania związane z pomiarem i analizami kapitału ludzkiego najczęściej odpowiada dział kadr/kadrowa.** W mikro i małych firmach zauważyć można większe zaangażowanie różnych działów w firmie. Na 31,67% firm, w których dział księgowości lub księgowa jest odpowiedzialna za działania związane z pomiarem i analizami kapitału ludzkiego 37% respondentów uważa, że obowiązki te powinny należeć właśnie do tego działu.
- **Do najważniejszych barier dokonywania pomiarów/ analiz kapitału ludzkiego** należą: braku potrzeby dokonywania pomiaru, zbyt wysokie koszty dokonywania pomiaru oraz brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników.
- **Bez względu na wielkość przedsiębiorstwa – do najważniejszych warunków korzystania z narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego** należą: jego przejrzystość graficzna, brak dodatkowych kosztów związanych z jego użytkowaniem oraz intuicyjna obsługa.
- **Na upowszechnienie stosowania pomiaru kapitału ludzkiego w największym stopniu mogłoby wpłynąć** jego nieodpłatne udostępnienie, prostota i łatwość w jego zastosowaniu oraz brak konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów.

Rekomendacje:

1. Zapewnienie największej użyteczności narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego będzie możliwe wówczas, gdy będą one się opierać na uniwersalnych zasadach wspólnych dla wszystkich przedsiębiorstw – pozwalając na ich porównywanie (benchmarking) i wyciąganie wniosków na tle konkurencji.
2. Różnicowanie narzędzia powinno być odzwierciedlone przede wszystkim ze względu na wielkość przedsiębiorstwa – ponieważ czynnik ten najsilniej różnicował podejście przedsiębiorstw do pomiaru kapitału ludzkiego.
3. Należy wypracować metodę uniwersalną, a zarazem elastyczną i uwzględniającą szeroki zakres wskaźników, zarówno o charakterze kosztowym, wydajnościowym, jakościowym, czasowo-ilościowym i finansowym. Pozwoli to przedsiębior-

stwom (również mniejszym podmiotom) na bardziej kompleksową diagnozę kapitału ludzkiego, uwzględniającą zróżnicowany i zrównoważony zestaw wskaźników.

4. Ze względu na zdecydowanie niewystarczające wykorzystanie w badanych przedsiębiorstwach badań ankietowych pracowników, konieczne jest uwzględnienie w narzędziu konkretnych i gotowych do wykorzystania ankiet służących do badania istotnych wymiarów kapitału ludzkiego oraz czynników warunkujących jego efektywne wykorzystanie (satisfakcja, zaangażowanie, kompetencje, kultura organizacyjna, relacje interpersonalne, itp.).
5. Konieczne wydaje się również prowadzenie dalszych działań mających na celu upowszechnienie dobrych praktyk i metod służących do pomiaru tego specyficznego zasobu firmy oraz korzyści płynących dla całej organizacji z podejmowania takich działań. Szczególnym adresatem takich działań powinni być właściciele i kadra zarządzająca małych i średnich przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Niniejszy zbiór ekspertyz stanowi odpowiedź na zapotrzebowanie teorii i praktyki zarządzania, rozpatrujących różnorodne aspekty i wyzwania pomiaru kapitału ludzkiego. Stanowi przejaw wzrostu zainteresowania interdyscyplinarnym podejściem do wymiarowania oraz wyceny tego najważniejszego aktywa organizacyjnego, a także rosnącej potrzeby wypracowania praktycznych rozwiązań w tym zakresie. Istnieje więc potrzeba uzupełnienia wiedzy przedsiębiorstwa o informacje o kapitale ludzkim, potrzebne do podejmowania decyzji strategicznych. Jednocześnie zaprezentowane opracowania wskazały duży stopień złożoności problematyki pomiaru kapitału ludzkiego. Analiza ekspertyz prowadzi do kilku kluczowych wniosków.

Po pierwsze, pojęcie „kapitału ludzkiego” zapewnia wspólny dla wszystkich przedstawionych perspektyw badawczych punkt odniesienia dla prowadzonych rozważań. Zmiana postrzegania czynnika ludzkiego we współczesnych przedsiębiorstwach, skłania nie tylko do prób określania wartości samego kapitału ludzkiego (co wyraźnie wynika z większości zaprezentowanych ekspertyz), ale przede wszystkim zrozumienia i zoperacjonalizowania wpływu tego kapitału na tworzenie wartości całego przedsiębiorstwa. O ile widoczne są pewne różnice w jego postrzeganiu pomiędzy zaprezentowanymi podejściami (vide przedstawiona w opracowaniu W. Rogowskiego i M. Panfila koncepcja „aktywa” a nie „kapitału” ludzkiego), autorzy – reprezentujący przecież zróżnicowane obszary nauk ekonomicznych i społecznych – podkreślają konieczność uwzględnienia tej kategorii ekonomicznej w analizie czynników mających największy wpływ na wartość przedsiębiorstwa. Wydaje się więc, że koncepcja „kapitału ludzkiego” zapewnia istotną platformę porozumienia i przestrzeń, wokół której budować można wspólną (i spójną) agendę badawczą. Co warto podkreślić, perspektywy takiej nie zapewniało pojęcie „pracy” jako kategorii ekonomicznej, odróżniane w ekonomii klasycznej od innego kluczowego czynnika produkcji – „kapitału”, który w zasadzie jako jedyny uznawany był za wartościotwórczy. Praca ludzka rozpatrywana jest najczęściej w kategorii kosztów i dopiero rozpowszechnienie pojęcia kapitału ludzkiego przyczyniło się do zmiany tej perspektywy.

Po drugie, z zaprezentowanych ekspertyz wyraźnie wynika, że kapitał ludzki jest pojęciem wielowymiarowym, złożonym. W związku z tym trudno jest opracować i stosować miary syntetyczne, agregujące wymiary kapitału ludzkiego (jakość, wartość, itp.) do jednego wskaźnika czy też określonej liczby. Rozpatrywany być musi w ujęciu kompleksowym, z wykorzystaniem różnych mierników i źródeł danych (zarówno na poziomie całej organizacji – w odniesieniu do tzw. organizacyjnego kapitału ludzkiego, jak i na poziomie indywidualnym poszczególnych pracowników). Niezwykle istotna, a jednocześnie najtrudniejsza jest próba uchwycenia trudno mierzalnych wymiarów kapitału ludzkiego, związanych z jego jakością – kompetencji i postaw pracowników (m.in. satysfakcji i zaangażowania), a także czynników mających wpływ na kształtowanie tego kapitału – kultury organizacyjnej, relacji interpersonalnych, dzielenia się wiedzą, itp. Wymiary te – o ile nie są analizowane z wykorzystaniem specyficznych narzędzi pomiarowych (w tym ankietowych, obserwacyjnych, testowych, czy z wykorzystaniem narzędzi assessment centre) – nie są widoczne na poziomie danych kadrowych dostępnych w organizacji. Pozyskanie tych informacji wymaga więc poniesienia swoistego „wysiłku organizacyjnego” – celowego i regularnego przeprowadzania szczegółowych badań i analiz wśród pracowników. Innym szczególnym wyzwaniem jest niejasność związków przyczynowo-skutkowych (zależności) pomiędzy kapitałem ludzkim (jego poziomem, jakością, wartością) a wynikami i wartością samej organizacji. Rozwiązanie tego problemu wymaga analiz pośrednich, oceny prawdopodobieństwa występowania określonych zjawisk, czy wreszcie wnioskowania per analogiam. Jednakże, co ciekawe, wielowymiarowości i specyfiki kapitału ludzkiego, nie należy jednak mylić z brakiem możliwości jego pomiaru, co jest często powtarzaną, obiegową opinią. Ze wszystkich praktycznie ekspertyz wynika, że pomiar i wartościowanie kapitału ludzkiego jest dużym wyzwaniem, ale jest możliwy – przy zastosowaniu określonych, kompleksowych, metodologicznie poprawnych mierników i narzędzi. Obserwacja ta odnosi się zarówno do możliwości pomiaru ilościowych, wartościowych, jak i jakościowych cech tego kapitału.

Po trzecie, należy skonkludować, że z samej konstrukcji metod pomiarowych wynikają istotne problemy metodologiczne i praktyczne. Analiza istniejących i proponowanych przez autorów metod pomiaru kapitału ludzkiego pokazuje, że ich zastosowanie wymaga od organizacji systematycznego gromadzenia danych (księgowych, personalnych, z systemów ZKL, itp.) na odpowiednim poziomie szczegółowości. Wysoki wymagany poziom szczegółowości ewidencji związany jest, po pierwsze, z większą ich pracochłonnością, co powoduje wyższy koszt obsługi tych procesów. Po drugie – konieczne jest zastosowanie odpowiednich narzędzi gromadzenia i analizy danych, które muszą być dopasowane nie tylko do rodzaju

gromadzonych danych, ale przede wszystkim – do wielkości przedsiębiorstwa. Problem dostosowania narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego do wielkości firmy, podkreślony przez wszystkich autorów ekspertyz, wydaje się być kluczowy. Szczególnie w przypadku firm mikro i małych, złożoność mierników i sposobów gromadzenia (ewidencji) danych może ograniczać praktyczną przydatność metod pomiarowych.

Po czwarte – przeprowadzone, obszerne analizy nie pozwoliły na zidentyfikowanie istniejących kompleksowych metod pomiaru kapitału ludzkiego, które mogłyby być zastosowane dla osiągnięcia założonych celów projektu. Światowy dorobek w obszarze metod pomiaru kapitału ludzkiego (szczególnie z perspektywy pomiaru kapitału intelektualnego, rachunkowości zasobów ludzkich, czy pomiaru cech jakościowych kapitału ludzkiego), zaprezentowanych w powyższych ekspertyzach, należy uznać za znaczący. Niemniej jednak, żadna z analizowanych metod nie spełnia warunków postawionych przed poszukiwanym rozwiązaniem:

- kompleksowości i uniwersalności w warstwie metodycznej,
- równowagi pomiędzy czasem i kosztem zbierania danych a przydatnością wyników pomiaru,
- możliwości zastosowania w przedsiębiorstwach różnych wielkości (od mikro do dużych firm),
- łatwości interpretacji wyników i możliwości ich wykorzystania do doskonalenia procesu podejmowania decyzji personalnych.

W związku z tym potwierdziła się celowość kontynuowania prac projektowych, służących wypracowaniu narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego dostosowanego do lokalnych (krajowych) uwarunkowań i wielkości przedsiębiorstwa, a jednocześnie posiadającej walory kompleksowości w podejściu do pomiaru.

Mając na uwadze powyżej wskazane uwarunkowania, eksperci (a wśród nich także autorzy zaprezentowanych w niniejszym zbiorze analiz) przygotowali pierwszą, najobszerniejszą wersję Narzędzia Pomiaru Kapitału Ludzkiego (w skrócie NKL), która następnie została sprawdzona pod kątem zgodności z przyjętymi założeniami. Weryfikacja nastąpiła w drodze pogłębionych analiz z wykorzystaniem metod jakościowych tj. wywiadów pogłębionych (IDI) i obserwacji uczestniczącej w 20 przedsiębiorstwach różnych wielkości, z obszaru całej Polski. Wywiady pogłębione były przeprowadzane z kadrą zarządzającą testujących Narzędzie przedsiębiorstw, w tym także z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie zasobami ludzkimi, a w szczególności za pomiar kapitału ludzkiego (jeśli takie działania były podejmowane). Obserwację uczestniczącą zaplanowano i przeprowadzono dwuetapowo przez osoby współtworzące NKL, na co dzień zajmujące się tematyką ZZL. W ramach pierwszego etapu i jednocześnie pierwszego kontaktu firmy z NKL, zadaniem wyznaczonych pracowników przedsiębiorstw (przeważnie HR i księgowość) było samodzielne wypełnienie Narzędzia danymi finansowymi i kadrowymi, a dodatkowo zwracanie uwagi na napotykanne problemy, niejasności, wątpliwości związane z całym procesem wdrożenia NKL. Drugi etap, to odroczone ocena wdrożenia NKL, która nastąpiła kilka tygodni później. Jej celem była analiza stopnia wykorzystania produktu w działalności przedsiębiorstwa, w tym określenie postrzegania użyteczności narzędzia w zarządzaniu a także wskazanie barier wdrożenia produktu. Wyniki testowania jak i odroczone ocena pokazały, że systematyczne (np. coroczne, raz na pół roku lub raz na kwartał) stosowanie NKL pozwala firmie na bardziej efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich, umożliwia szybszą analizę danych, pozwala także na zebranie wielu informacji w jednym miejscu, oszczędzając czas osób odpowiedzialnych za gromadzenie tych danych i ich analizę.

Równolegle z procesem testowego wdrożenia NKL w przedsiębiorstwach, Narzędzie prezentowane było także podczas spotkań z przedsiębiorcami, pracownikami działów HR i księgowości, podczas których zbierano również uwagi, propozycje zmian, komentarze do Narzędzia. Odbędzie się ponad 20 spotkań na terenie całej Polski z przedstawicielami przedsiębiorstw różnych branż i wielkości.

W oparciu o wyniki testowego wdrożenia NKL w przedsiębiorstwach jak i wnioski płynące ze spotkań z przedstawicielami przedsiębiorstw, przygotowana została ostateczna wersja Narzędzia Pomiaru Kapitału Ludzkiego w przedsiębiorstwie, które zgodnie z przyjętymi założeniami jest narzędziem:

1. uniwersalnym – możliwym do wykorzystania zarówno przez przedsiębiorstwa małe, średnie jak i duże – przygotowano trzy wersje NKL, uwzględniające potrzeby przedsiębiorstw różnej wielkości;
2. ogólnodostępnym – oferowanym nieodpłatnie, przygotowanym w powszechnie stosowanym programie komputerowym (arkusz kalkulacyjny i w formie bazy danych). Narzędzie zostało udostępnione na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa - Użycie niekomercyjne - Na tych samych warunkach (CC, BY, NC, SA) 3.0 Polska. Istnieje możliwość pobrania NKL za pośrednictwem strony internetowej <http://nkl.parp.gov.pl> a także korzystania z Narzędzia w wersji online na stronie <http://nklonline.parp.gov.pl>. NKL w wersji online zostało dodatkowo wyposażone w platformę do porównywania uzyskanych wyników (benchmarking).

3. tanim i prostym w obsłudze – możliwym do wdrożenia w przedsiębiorstwie bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów, w tym w związku z koniecznością instalacji oprogramowania, odbycia specjalistycznych szkoleń, zatrudnienia dodatkowych pracowników;
4. dostosowanym do specyfiki polskich przedsiębiorstw – wykorzystującym dane finansowe i kadrowe gromadzone lub łatwe do wygenerowania przez polskie przedsiębiorstwa.

Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego składa się z czterech głównych części:

Część 1 – Kluczowe informacje o przedsiębiorstwie – przeznaczona jest do gromadzenia danych, na podstawie których w kolejnych dwóch częściach narzędzia zostaną wyliczone poszczególne wskaźniki kapitału ludzkiego. W tej części gromadzone są m.in. dane dotyczące struktury i wielkości zatrudnienia (liczba zatrudnionych w przeliczeniu na pełne etaty) oraz podstawowe dane finansowe (koszty ogółem, koszty pracy, przychody). Oprócz danych ilościowych przechowywane są tu również dane jakościowe, opisujące np. system zarządzania kapitałem ludzkim.

Część 2 – Pomiar i wycena kapitału ludzkiego – stanowi główny punkt całej aplikacji. Przeprowadza się w nim obliczenia wskaźników kapitału ludzkiego (w podziale na wskaźniki w układzie biznesowym oraz wskaźniki według procesów HR) oraz wskaźników finansowych wraz z ich interpretacją. Zawarto tu również odsyłacze do metod wyceny kapitału ludzkiego, które pozwalają na wyrażenie wartości zgromadzonego kapitału ludzkiego w jednostkach pieniężnych.

Część 3 – Sprawozdanie o stanie kapitału ludzkiego – wykorzystuje dane gromadzone i przetwarzane w częściach 1 oraz 2 do przygotowania raportów o zasobach ludzkich organizacji. Raporty są tworzone automatycznie, co w dużym stopniu ułatwia kompleksową ocenę kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Ocena dokonywana na podstawie wspomnianych raportów, może być przeprowadzana przez interesariuszy wewnętrznych (np. menedżerów, przedstawicieli związków zawodowych) oraz zewnętrznych (np. instytucje finansowe, inwestorów).

Część 4 – Badania ankietowe – zawiera odnośniki do badań ankietowych zaimplementowanych w aplikacji. Badania ankietowe są immanentnym elementem NKL, pozwalającym na pomiar jakościowych cech kapitału ludzkiego w wymiarze organizacyjnym⁵⁸⁰. Jej użytkownicy będą więc mogli za ich pomocą zbadać poziom satysfakcji i zaangażowania pracowników, kulturę organizacyjną, poziom kompetencji pracowników, relacje interpersonalne wewnątrz organizacji, system zarządzania wiedzą. Wyniki przeprowadzonych ankiet posłużą do oceny podstawowych obszarów mających wpływ na poziom kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Wpływ ten będzie uwidocznił przede wszystkim na poziomie poszczególnych wskaźników, które w szczegółach zostaną przeanalizowane w arkuszach najniższego rzędu.

Adresatami i odbiorcami NKL są m.in. **pracownicy działów personalnych/HR, księgowi i specjaliści ds. finansowych a także właściciele przedsiębiorstw i kadra zarządzająca**. Przy czym każdy z przedstawicieli wskazanych grup może z narzędzia korzystać w inny sposób i wykorzystywać je do innych celów. Dla pracowników działów personalnych zainteresowanych usprawnieniem pracy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym planowaniem i realizacją działań rozwojowych w przedsiębiorstwie, zarządzaniem budżetami szkoleniowymi, zarządzaniem talentami, NKL gromadzi w jednym miejscu wszystkie dane niezbędne do określenia opłacalności planowanych przedsięwzięć, a także może być źródłem wiedzy (uzasadnieniem) na temat zachodzących w przedsiębiorstwie procesów kadrowych. Dla księgowych i specjalistów ds. finansowych Narzędzie jest bogatym zbiorem różnorodnych danych o firmie, ponieważ pozwala na dokonywanie wyceny kapitału ludzkiego firmy, prowadzenie cyklicznych analiz kosztowych, śledzenie zmian efektywności i rentowności przedsiębiorstwa, określanie tendencji zachodzących w wybranych obszarach funkcjonowania firmy oraz przewidywanie przyszłych trendów w tym zakresie.

Właściciele przedsiębiorstw i kadra zarządzająca dzięki wdrożeniu NKL będą mogli poznać wartość kapitału ludzkiego, którym zarządzają, dowiedzieć się m.in., jaki jest związek pomiędzy wartością przedsiębiorstwa a opinią pracowników o firmie. NKL pozwala właścicielom firm i kadrze zarządzającej na pozyskiwanie, w formie syntetycznych raportów, aktualnych danych o kondycji kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Mogą one posłużyć do opracowania nowej lub skorygowania dotychczasowej strategii zarządzania kapitałem ludzkim oraz strategii ogólnej firmy.

Dodatkowo, wnioski zgromadzone na etapie testowania NKL między innymi podczas spotkań z przedstawicielami użytkowników i odbiorców, wskazały na istotny poziom trudności związany z tematyką pomiaru wartości kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach. W związku z tym w celu przybliżenia potencjalnym użytkownikom tych zagadnień, zdecydowano o rozszerzeniu działań o wsparcie firm we wdrożeniu NKL w przedsiębiorstwie. Wsparcie polegało na analizie przez

⁵⁸⁰ Pod pojęciem cech jakościowych rozumie się te komponenty kapitału ludzkiego, które determinują jego jakość. Zgodnie z przyjętym w opracowaniu modelem „4K”, cechami tymi są: kompetencje, kultura organizacyjna, kontakty interpersonalne oraz klimat organizacyjny (za: Juchnowicz M., Mazurek-Kucharska B., Turek D., *Pomiar wybranych jakościowych cech kapitału ludzkiego*, ekspertyza opracowana w ramach projektu).

ekspertów sprawozdań wygenerowanych przez NKL. Innymi słowy, wsparciem zostały objęte tylko te przedsiębiorstwa, które samodzielnie wdrożyły NKL, tj. dysponowały wartościami wskaźników zawartych w narzędziu. Na podstawie danych wygenerowanych z NKL, eksperci projektu dokonali analizy wskaźników, przeprowadzili rozmowy z kadrą zarządzającą, a następnie na tej podstawie zaproponowali firmie możliwe do wprowadzenia modyfikacje lub działania naprawcze. Dokumentację tego procesu, a jednocześnie źródło praktycznej wiedzy na temat stosowania NKL, stanowi podręcznik „Kapitał ludzki jako wartość firmy. Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – wdrożenie, analiza, wnioski”, w którym zaprezentowane zostały wyniki analiz przeprowadzonych w przedsiębiorstwach i rekomendowane im rozwiązania.

Podręcznik jest dostępny w wersji elektronicznej, do bezpłatnego pobrania na stronie www.parp.gov.pl/publikacje.

Mamy nadzieję, że niniejszy zbiór tekstów oraz przygotowane Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego stanowić będzie nie tylko ciekawe uzupełnienie dotychczasowych analiz w tym zakresie, ale także inspirację dla dalszych badań oraz upowszechnienia pomiaru w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce.

Justyna Nosko

Koordynator projektu
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Łukasz Sienkiewicz

Koordynator merytoryczny projektu
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Bibliografia

1. *A Guideline for Intellectual Capital Statements – A Key to Knowledge Management*, Danish Agency for Trade and Industry. Ministry of Trade and Industry, 2000.
2. *A report from the Nordika project. Intellectual Capital Managing and Reporting*, Nordic Industrial Fund, październik 2001.
3. Abeysekera I., *Intellectual accounting scorecard – measuring and reporting intellectual capital*, The Journal of American Academy of Business, Vol. 3, 2003.
4. Ajifiruke A., Boddewyn J., *Culture and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies*, Academy of Management Journal, Vol. 13, No. 2, 1970.
5. Alas R., Vadi M., *The Impact of Organisational Culture on Attitudes Concerning Change in Post-soviet Organisations*, Journal for East European Management Studies, Vol. 9, No. 1, 2004.
6. Allaire Y., Firsirotu M.E., *Theories of Organizational Culture*, Organization Studies, Vol. 5, No. 3, 1984.
7. Allan S., Blount G., Dodd T., Johnstone S., Joyce P., Walcott V., Winstanley N., *The Use and Value of Profiling on a BA Business Studies Placement*, w: *Transferable Skills in Higher Education*, A. Assiter (red.), Kogan Page, Londyn 1996.
8. Allen R.F., Dyer F. J., *A Tool for Tapping the Organizational Unconscious*, Personnel Journal, Vol. 59, No. 3, 1980.
9. Alvesson M., *Understanding Organizational Culture*, Sage, Londyn 2002.
10. Amsterdamski S., *Nauka a porządek świata*, PWN, Warszawa 1983.
11. Andriessen D., *Making Sens of Intellectual Capital*, Elsevier Butterworth Heinemann, Amsterdam 2004.
12. Andrukowicz W., *Edukacja integralna „Impuls”*, Kraków 2001.
13. Antczak Z., *Kwalifikacje a kompetencje (rozważania metodologiczno-systematyzujące)*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin (red.), Warszawa 2008.
14. Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
15. Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
16. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
17. Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
18. Atkinson A., Messy F., *Measuring Financial Literacy: Results of the OECD/International Network on Financial Education (INFE) Pilot Study*, OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions No. 15, Paryż 2012.
19. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
20. Bał-Woźniak T., *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, w: *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, D. Kopycińska (red.), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
21. Bar-On R., *Bar-On Emotional Quotient Inventory. A Measure of Emotional Intelligence*, User Manual, Multi-Health Systems, Toronto 1997.
22. Barrett R., *Building Values-Driven Organization*, Butterworth-Heinmann, Boston 2006.
23. Barrett R., *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organizations*, Butterworth-Heinmann, Boston 1998.
24. Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
25. Bartram D., *The Great Eight Competencies: A Criterion-centric Approach to Validation*, Journal of Applied Psychology, Vol. 90, 2005.
26. Baruch L., *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington 2001.
27. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
28. Basu S., Waymire G., *Has the importance of intangibles really grown? And if so, why?*, Accounting and Business Research, Vol. 38, No. 3, 2008.
29. Bauman Z., *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika?*, PWE, Warszawa, 2004.
30. Becker B.E., Huselid M.A., *High Performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*, Research in Personnel and Human Resource Management, Vol. 16, 1998.
31. Becker B.E., Huselid M.A., Pickus P.S., Spratt M.F., *HR as a source of shareholder value*, Human Resources Management Journal, Vol. 31 (1), wiosna 1997.
32. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
33. Becker G., *Human Capital*, Columbia University Press, 1964, kolejne wydania: 1975 i 1993, tłumaczenie na japoński – 1975, hiszpański – 1984.
34. Benson G.S., Young S.M., Lawler E.E.III, *High-Involvement Work Practices And Analysts' Forecasts of Corporate Earnings*, Human Resource Management, Vol. 45, No. 4, zima 2006.
35. Bieniok H., *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice 2006.
36. *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, M.K. Nowakowski (red.), Key Text, Warszawa 2000.
37. Blunch N.J., *Introduction to Structural Equation Modeling Using SPSS and AMOS*, SAGE Publications Ltd., Londyn 2008.
38. Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczek A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2003.
39. Bochniarz P., Gugała K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa, 2005.
40. Booth R., *The measurement of intellectual capital*, Management Accounting listopad 1998.
41. Borkowska S. (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
42. Boselie, P., Van der Wiele, T., *High performance work systems: „research on research” and the stability of factors over time*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam 2002.
43. Boshoff Ch., Mels G., *The Impact of Multiple Commitments on Intention to Resign: An Empirical Assessment*, British Journal of Management, Vol. 11, 2000.
44. Botcheva L., Roller White C., Huffman L.C., *Learning Culture and Outcomes Measurement Practices in Community Agencies*, American Journal of Evaluation, Vol. 23, No. 4, 2002.
45. Bourdieu P., Passeron J.C., *The Inheritors: French Students and Their Relation to Culture*, University of Chicago Press, Chicago 1979.
46. Boyatzis R.E., *Competencies as a Behavioral Approach to Emotional Intelligence*, Journal of Management Development, Vol. 28, No. 9, 2009.

47. Boyatzis R.E., *Competencies in the Twenty-First Century*, Journal of Management Development, Vol. 27, No. 1, 2008.
48. Boyatzis R.E., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 1982.
49. Bożyk P., (red.), *Gospodarka światowa*, PWE, Warszawa 1991.
50. Bożyk P., Misala J., *Integracja ekonomiczna*, PWE, Warszawa 2003.
51. Branswijck D., Everaert P., *Intellectual capital disclosure commitment: myth or reality?*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 13, No. 1, 2012.
52. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
53. Brdulak J., *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcja, filary, dobre praktyki*, SGH, Warszawa 2012.
54. Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, SGH, Warszawa 2005.
55. Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą w czasie kryzysu*, badania własne, KNoP, SGH, Warszawa 2009.
56. Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą w procesie innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, SGH, Warszawa 2005.
57. Brdulak J.J., *Znajomość i wykorzystanie koncepcji zarządzania wiedzą w organizacjach w rejonie chełmskim*, badania własne KNoP, SGH, Warszawa 2005.
58. Brennan N., Connell B., *Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 3, 2000.
59. Brooking A., *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomsom Business Press, Londyn 1996.
60. Brown L.A., *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, The Guilford Press, Nowy Jork 2006.
61. Brzeziński Zb., *Globalna wspólnota odpowiedzialności*, Rzeczpospolita nr 108/2004.
62. Buciuniene I., Kazlauskaitė R., *The linkage between HRM, CSR and performance outcomes*, Baltic Journal of Management Vol. 7 No. 1, 2012.
63. Bucker J., Poutsma E., *How to Assess Global Management Competencies: An Investigation of Existing Instruments*, Management Revue, Vol. 21, No. 3, 2010.
64. Buckingham M., Coffman C., *First Break All the Rules*, Simon and Schuster, Londyn 2000.
65. Budnikowski A., *Globalizacja a integracja europejska*, Zeszyty Naukowe KGŚ nr 10, SGH, Warszawa 2001.
66. Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa, 2003.
67. Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. UJ, Kraków 2006.
68. Bullen M.L., Eyler K-A., *Human resource accounting and international developments: implications for measurement of human capital*, Journal of International Business & Cultural Studies, Vol. 3, maj 2010.
69. Burton-Jones A., *Interdependencies between people and information system in organization*, w: *The Oxford Handbook of Human Capital*, A. Burton-Jones A., J.C. Spender (red.), Oxford University Press 2011.
70. Cameron K.S., R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
71. Cameron R., *Historia gospodarcza świata*, KiW, Warszawa 1999.
72. Camp J.J., *Venture Capital due diligence*, John Wiley & Sons, Inc., Nowy Jork 2002.
73. Campos e Cunha R., Pina e Cunha-Kintana M., Morgado A., Brewster C., *Market Forces, Strategic Management, Human Resource Management Practices and Organizational Performance: A Model Based on a European Sample*, Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Vol. 1 Iss: 1, 2003.
74. Cheetham G., Chivers G., *Toward a Holistic Model of Professional Competence*, Journal of European Industrial Training, Vol. 20, No. 5, 1996.
75. Cheney, G., Christensen, L.T., Zorn, T.E., Ganesh, S., *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices*, Waveland Press, Long Grove 2004.
76. Chołaj H., *Ekonomia polityczna globalizacji*, Fundacja Innowacja, WSSE, Warszawa, 2003.
77. Christensen C.M., *Przełomowe innowacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
78. Christian M.C., Wisconsin Center for Educational Research, *Human Capital Accounting in the United States: Context, Measurement, and Application*, National Bureau of Economic Research (NBER), lipiec 2012.
79. Cody M., McLaughlin M., *The situation as a construct in interpersonal communication research*, w: M. Knapp, G. Miller (red.), *Handbook of interpersonal communication*, Sage Publishing House, Londyn, 1985.
80. Coff R., *Maximizing value from human capital*, w: *The Oxford Handbook of Human Capital*, A. Burton-Jones A., J.C. Spender (red.), Oxford University Press 2011.
81. Coleman J., *Social capital in the creation of human capital*, w: *Social capital: a multifaced perspective*, P. Dasgupta, I. Serageldin (red.), The World Bank, Waszyngton 2000.
82. Collins J., Porras J., *Wizjonerskie organizacje*, Jacek Santorski & CO, Warszawa 2003.
83. Connor P.E., Becker B.W., *Values and the Organization: Suggestions for Research*, Academy of Management Journal, Vol. 18, 1975.
84. Conte J.M., *A Review and Critique of Emotional Intelligence Measures*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, 2005.
85. Cook K.W., Bernthal P., *Job/Role Competency Practices Survey Report*, Development Dimensions International, HR Benchmark Group, Issue 4 (Vol. 1), 1998.
86. Cooke R.A., Lafferty J.C., *Organizational Culture Inventory*, Human Synergistics, Inc, Plymouth, Mich 1989.
87. Corrigan P.W., Diwan S., Campion J., Rashid F., *Transformational Leadership and the Mental Health Team*, Administration and Policy in Mental Health, Vol. 30, No. 2, 2002.
88. Czajka Z., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2011.
89. Czerniak A., Dołęgowski T., Siewierski J., *Religie świata wobec współczesnych wyzwań gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
90. Czyżewski A., Grzelak A., *Implikacje teoretyczne procesu globalizacji w: Ekonomiczne i społeczne aspekty globalizacji*, K. Kuciński (red.), IFGN SGH, Warszawa, 2004.
91. Damodaran A., *Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*, Wiley Finance, Nowy Jork, 17.04.2012.
92. Dan-Shang Wang, Chi-Lih Shyu, *Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?*, International Journal of Manpower, Vol. 29, No. 2, 2008.
93. Darvish H., Ahmadi A.A., Kafashzadeh A.R., Ferid S., Nejatizadeh N., *Investigating the effect of intellectual capital on organizational performance measurement through organizational learning capabilities*, Management Science Letters, Vol. 3, 2013.
94. Davison E.D., *Management Competencies, Research Starters*, Academic Topic Overviews, EBSCO Publishing Inc. 2008.
95. Dawid-Sawicka M., *Zaangażowanie pracowników – czy jest się czym martwić?*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3–4, 2008.
96. Dean P.C., McKenna K., Krishnan V., *Accounting for Human Capital: Is the Balance Sheet Missing Something*, International Journal of Business & Social Science, Vol. 3 Issue 12, czerwiec 2012.

97. Dehaghani S.R., Dehkordi L.J., Faradonbeh M.M., Sedeian S., *A study on relationship between ethical leadership and organizational trust between teachers and principals: A case study of high school employees in Shahre-Kord, Iran*, Management Science Letters, Vol. 3, 2013.
98. Denison D.R., Mishra A.K., *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, Organization Science, Vol. 6, Issue 2, 1995.
99. Denison D.R., Neale W.S., *Denison Organizational Culture Survey*, Aviat, Ann Arbor, MI 1996.
100. Denison D.R., *What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, Academy of Management Review, Vol. 21, No. 3, 1996.
101. Detert J.R., Schroeder R.G., Mauriel J.J., *A Framework for Linking Cultures and Improvement Initiatives in Organizations*, Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, 2000.
102. Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSPiZ, Warszawa 2003.
103. Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
104. Dobija M. (red.), *Kapitał ludzki w perspektywie ekonomicznej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2011.
105. Doeringer P.B., Piore M., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Health 1971.
106. Drets D. C., *The Cost Approach to IP Valuation: Its Uses and Limitations*, IPMetrics, http://www.ipmetrics.cc/IPMetrics_Articles.htm, 2001.
107. Drucker P., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
108. Drucker P., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.
109. Dumay J.C., *Intellectual capital measurement: a critical approach*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 10, No. 2, 2009.
110. Dunning J.H., *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extension*, „Journal of International Business Studies” No. 1, 1988.
111. Dzinkowski R., *The Measurement and Management of Intellectual Capital*, http://ciberconta.unizar.es/ftp/pub/docs/IntellCapital_IFAC.pdf (luty 2006).
112. Dzinkowski R., *The Measurement and Management of Intellectual Capital – An Introduction*, IFAC Study, No. 7, 1998.
113. *Economic and Social Interaction. Accounting for interpersonal Relations*, B. Gui, R. Sugden (red.), Cambridge University Press, Cambridge 2005.
114. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
115. Edvinsson L., Malone S.M., *Kapitał intelektualny*, PWE, Warszawa 2005.
116. *Effective human relations: Interpersonal and organizational applications*, B.L. Reece, R. Brandt, K. F. Howie (red.), Cengage Learning, Mason 2008.
117. *Ekonomiczne i społeczne aspekty globalizacji*, K. Kuciński (red.), IFGN SGH, Warszawa 2004.
118. Elliot A.J., Dweck C.S., *Competence as the Core of Achievement Motivation*, in: *Handbook of Competence and Motivation*, A.J. Elliot, C.S. Dweck (red.), The Guilford Press, Nowy Jork 2005.
119. English D.E., Manton E.J., Walker J., *Human Resources Managers' Perception of Selected Communication Competencies*, Education, Vol. 127, No. 3, 2007.
120. Ericksen J., *High-Performance Work Systems, Dynamic Workforce Alignment, And Firm Performance*, Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2007.
121. Eustace C., *Report of Research Findings and Policy Recommendations*, European Commission. Information Society Technologies Programme, 2003.
122. *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*, J.E. Dutton, B. R. Ragins (red.), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 2007.
123. Falconer S., Pettigrew M., *Developing Addend Value Skills Within an Academic Programme Through Work-based Learning*, International Journal of Manpower, Vol. 24, 2003.
124. Farmer J., Campbell F., *Information Professionals, CPD and Transferable Skills*, Library Management, Vol. 18, No. 3, 1997.
125. Fazlagić A., Kurowski W., *Kapitał intelektualny – przyszłość zarządzania przedsiębiorstwem* Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu nr 12, 1999.
126. Fey C.F., Denison D.R., *Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?*, Organization Science, Vol. 14, No. 6, 2003.
127. Fields D. L., *Taking the Measure of Work*, Sage Publications, Inc., Londyn 2002.
128. Filipiak M., *Socjologia kultury. Zarys zagadnień*, UMCS, Lublin 1996.
129. Fitz – Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
130. Flamholtz E.G., *A Model for Human Resource Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards*, The Accounting Review, 1971.
131. Flamholtz E.G., *Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods & Applications*, Kulver Academic Publishers, wydanie trzecie, 1999.
132. Flamholz E.G., Bullen M.L., Hua W., *Human resource accounting: a historical perspective and future implications*, Management Decision Vol. 40, No. 10, 2002.
133. Flamontz E., *Human Resources Accounting*, Jossey-Bass Publishers, Los Angeles 1985.
134. Flejterski St., Wahl P.T., *Ekonomia globalna – synteza*, Difin, Warszawa, 2003.
135. Floyd K., *Interpersonal Communication: The Whole Story*, McGraw-Hill, Nowy Jork 2009.
136. Forsythe L.L., *Home Study Program. Using an Organizational Culture Analysis to Design Interventions for Change*, AORN Journal, Vol. 81, No. 6, 2005.
137. Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
138. Friedag H. R., Schmidt W., *My Balance Score Card*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
139. Fryzeł B., *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2004.
140. Galbraith J. M., *Gospodarka niewinnego oszustwa*, MT Biznes, Warszawa, 2005.
141. Gebelein S.H., Nelson-Neuhaus K.J., Skube C.J., Lee D.G., *Successful Manager's Handbook*, 2010.
142. Gebelein S.H., *Successful Executive, Handbook*, Personel Decisions International, 1999.
143. Geus A., *The Living Company. Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston 2002.
144. Gierszewska G., *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, w: *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Maslyk-Musiał W. (red.), Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa 2005.
145. Glaser S.R., Zamanou S., *Measuring and Interpreting Organisational Culture*, Management Communication Quarterly, Vol. 1, No. 2, 1987.
146. Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007.
147. *Global Economic Prospects and the Developing Countries 2000*, Word Bank, Waszyngton 2000.

148. *Globalizacja – mechanizmy i wyzwania*, B. Liberska (red.), PWE, Warszawa 2002.
149. *Globalizacja. Marginalizacja. Rozwój*, G. W. Kołodko (red.), WSzPiZ im L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
150. Gluszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004.
151. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.
152. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
153. Gough H.G., *California Psychological Inventory Administrator's Guide*, Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, CA 1987.
154. Gowan M.A., Lepak D., *Current and Future Value of Human Capital: Predictors of Reemployment Compensation Following a Job Loss*, Journal of Employment Counseling, Vol. 44, 2007.
155. Grant R.M., Hayton J.C., *Interdependencies between people in organization*, w: *The Oxford Handbook of Human Capital*, A. Burton-Jones A., J.C. Spender (red.), Oxford University Press 2011.
156. Greenberg J., Baron R., *Behavior in organizations*, Pearson Prentice Hall, 2008.
157. Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, lipiec-sierpień 1972.
158. Grojer J. E., Johanson U., *Human Resource Costing and Accounting*, Joint Industrial Safety Council, Stockholm 1996.
159. Grotte M., *Kapitał polskich migrantów w rozwoju mikroprzedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2012.
160. Guest D.E., Michie J., Conway N., Sheehan M., *Human Resource Management and Corporate Performance in the UK*. British Journal of Industrial Relations, 41, 2003.
161. Guest D., *Human resource management and performance: a review and research agenda*, International Journal of Human Resource Management, 8: 3, 1997.
162. Guest, D., *Human resource management and performance: still searching for some answers*, Human Resource Management Journal, 21(1), 2011.
163. *Guidelines for Disclosure of Intellectual Assets Based Management*, Japonia, Ministry of Economy, Trade and Industry, październik 2005.
164. Guimon J., *MERITUM and Danish Guidelines for Reporting on Intangibles: A Comparative Study*, The Icfai University Journal of Accounting Research, Vol. VII, No. 2, 2009.
165. Guryn H., *Czy warto mierzyć zaangażowanie pracowników*, „Personel i Zarządzanie” nr 4/2009.
166. Guthrie J., Petty R., Ricceri F., *Intellectual capital reporting. Lesson from Hong Kong and Australia*, The Institute of Chartered Accountants of Scotland, 2007.
167. Hacker S., Willard M.L., Couturier L., *The trust imperative: Performance improvement through productive relationship*, ASO Quality Press, Milwaukee 2002.
168. Haffer R., *Metody i narzędzia pomiaru zasobów wiedzy i oceny poziomu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, M.J. Stankiewicz (red.), Dom Organizatora, Toruń 2006.
169. Harrington D., *Confirmatory Factor Analysis*, Oxford Press, Nowy Jork 2009.
170. Harrison R., *Diagnosing Organization Ideology*, w: *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators*, J. Jones, J. Pfeiffer (red.), University Associates, La Jolla, CA: 1975.
171. Harvey L., Knight P.T., *Transforming Higher Education*, Open University Press, Milton Keynes 1996.
172. Hejduk I.K., Grudzewski W.M., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw*, „e-mentor” nr 5 (32), 2009.
173. Herman A., *Kapitał intelektualny i jego liczenie*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 1, SGH, Warszawa 2008.
174. Hibbard J., *Knowing What We Know*, Information Week, 20 października 1997.
175. Hofstede G., Hofstede G.I., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
176. Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D.D., Sanders G., *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 2, 1990.
177. Hornowska E., *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Scholar, Warszawa 2007.
178. Horton S., *Competencies in People Resourcing*, w: *People Resourcing and Talent Planning. HRM in Practice*, S. Pilbeam, M. Corbridge (red.), Pearson Education Ltd., Essex 2010.
179. Hultman K., Gellerman B., *Balancing Individual and Organizational Values. Walking the Tightrope to Success*, Jossey-Bass, San Francisco 2002.
180. *Human Capital Index: Human Capital as a Lead Indicator of Shareholder Value*, Watson Wyatt, Waszyngton 2002.
181. Huselid, M., *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, Academy of Management Journal, 38, 1995.
182. Ikonen M., Savolainen T., *Renewing human intellectual capital by building trust in intra-organizational relationships*, „proceedings of the 7th European Conference on Management Leadership and Governance”, ed. C. Despres, SKEMA Business School, Sophia-Antipolis Francja, 2011.
183. Inglehart R., Welzel Ch., *Modernization, Cultural Change and Democracy*, Cambridge University Press, Nowy Jork 2005.
184. *Intellectual Capital Statements-Made in Europe*, European ICS Guideline, DG Research, 2008.
185. *Interim Report by Subcommittee on Management and Intellectual Assets*, Subcommittee on Management and Intellectual Assets, New Growth Policy Committee, Industrial Structure Council, sierpień 2005.
186. Ionel V. C., Cornescu A., Dumitru M. I., *Human Resources Accounting – Accounting form the most valuable asset of an enterprise*, Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, Vol. 19, Issue 2, 2010.
187. Isaksen S.G., Ekvall G., *Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates*, Creativity and Innovation Management, Vol. 19, No. 2, 2010.
188. Januszkiewicz W., *Globalizacja a terminologia ekonomiczna w: Ekonomiczne i społeczne aspekty globalizacji*, K. Kuciński (red.), IFGN SGH, Warszawa 2004.
189. Jappeli, T., Padula, M., *Investment in financial literacy and savings decisions*, CSEF, Department of Economics, University of Naples, Working Paper No. 272, Neapol, styczeń 2011.
190. Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
191. Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODiDK, Gdańsk 2002.
192. Juchnowicz M., Wojtczuk-Turek A., *Istota elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim*, w: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, M. Juchnowicz (red.), Difin, Warszawa 2007.
193. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Metody pomiaru i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
194. Jurek M., *Kapitał intelektualny jako czynnik wpływający na wartość przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, E. Urbańczyk (red.), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2001.

195. Jurek P., Brachowska-Przeniosło K., Konarski R., Michałowska J., Rewers-Dawid K., *Test Kompetencji Ogólnych. Podręcznik*, Sopot 2012.
196. Jurek P., *Rzetelność i trafność pomiaru kompetencji transferowalnych z wykorzystaniem wybranych narzędzi i metod*, w: *Kompetencje transferowalne. Diagnoza. Kształtowanie. Zarządzanie*, S. Konarski, D. Turek (red.), SGH, Warszawa 2010.
197. Kaliński J., *Globalizacja w perspektywie historycznej*, Bank i Kredyt, Nr 11-12, 2003.
198. Kanchier C., *Identifying Your Crucial Work Skills*, The San Francisco Examiner, 16 lipiec 2000.
199. Kannan G., Aulbur W.G., *Intellectual Capital. Measurement effectiveness*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 3, 2004.
200. Kaplan R. S., Norton D. P., *The Balance ScoreCard – Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review styczeń-luty 1992.
201. Kaplan R., Norton D., *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
202. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników*, w: *Jak przełożyć strategię na działanie*, A. Andersen (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
203. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
204. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
205. Katz D., Kahn R.L., *Spółeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
206. Kazlauskaitė R., Buciuniene I., Turauskas L., *Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage*, Employee Relations Vol. 34, No. 2, 2012.
207. Keesing R., *Theories of Culture*, Annual Review of Anthropology, Vol. 3, 1974.
208. Kinnie N., Swart J., Rayton B., Hutchinson S., Purcell J., *HR Policy and Performance: An Occupational Analysis*, International Industrial Relations Association, HRM Study Group Working, Papers in Human Resource Management, No. 2, 2004.
209. Kołodko G. W., *Tygrys z ludzką twarzą*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
210. Kotter J.P., Heskett J.L., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, Macmillan, Nowy Jork 1992.
211. Kouzes J.M., Posner B.Z., *The Leadership Challenge*, Jose-Bass, San Francisco 1987.
212. Koźmiński A., *Encyklopedia socjologii*, tom 2, Warszawa 1998.
213. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
214. Kralewski J., Dowd B., Kaissi A., Curoe A., Rockwood T., *Measuring the Culture of Medical Group Practices*, Health Care Management Review, Vol. 30, No. 3, 2005.
215. Kramar R., Murthy V., Guthrie J., *Accounting for Human Capital and Organizational Effectiveness*, w: *The Oxford Handbook of Human Capital*, A. Burton-Jones A., J.C. Spender (red.), Oxford University Press 2011.
216. Kroeber A.L., Kluckhohn C., *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Papers of the Peabody Museum, Harvard University, Vol. 47, Cambridge 1952.
217. Krupski R., Stańczyk S., *Strategia przedsiębiorstwa w wymiarach kultury organizacyjnej*, w: *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, P. Wachowiak (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
218. Kuciński K., *Spółeczny kontekst globalizacyjnych uwarunkowań konkurencyjności* w: *Ekonomiczne i społeczne aspekty globalizacji*, K. Kuciński (red.), IFGN SGH, Warszawa 2004.
219. *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, P. Wachowiak (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
220. Kuo-Wei L., Wen-Chi K., *The Application of Interpersonal Relationship Poll to the Enhancement of Management Efficacy*, Journal of Social Sciences, Vol. 8, No. 3, 2012.
221. L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
222. Lei Y.P., Jia J.F., *Human Capital Investment for Firm: An Analysis*, Management Science and Engineering, Vol. 1, No. 2, 2007.
223. Lepsinger R., Lucia A.D., *System ocen pracowniczych 360 stopni*, HELION, Gliwice 2007.
224. Leszczyński Z., Skowronek-Mielczarek A., *Analiza ekonomiczno-finansowa spółki*, PWE, Warszawa 2004.
225. Lev B., *Intangibles, measurement and reporting*, Brooking Institution Press, Waszyngton 2001.
226. Lev B., Schwartz B.A., *On the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements*, The Accounting Review, 1971.
227. Lim L.L.K., Dallimore P., *Intellectual Capital: Management Attitudes In Service Industries*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 1, 2004.
228. Lipka A., *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
229. Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
230. Lipka A., *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005.
231. Lipka A., *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników?*, Difin, Warszawa 2004.
232. Liszka J.J., *Moral Competence: An Integrated Approach to the Study of Ethics*, Prentice-Hall, New Jersey 2002.
233. Liu H., Zhou Q., Zhou L., Wang S., *On the Human Capital Factors to Evaluate the Efficiency of Tax Collection Using Data Envelopment Analysis Method*, Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, Vol. 5, No. 6, 2013.
234. Lohmann J., Rollins A., Hoey J., *Defining, Developing and Assessing Global Competence in Engineers*, European Journal of Engineering Education, Vol. 31, No. 1, 2006.
235. Lorenz E., Michie J., Wilkinson F., *HRM Complementarities and Innovative Performance in French and British Industry*, Research on Technological Innovation and Management Policy, Vol. 8, 2004.
236. Luthy D.H., *Intellectual Capital And Its Measurement*, <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf> (luty 2007).
237. Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
238. Łuźniak-Piecha M., *Kontrakt psychologiczny i wsparcie organizacyjne jako kluczowe elementy budowania zaangażowania organizacyjnego. Przegląd koncepcji badawczych*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 12, 2009.
239. Macey W.H., Schneider B., *The Meaning of Employee Engagement*, Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1, 2008.
240. Machiavelli N., *Księżę. Rozważania nad pierwszym dziesięcioleciem historii Rzymu Liwiusza*, PIW, Warszawa 1984.
241. Macik-Frey N., *Communicated Collective Knowledge: Realizing Human Potential Through Social Cognition and Information Integration Processes*, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 13, No. 3, 2012.
242. Macintosh A., *Position Paper on Knowledge Asset Management*, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburgh, Scotland May 1996.
243. Mackenzie S., *Surveying the Organizational Culture in an NHS Trust*, Journal of Management in Medicine, Vol. 9, No. 6, 1995.
244. Maddison A., *The World Economy: A Millennial Perspective*, OECD, Paryż 2001.
245. Majchrzak K., *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
246. Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
247. Makowski K. (red.), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, SGH Warszawa 2002.
248. Marcinkowska M., *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

249. Margolis J., Walsh J., *People and Profits? The Search for a link Between a Company's Social and Financial Performance*, Mahwah Erlbaum, Nowy Jork 2001.
250. Marr B., Chatzkel J., Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring, and reporting of IC, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 2, 2004.
251. Martin H. R., Schumann H., *Pułapka globalizacji – atak na demokrację i dobrobyt*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.
252. Mauritsen J., Larsen H.T., *Valuing the future: intellectual capital supplements at Skandia*, *Accounting Auditing & Accountability Journal*, Vol. 14, 2001.
253. Mayer R.C., Schoorman F.D., *Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 1998.
254. Mazurek-Kucharska B., *Psychologiczne korelaty zaangażowania w pracę – uwarunkowania sukcesu lub wypalenia zawodowego*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 12, 2009.
255. McClelland D.C., *Identifying Competencies with Behavioral Event Interviews*, *Psychological Science*, Vol. 9, 1998.
256. McClelland D.C., *Testing for Competence Rather than Intelligence*, *American Psychologist*, Vol. 28, No. 1, 1973.
257. McFarlane D., *Personal Knowledge Management (PKM): Are we Really Ready?*, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol.12, No. 1, 2011.
258. McIntyre D., *Optimizing Knowledge in Teams: The Role of Knowledge Orientation, Task, and Fit*, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 12, No. 4, 2011.
259. McLean Ch., Reid C., Scharf F., *The Development of Transferable Skills in Business Studies Degrees*, *Irish Business and Administrative Research*, Vol. 19/20, 1998/1999.
260. Meadows D. H. i in., *Granice wzrostu*, Warszawa 1973.
261. Meritum Project. *Guidelines for managing and reporting on intangibles (intellectual capital report)*, Vodafone Fundation, Madryt, 2002.
262. Mesarović M., Pestel E., *Ludzkość w punkcie zwrotnym*, Warszawa 1977.
263. Michalski A., *Business na Bahamach*, *Rzeczpospolita* nr 301, 1999.
264. *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej. MSSF, IFRS, SKwP*, Warszawa 2011.
265. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, AE, Kraków 2006.
266. Miller J.C., Whiting R.H., *Voluntary Disclosure of Intellectual Capital and the Hidden Value* referat wygłoszony na konferencji AFAANZ, Melbourne, 3–5 lipca 2005.
267. Milos F., *A dynamic monetary model for evaluating employees*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, No. 1, 2007.
268. Molloy C., *From IQ to Ecu, Human Resources Banking and Insurance*, Lafferty Publications, Londyn 1995.
269. Moorman R.H., *The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior*, *Human Relations*, Vol. 6, 1993.
270. Morariu M.C., *Perspectives on the Possibilities Companies Have to Recognize and Measure Intellectual Capital*, *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital* 2011.
271. Mouritsen J., *Driving Growth: Economic Value Addend versus Intellectual Capital*, *Management Accounting Research*, No. 9, 1998.
272. Nabi G.R. D. Bagley, *Graduates' Perceptions of Transferable Personal Skills and Future Career Preparation in UK*, *Education & Training*, Vol. 41, 1999.
273. Naimark H., Pearce S., *Transferable Skills: One Link Between Work and Family*, *Journal of Career Development*, Vol. 12, 1985.
274. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2000.
275. Niedzielski E., Walkowiak R., *Kompetencje menedżerskie w dobie globalizacji (kontekst terminologiczno-metodyczny)*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Z. Wiśniewski, A. Pocztowski (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
276. Niemczyk L., *Rachunkowość finansowa aktywów kompetencyjnych i kapitału intelektualnego*, Paccioli Institute, Rzeszów 2013.
277. Nogalski B., Rybnicki J., *Zarządzanie portfelem kapitału intelektualnego*, w: *Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania*, A. Pocztowski (red.), Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2001.
278. Nosal C.S., *Psychologia Decyzji Kadrowych*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
279. Nowak E., *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2008.
280. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
281. Nowak S., *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, w: *Teorie postaw*, S. Nowak (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1973.
282. O'Reilly C.A., Chatman J.A., Caldwell D.F., *People and Organizational Culture: A profile Comparison Approach to Person-organization Fit*, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, 1991.
283. O'Dell C., *A Current Review of Knowledge Management Best Practices*, Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practices, Business Intelligence, Londyn, grudzień 1996.
284. O'Reilly C.A., Chapman J., *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 1986.
285. Obisi C., Anyim F.C., *Developing the Human Capital for Entrepreneurship Challenges and Successes*, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 3, 2012.
286. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1999.
287. Ogbonna E., Harris L.C., *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK Companies*, *International Journal of Human Resource Management* 11:4, sierpień 2000.
288. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
289. Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M., *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*, SGH, Warszawa 2009.
290. Pakulska T., *Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa jako impuls rozwoju gospodarki kreatywnej w: Przedsiębiorstwo a narastająca niestabilność otoczenia*, R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), SGH, Warszawa, 2012.
291. Parsloe E., Wray M., *Trener i Mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
292. Payne R.L., *Climate & Culture: How Close Can They Get?*, w: *Handbook of Organizational Culture & Climate*, N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson (red.), Sage, Thousand Oaks, CA 2000.
293. Penc J., *Kreatywne Kierowanie. Organizacja i Kierownik Jutra. Rozwiązywanie Problemów Kadrowych. Zachowania w Organizacji. Trudne sytuacje w kierowaniu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
294. Pérez J.C., Petrides K.V., Furnham A., *Measuring Trait Emotional Intelligence*, in: *International Handbook of Emotional Intelligence*, R. Schulze, R. D. Roberts (red.), Hogrefe & Huber, Cambridge 2005.
295. Peters T.J., Waterman R.H., *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2011.

296. Pfau B. N., Kay I. T., *The Human Capital Edge, 21 People Management Practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximize Shareholder Value*, McGraw-Hill, Nowy Jork 2002.
297. Philips C.B., *The case for indexing*, Vanguard Research, Valley Forge, luty 2011.
298. Pieter J., *Słownik psychologiczny*, Wrocław 1963.
299. Pietrasiński Z., *Rozwój człowieka dorosłego*, PWN, Warszawa 1990.
300. Pietruszka-Ortyl A., *Kapitał intelektualny organizacji*, w: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, M. Miś A., Pietruszka-Ortyl A., Potocki red., Difin, Warszawa 2007.
301. Pietruszka-Ortyl A., *Kapitał intelektualny wyznacznikiem poziomu zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa*, w: *Przedsiębiorstwa jako świętynie wiedzy*, W. Cieśliński red., Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 2., Wałbrzych 2002.
302. Pirayah N., Mahdavi A.M., Mohammad Nematpour A., *Study of Organizational Culture Influence (Based on Denison's Model) on Effectiveness of Human Resources in Karun Oil & Gas Production Company*, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 5, No. 9, 2011.
303. Plawgo B., Konecki K., *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010.
304. Pocztowski A., Miś A., *Analizy zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
305. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007.
306. Polanyi M., *Tacit Knowing: Its Bearing on Some Problems of Philosophy*, „Reviews of Modern Physics”, Vol. 34, No. 4, 1962.
307. *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, P. Wachowiak (red.), SGH, Warszawa 2005.
308. *Postawy pracownicze 2008*, M. Zakrzewska (red.), Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Warszawa 2008.
309. Potocki A., Pietruszka-Ortyl A., Miś A., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
310. *Praktyczny przewodnik po MSSF*, Deloitte, Warszawa 2007.
311. Pratt S. P., *The Market Approach to Valuing Businesses*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 2001.
312. *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, M. Bratnicki, J. Strużyńska (red.), Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2001.
313. Putnam R., *Turning in, turning out: the strange disappearance of social capital in America*, w: *Political Science and Politics*, 12.1995.
314. Rae J., *The Sociological Theory of Capital*, Macmillan, Londyn 1834.
315. Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, UMCS, Lublin 2007.
316. Raybould J., Shedy V., *Are Graduates Equipped with the Right Skills in the Employability Stakes?*, Industrial and Commercial Training, Vol. 37, 2005.
317. Reddin B., *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, Alma-Press, Warszawa 1993.
318. Reilly R. F., *Appraising and amortizing noncompete covenants*, The CPA Journal Online, lipiec 1990.
319. Reilly R., Schweihs R., *Valuing Intangible Assets*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1999.
320. *Report of the Committee on Human Capital Accounting*, American Accounting Association Committee of Accounting for Human Resources 1973.
321. Robbins P.S., Ehrlich A., *Zachowanie w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
322. Robbins S.P., Judge T., *Zachowania organizacyjne*, PWE, Warszawa 2011.
323. Roos G., *Measuring Your company's Intellectual Performance*, Long Range Planning, Vol. 30, 1997.
324. Roos G., Roos J., Dragonetti N., Edvinsson L., *Intellectual Capital: Navigation in the New Business Landscape*, New York University Press, Nowy Jork, 1997.
325. Roos G., Roos J., *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, Long Range Planning, czerwiec 1997.
326. Roslender R., Stevenson J., *Accounting for people: a real step forward or more a case of wishing and hoping*, Critical Perspectives on Accounting, Vol. 20, No. 7, 2009.
327. Rostkowski T., *Wycena kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, w: *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, M. Panfil, A. Szablewski (red.), Poltext, Warszawa, 2011.
328. Roszyk-Kowalska G., *Kapitał intelektualny – wartość przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki*, R. Borowiecki, A. Jaki (red.), Akademia Ekonomiczna w Krakowie i Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa-Kraków 2005.
329. Rubino J.R., *Aligning Personal Values and Corporate Values: A Personal and Strategic Necessity*, Employment Relations Today, Vol. 25, No. 3, 1998.
330. Rybak M., *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.
331. Sackmann S., Flamholz E., Bullen M., *Human Resource Accounting, a State of the Art Review*, Journal of Accounting Literature, Vol. 8, 1989.
332. Sajkiewicz A., *Kultura organizacji i kapitał intelektualny*, w: *Jakość zasobów pracy*, A. Sajkiewicz (red.), Poltext, Warszawa 2002.
333. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa 2000.
334. Saks A.M., *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 7, 2006.
335. Salopek J., *Shareholders reap what you sow*, Training & Development, luty 2000.
336. Salovey P., Marey J.D., *Emotional intelligence, Imagination, Cognition, and Personality*, Vol. 9, 1990.
337. Samah S., *Social Structural Characteristics and Employee Empowerment: The Role of Proactive Personality*, International Review of Business Research Papers, Vol. 4, 2007.
338. Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011.
339. Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B., *The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, Journal of Happiness Studies, Vol. 3, 2002.
340. Schein E.H., *Sense and Nonsense About Culture and Climate*, In: *Handbook of Organizational Culture & Climate*, N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson (red.), Sage, Thousand Oaks, CA 2000.
341. Schiff J. W., *A measure of organizational culture in mental health clinics*, Best Practice in Mental Health, Vol. 5, No. 2, 2009.
342. Schneider B., *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1990.
343. Schwartz S.H., *Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries*, w: *Advances in Experimental Social Psychology*, M. Zanna (red.), Academic Press, Nowy Jork 1992.
344. Shaikh J.M., *Measuring and Reporting of Intellectual Capital Performance Analysis*, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, marzec 2004.
345. Shortell S., Jones R., Rademaker A., Gilles R., Dranove D., Hughes E., Budetti P., Reynolds K., Huang C., *Assessing The Impact of Total Quality Management and Organizational Culture on Multiple Outcomes of Care for Coronary Bypass Graft Surgery Patients*, Medical Care, Vol. 38, No. 2, 2000.
346. Sidor-Rządowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków 2011.
347. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa 2006.

348. Skinner D.J., *Accounting for intangibles – a critical review of policy recommendations*, Accounting and Business Research, Vol. 38, No. 3, 2008.
349. Skoczył W., *Problem pomiaru i oceny tworzenia wartości w erze informacji*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa: teoria i praktyka*, E. Urbańczyk (red.), Kreos, t. 1., Szczecin 2002.
350. Skuza B., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skania*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, B. Wawrzyniak (red.), Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
351. Smith A., *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, t. 2: *Of the nature, accumulation, and employment of stock*, W. Strahan, T. Cadell (red.), Londyn 1776.
352. Smith D., Wolstencroft T., Southern J., *Personal Transferable Skills and the Job Demands on Graduates*, Journal of European Industrial Training, Vol. 13, 1989.
353. Smythe J., *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
354. Sobiecki R., *Global corporate market*, Pekin 2006.
355. Sobiecki R., *Globalizacja a funkcje polskiego rolnictwa*, SGH, Warszawa 2007.
356. Sopińska A., Wachowiak P., *Dodatkowe kryteria pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstw w wybranych sektorach*, w: *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, P. Wachowiak (red.), SGH, Warszawa 2005.
357. Sopińska A., Wachowiak P., *Podstawowy model pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, w: *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, P. Wachowiak (red.), SGH, Warszawa 2005.
358. Sopińska A., Wachowiak P., *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005.
359. Sopińska A., Wachowiak P., *Pomiar kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, a uwarunkowania sektorowe. Metodyka pomiaru*, w: *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2004.
360. Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wyd. SGH, Wyd. II, Warszawa 2010.
361. Spector P.E., *Job Satisfaction: Applications, Assessment, Causes and Consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA 1997.
362. Spencer L., Spencer S., *Competence at Work: A Model for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 1993.
363. Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007.
364. Stańczyk-Hugiet E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, AE, Wrocław 2007.
365. Starzyk K., *Globalizacja a struktura gospodarki światowej w: Ekonomiczne i społeczne aspekty globalizacji*, K. Kuciński (red.), IFGN SGH, Warszawa 2004.
366. Stefanowicz B., *Wiedza. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
367. Stevenson K., *Are Your Practices Resistant to Changing Their Clinical Culture?*, Primary Care Report, Vol. 2, No. 5, 2000.
368. Stewart T.A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, Nowy Jork 1997.
369. Stewart T.A., *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, Londyn 2001.
370. Stiglitz J.E., *Společne aspekty globalizacji*, Projekt Syndicate, 2004.
371. Stiglitz J.E., *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
372. Stiles P., Kulvisaechana S., *Human capital and performance: A literature review*, Judge Institute of Management, University of Cambridge, Cambridge 2003.
373. Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Oficyna Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
374. Strojny M., *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa: materiały na konferencję*, D. Dobija (red.), Polska Fundacja Promocji Kadr i Zarządzania, Warszawa 2003.
375. Strojny M., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, Problemy Jakości, nr 12, 1999.
376. Suchodolski A., *Ocenianie pracowników*, w: *Zarządzanie kadrami*, T. Listwan (red.), C.H. Beck, Warszawa 2006.
377. Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.
378. Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
379. Sveiby K.E., *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.
380. Szczygielska A., *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy. Wybrane zagadnienia w świetle studiów i badań empirycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
381. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
382. Szymański W., *Globalizacja wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001.
383. Szymański W., *Interesy i sprzeczności globalizacji. Wprowadzenie do ekonomii ery globalizacji*, Difin, Warszawa 2004.
384. Tayles M., Webster M., Sugden D., Bramley A., *Accounting "gets real" in dealing with virtual manufacturing*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 6, No. 3, 2005.
385. Terelak J., Baczyńska A., *Inteligencja praktyczna jako kapitał intelektualny: teoria i pomiar*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), Difin, Warszawa 2008.
386. Tesoriero F., *Personal Growth Toward Intercultural Competence Through an International Field Education Programme*, Australian Social Work, Vol. 59, No. 2, 2006.
387. *The Oxford Handbook of Human Capital*, A. Burton-Jones A., J.C. Spender (red.), Oxford University Press 2011.
388. *The Sage Handbook of Human Resource Management*, eds. A. J. Wilkinson, N. A. Bacon, T. Redman, S. Snell, SAGE Publications Ltd., Londyn 2010.
389. Thumin F.J., Thumin L.J., *The Measurement and Interpretation of Organizational Climate*, The Journal of Psychology, Vol. 145, No. 2, 2011.
390. Thurow L.C., *Przyszłość kapitalizmu*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.
391. J. Tinbergen (red.), *O nowy ład międzynarodowy*, PWE, Warszawa 1978.
392. Todaro M.P., *Economic Development in the Third World*, Longman, Nowy Jork 1985.
393. Trompenaars A., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
394. Trunk Širca N., Babnik K., Breznik K., *Towards organisational performance. Understanding human resource management climate*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 113, No. 3, 2013.
395. Tucholska K., *Zagadnienie kompetencji w psychologii*, Roczniki Psychologiczne, Tom VIII, Nr 2, 2005.

396. Tucker R.W., McCoy W.J., Evans L.C., *Can Questionnaires Objectively Assess Organizational Culture?*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 5, 1990.
397. Turek D., *Kontroproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*, Difin, Warszawa 2012.
398. Turek D., *Organizacja oparta na wartościach – implikacje dla procesów zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, Część I., K. Makowski (red.), SGH, Warszawa 2008.
399. Turek D., Wojtczuk-Turek A., *Kompetencje transferowalne. Przegląd definicji, modeli i stanowisk teoretycznych*, w: *Kompetencje transferowalne. Diagnoza. Kształtowanie. Zarządzanie*, S. Konarski, D. Turek (red.), SGH, Warszawa 2010.
400. Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, UŁ, Łódź 2007.
401. Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
402. Vafaei A., Taylor D., Ahmed K., *The value relevance of intellectual capital disclosures*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 12, No. 3, 2011.
403. Van De Voorde K., Van Veldhoven M., Paauwe J., *Time Precedence in the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Performance: A Cross-lagged Study at the Business Unit Level*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 21, No. 10, 2010.
404. Van der Post W. Z., de Coning T. J., Smit M., *An Instrument to Measure Organizational Culture*, South African Journal of Business Management, Vol. 28, No. 4, 1997.
405. Van Greuning H., *International Financial Reporting Standards. A Practical Guide*. Fourth Edition, The World Bank, Waszyngton 2006.
406. Vance R.I., *Employee engagement and commitment*, SHRM Foundation, 2006.
407. Villacorta M.A., *Revelation of the voluntary information about Human Capital in the Annual Reports*, Journal Intangible Capital, Vol. 2, 2007.
408. Vinding A.L., *Human Resources; Absorptive Capacity And Innovative Performance, Product Innovation, Interactive Learning and Economic Performance*. Research on Technological Innovation and Management Policy, Vol. 8, 2004.
409. Vitali S., *The Acquisition of Professional Social Work Competencies*, Social Work Education, Vol. 30, No. 2, 2011.
410. Wachowiak P., Sopińska A., Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, badania własne KZiF, SGH, Warszawa 2005.
411. Walker H., Symon G., Davies B., *Assessing Organizational Culture: A Comparison of Methods*, International Journal of Selection and Assessment, Vol. 4, No. 2, 1996.
412. Wallach E., *Individuals and Organizations: The cultural match*, Training and Development Journal, Vol. 2, 1984.
413. Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, t. 2. Wskaźniki finansowe, Wolter Kluwer business, Kraków 2009.
414. Wiig K., *Knowledge Mangement: Where Did It Come From and Where Will It Go?* w: *Expert Systems with Applications*, Pergamon Press/Elsevier, Vol. 14, jesień 1997.
415. Wiking K.M., *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, Long Range Planning, czerwiec 1997.
416. Williams S.M., *Is Intellectual Capital Performance and Disclosure Practices Related?* Journal of Intellectual Capital, Vol. 2 No. 3, 2001.
417. Winterton J., Winterton R., *Developing Managerial Competence*, Routledge, Londyn 1999.
418. Wiśniewski P., *Intellectual capital (IC) in financial services organisations: Is it possible to make it socially responsible?* Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 10, Issue 3, 2012.
419. Wiśniewski P., *Pokusa nadużycia implikowanej pomocy kredytowej. Jak ograniczyć społeczne koszty funkcjonowania przedsiębiorstw ważnych dla interesów państwa?*, Zeszyty Naukowe KZiF SGH, zeszyt nr 101, Warszawa, 2010.
420. Witkowski T., *Inteligencja makiaweliczna*, Wyd. Moderator, Poznań 2005.
421. Wojtczuk-Turek A., *Rozwijanie kompetencji twórczych*, SGH, Warszawa 2010.
422. Wosińska W., Sosinka-Pietras M., *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy. Postawy i zachowanie się ludzi w sytuacji pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1984.
423. Wójcik M., *Zaangażowany poszukiwany*, „Personel i Zarządzanie”, nr 1/2009.
424. *Współdziałanie, rywalizacja. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania*, Z. Uchnast (red.), Wyd. Towarzystwo Naukowe KUL, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Wyższa Szkoła Biznesu-National-Louis University w Nowym Sączu, Lublin-Nowy Sącz 2008.
425. *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, T. Sikora (red.), Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2010.
426. Yntema T.O., *The Transferable Skills of a Manager*, Journal of the Academy of Management, Vol. 3, 1960.
427. Zambon S., *Accounting, Intangibles and Intellectual Capital: an Overview of the Issues and Some Considerations*.
428. *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia - aplikacje*, M. Juchnowicz (red.), PWE, Warszawa 2014.
429. *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, M.J. Stankiewicz (red.), TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006.
430. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, W.M. Grudzewski, I. Hejduk (red.), Difin, Warszawa 2004.
431. *Zarządzanie wiedzą*, D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
432. *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
433. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
434. Zorska A., *Integracja Europejska w kontekście globalizacji*, Zeszyty naukowe KGŚ nr 9, SGH, Warszawa 2000.

Netografia

- Analiza Portfelowa (portal informacyjno-edukacyjny): <http://edukacja.analizaportfelowa.pl/index.php/wskaznik-sortino/> z 09.05.2013.
- Analizy Online – metodyka ratingów i rankingów funduszy inwestycyjnych: http://www.analizy.pl/fundusze/info/index/id/metodologia_ratingow_z_09.05.2013.
- Anam L., *Co to jest społeczna odpowiedzialność biznesu?*, „CSRinfo.org” 28.06.2007, <http://www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/artykuly/45-co-to-jest-spoeczna-odpowiedzialno-biznesu>, 12.2011.
- Antal International – międzynarodowa firma rekrutacji kadr, raporty płacowe: www.antal.pl z 09.05.2013.
- Asset Correlation (elektroniczne macierze koleracji klas aktywów inwestycyjnych) <http://www.assetcorrelation.com/majors/1826-z-28.01.2013>.
- Berry M.L., Morris M.L., *The Impact of Employee Engagement Factors end Job Satisfaction on Turnover Intent*, <http://www.eric.ed.gov/>.
- Bontis N., *Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*, <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/IJMRBontis.pdf>
- Daniels H.A.M., de Jonge A.W.A., *Knowledge Management by Project Selection in R&D Departments*, https://doc.telin.nl/dscgi/ds.py/Get/File-29717/Knowledge_management_by_projectselection_in_R&D_departments.pdf

- Defining Intellectual Capital, <http://www.icmgroup.com/whatis.html>
- Dobija D., *Pomiar kapitału ludzkiego i możliwości raportowania wyników*, <https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/download-s/.../2dobija.pdf>
- European Conference on Intellectual Capital 2012 (Helsinki, Finlandia), materiały konferencyjne, <http://academic-conferences.org/pdfs/ECIC12-Booklet.pdf> z 20.12.2012.
- Google Trendy (<http://www.google.com/trends/>) z 04.05.2013.
- <http://considero.pl/insights-discovery/>.
- <http://considero.pl/mbti/>.
- <http://g-rap.org/docs/ICB/Preziosi%20-%20Organ.%20Diagnosis%20Questionnaire%20ODQ.pdf>
- <http://nces.ed.gov/surveys/piaac/measure.asp>
- http://pl.wikipedia.org/wiki/Kapita%C5%82_ludzki, kwiecień 2013.
- <http://pl.wikipedia.org/wiki/Organizacja>, kwiecień 2013.
- <http://way2.pl/improve/narzedzia/ip121>
- <http://welcome.manbase.com/manbase?usluga=6#pi>
- <http://www.alta.pl/Alta/>
- <http://www.corson.pl/testy-rekrutacyjne-ppa-apos-thomas>
- <http://www.employment-studies.com.uk/news/129theme.php>
- <http://www.globalnovations.com/Solutions/Organizational-Surveys.html>
- <http://www.hoganassessments.com/content/assessments>
- <http://www.iea.nl/>
- <http://www.oecd.org/dataoecd/24/21/39437980.pdf>
- <http://www.practest.com.pl/kompos-skala-kompetencji-osobistej>
- <http://www.shl.com/uk/expertise/science/>
- <http://www.sigmaassessmentsystems.com/assessments/jpir.asp>
- <http://www.sveiby.com>
- <http://www.tomshardware.pl/technews/20050608.html>
- Izba Zarządzających Funduszami i Aktywami (IZFiA) - materiały: <http://www.izfa.pl/pl/> z 09.05.2013.
- Kolaszyńska M., *Analiza morfologiczna i jej pochodne jako narzędzia twórczego rozwiązywania problemów*, [http://mac.org.pl/szkola/oiz/Nowy%20folder%20\(2\)/METODA%20ANALIZY%20MORFOLOGICZNEJ.pdf](http://mac.org.pl/szkola/oiz/Nowy%20folder%20(2)/METODA%20ANALIZY%20MORFOLOGICZNEJ.pdf); marzec 2013.
- Komisja Europejska – propozycja ws. płac w sektorach finansowych państw członkowskich: http://ec.europa.eu/internal_market/company/directors-remun/ z 09.05.2013.
- Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) – informacje dostępne na witrynie internetowej: <http://www.knf.gov.pl/index.html> z 09.05.2013.
- Komisja Skarbu Brytyjskiej Izby Gmin (raport), <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201213/cmselect/cmtreasy/640/640.pdf> z 29.01.2013.
- Long Finance – instytut badawczy: <http://www.longfinance.net/fcf-gfci/methodology.html> z 28.01.2013.
- MEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management (MERITUM) Final Report, http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/FINAL_REPORT_MERITUM.pdf
- Miller J.C., Whiting.
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW), wskaźniki skolaryzacji: <http://www.nauka.gov.pl/> z 09.05.2013.
- Mornigstar, Inc. – metodyka ratingów i rankingów funduszy inwestycyjnych: http://corporate.morningstar.com/us/documents/methodologydocuments/factsheets/morningstarratingforfunds_factsheet.pdf z 09.05.2013.
- Parlament Brytyjski – monitor: <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201213/cmselect/cmtreasy/640/640.pdf> z 29.01.2013.
- Portal EFQM, *Umbrella Consulting Sp. z o.o.*, <http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonosci-efqm/budowa-modelu-efqm>, 12/2011.
- Pulic A., *Do We Know if We Create or Destroy Value?* www.vaic-on.net
- Securities & Exchange Commission (SEC): <http://www.sec.gov/answers/etf.htm> z 21.01.2013.
- Smith M. K., *Definitions of globalization*, http://infed.org/biblio/defining_globalizations.htm
- Smock M., *Non-Compete Agreement „Basics”*, <http://www.business-buyer-directory.com/>
- Sveiby K.E., *Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard*, <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>
- Sveiby K.E., *Methods for Measuring Intangible Assets*, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> (styczeń 2004).
- Sveiby K.E., *The Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor – a Comparison*, <http://www.sveiby.com/articles/BSCandIAM.html> (styczeń 2007).
- Sveiby K.E., *The Intangible Assets Monitor*, <http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html>, 05.01.2004.
- *The PRISM Project*, <http://www.intangibility.com/wp-content/uploads/2009/03/prism-project-overview-2001-2003.pdf>
- Walczak W., *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, www.e-mentor.edu.pl
- *What is Human Resource Accounting?*, <http://charteredclub.com/what-is-human-resource-accounting/>, kwiecień 2013.
- *Whitepaper-Driving employee engagement – Report*, http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_employeeengagement_wp.pdf
- Zen/Yen – instytut badawczy, wskazania centrów finansowych: <http://www.zyen.com/long-finance/gfci/gfci-over-time3.html> z 28.01.2013.

Z recenzji dr Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej

Przyjętą koncepcję badawczą należy ocenić wysoko – ujęcie tematu z tak wielu perspektyw zapewnia wszechstronną analizę podjętej problematyki. (...) Dokonana w niniejszej recenzji charakterystyka poszczególnych ekspertyz jedynie w niewielkim stopniu oddaje bogactwo ich zawartości oraz interdyscyplinarność prezentowanego przez autorów podejścia. Złożone zagadnienia wywodzące się z wielu dyscyplin naukowych zostały wszechstronnie przeanalizowane i przedstawione w przejrzystej formie. (...) Opracowanie to w ogromnym stopniu poszerza wiedzę na temat kapitału ludzkiego jako elementu wartości przedsiębiorstwa.

Z recenzji dr hab. Izabeli Warwas

Niewątpliwie na wysoką jakość opracowania w dużej mierze wpłynął liczny zespół zaangażowanych osób (...). Uznane miejsce w polskiej nauce większości zaangażowanych autorów, ich dopełniające się tematycznie i interdyscyplinarne zarazem doświadczenie naukowe i bardzo często konsultingowe uwarunkowało powstanie wartości dodanej tej publikacji. Opracowanie (...) dotyczy zagadnień słabo rozpoznanych w Polsce i mało rozpropagowanych wśród praktyków zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi. Sporządzone teksty potwierdzają opinię o niezwyklej różnorodności zjawisk i problemów stanowiących zainteresowanie współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi w powiązaniu z inwestowaniem w kapitał ludzki i jego pomiarem. O wartości naukowej recenzowanej pracy świadczy jej oryginalność a o walorach praktycznych rekomendacje dla interesariuszy zsl.