

**Katarzyna Szopik-Depczyńska**

**Wiktoria Korzeniewicz**

Uniwersytet Szczeciński

## **KAPITAŁ LUDZKI W MODELU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **Streszczenie**

Źródłem dwóch trzecich bogactwa narodów jest kapitał ludzki i kapitał społeczny. Badania statystyczne dowiodły, że kapitał ludzki w głównej mierze przyczynia się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu, a złe zarządzanie nim jest przyczyną niepowodzenia. Artykuł opisuje metody zarządzania oraz rolę i znaczenie kapitału ludzkiego w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa. Pojęcie kapitału ludzkiego w ujęciu ekonomicznym wiąże się z miejscem człowieka w rzeczywistości gospodarczej. Człowiek jest wytwórcą, odbiorcą produkcji, organizatorem życia gospodarczego, kreatorem rzeczywistości i konsumentem. W swojej istocie człowiek jest nie tylko zasobem umożliwiającym powiększanie kapitału ekonomicznego, ale również sam sobą stanowi wartość.

Artykuł ma na celu przedstawienie teoretycznego podejścia do kwestii kapitału ludzkiego oraz funkcji, jaką zasób ten pełni w przedsiębiorstwie. Kapitał ludzki jest elementem składowym kapitału intelektualnego, dlatego też w rozważaniach poddano szerszej interpretacji także zagadnienia związane z kapitałem intelektualnym. W celu ukazania złożoności tematyki przedstawione zostały dotychczasowe teorie oraz koncepcje kapitału ludzkiego, jak również jego analiza.

**Słowa kluczowe:** kapitał ludzki, kapitał intelektualny.

## Wprowadzenie

Przemiany zachodzące we współczesnym świecie stawiają szczególne zadania przed przedsiębiorstwami i prowadzą do zmiany czynników wpływających na sukces w długofalowej strategii ich rozwoju. Zasoby niematerialne coraz częściej stanowią podstawę działalności współczesnego przedsiębiorstwa. Zaledwie kilkadziesiąt lat temu zaczęto postrzegać człowieka jako element budowy wartości przedsiębiorstwa. Do tego czasu powszechna była opinia, że płaca stanowi jedynie zapłatę za pracę wykonaną przez zatrudnionych pracowników, a wartość przedsiębiorstwa podnoszą tylko inwestycje w aktywa trwałe. Obecnie oczywisty jest fakt, że pracownik nie jest tylko siłą roboczą, ale ogromnym kapitałem.

Źródłem dwóch trzecich bogactwa narodów jest kapitał ludzki i kapitał społeczny. Badania statystyczne dowiodły, że kapitał ludzki w głównej mierze przyczynia się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu, a złe zarządzanie nim jest przyczyną niepowodzenia<sup>1</sup>. Mimo to nadal wiele przedsiębiorstw w Polsce stosuje metody zarządzania z pominięciem roli i znaczenia kapitału ludzkiego. Na przestrzeni dziejów rola ta traktowana była różnie. Pojęcie kapitału ludzkiego w ujęciu ekonomicznym wiąże się z miejscem człowieka w rzeczywistości gospodarczej. Człowiek jest wytwórcą, odbiorcą produkcji, organizatorem życia gospodarczego, kreatorem rzeczywistości i konsumentem. W swojej istocie człowiek jest nie tylko zasobem umożliwiającym powiększanie kapitału ekonomicznego, ale również sam sobą stanowi wartość<sup>2</sup>.

Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie teoretycznego podejścia do kwestii kapitału ludzkiego oraz roli, jaką zasób ten pełni w przedsiębiorstwie. W celu ukazania złożoności tematyki przedstawione zostały dotychczasowe teorie oraz koncepcje kapitału ludzkiego, jak również jego analiza. Kapitał ludzki jest elementem składowym kapitału intelektualnego, dlatego też w poniższych rozważaniach poddano szerszej interpretacji także zagadnienia związane z kapitałem intelektualnym.

---

<sup>1</sup> *Monitoring Environmental Progress: A Report on Work in Progress*, Washington D.C., 1995.

<sup>2</sup> H. Marce, *Świat w roku 2020. Potęga, kultura i dobrobyt – wizja przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 23.

## 1. Kapitał ludzki w teorii ekonomii

Pojęcie kapitału ludzkiego zaistniało w teorii ekonomii dopiero w drugiej połowie XX wieku. Po raz pierwszy kategorią tą użyta została w 1961 roku przez noblistę Theodora Schultza, który opisał kapitał ludzki w następujący sposób: „Wszystkie ludzkie zdolności są bądź to wrodzone, bądź nabyte. Każdy człowiek rodzi się z pewnym szczególnym zespołem genów określającym jego wrodzone zdolności. Cechy nabytej jakości populacji, które mają wartość i mogą być wzbogacane za pomocą odpowiedniego inwestowania, będziemy uważać za kapitał ludzki”<sup>3</sup>. M. Bartnicki uważa, że kapitał ludzki to są ludzie trwale związani z przedsiębiorstwem i jego misją, posiadający umiejętność współpracy, kreatywność, kwalifikacje, a także motywację, kompetencje i zręczność intelektualną<sup>4</sup>.

Podział na kapitał ludzki ogólny i specyficzny do teorii zarządzania wprowadził Gary Becker. Według Beckera podział taki jest niezbędny, aby właściwie można było zarządzać kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa. Przykładem ogólnego kapitału ludzkiego jest np. znajomość procesu stosowanego powszechnie w różnych przedsiębiorstwach, natomiast specyficznego kapitału ludzkiego – znajomość procesu stosowanego tylko w danej firmie. Thomas Davenport zdefiniował kapitał ludzki, opierając się na elementach wchodzących w jego skład, tj. zdolności wraz z zachowaniem, wysiłkiem oraz czasem. Definicję tę przedstawił za pomocą wzoru matematycznego<sup>5</sup>:

$$\text{Kapitał ludzki} = (\text{zdolności} + \text{zachowanie}) \cdot \text{wysiłek} \cdot \text{czas}$$

Zdolności określane są tu jako biegłość w wykonywaniu czynności związanych z pracą i determinowane są przez wiedzę, zręczność i talent. Wiedza oznacza możliwości danej jednostki w zakresie przyswajania oraz zasób już posiadanych informacji, niezbędnych do wykonywania pracy. Zręczność to

---

<sup>3</sup> T.W. Schulz, *Investing in People: The Economics of Population Quality*, University of California, Berkeley 1981, s. 21, w: J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 9.

<sup>4</sup> M. Bartnicki, *Pomiar kapitału intelektualnego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 11, s. 12.

<sup>5</sup> Por. G. Łukaszewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 19.

umiejętne wykorzystywanie środków i metod używanych w procesie pracy, a talent to wrodzone zdolności do wykonywania określonego zadania. Zachowanie według Davenporta oznacza rodzaj aktywności jednostki, który przyczynia się do zakończenia wykonywanego zadania. Zdolność i zachowanie jednostki zwiększane są przez wysiłek ponoszony na rzecz ich rozwijania. Poprzez wysiłek, czyli umyślne wykorzystywanie posiadanych zasobów fizycznych i umysłowych, jednostki decydują, jak, kiedy i gdzie ulokują swój kapitał ludzki. Ostatnim elementem jest czas, czyli chronologia zdarzeń. Tylko czas jest składnikiem omawianego pojęcia nieucieleśnionym w człowieku, jednak Davenport argumentuje uwzględnienie go w definicji kapitału ludzkiego ze względu na kontrolę, jaką nad nim sprawuje człowiek. Bez inwestycji w czas potrzebny na wykonanie zadania pracownik nic nie osiągnie<sup>6</sup>.

W Polsce oraz krajach Europy Środkowo-Wschodniej rozwój koncepcji kapitału ludzkiego rozpoczął się dopiero po upadku systemu komunistycznego, tj. od przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych<sup>7</sup>.

J. Grodzki wyróżnia kapitał ludzki *sensu largo* jako ogół walorów ludzkich będących efektem jego procesu adaptacji środowiskowej i cech własnych oraz procesu kształcenia w systemie oświatowym, a także kapitał ludzki *sensu stricte* oznaczający wartości wynikające z sumy nakładów na kształcenie jednostek, łącznie składające się na potencjał edukacyjny społeczeństwa<sup>8</sup>.

G. Łukasiewicz przyjmuje, że przez kapitał ludzki należy rozumieć zasób wiedzy, umiejętności, zdolności, kwalifikacji, postaw, motywacji oraz zdrowia, o określonej wartości, będący źródłem przyszłych zarobków czy satysfakcji, przy czym jest on odnawialnym i stale powiększanym potencjałem ludzkim<sup>9</sup>. W tej definicji kapitału ludzkiego zawarty jest wymiar rynkowy oraz osobisty. Wymiar rynkowy odnosi się do zasobów wiedzy, umiejętności, zdolności, kwalifikacji, postaw oraz zdrowia, które jednostka wykorzystuje lub też zamierza wykorzystać w swojej pracy zawodowej. Wymiar osobisty obejmuje również

---

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 19–20.

<sup>7</sup> Por. B. Czerniachowicz, S. Marek, *Wybrane problemy rozwoju kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 25.

<sup>8</sup> Por. J. Grodzicki, *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 50.

<sup>9</sup> G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki...*, *op.cit.*, s. 20.

wyżej wymienione zasoby, które osoba wykorzystuje w życiu osobistym poprzez rozwój zainteresowań czy hobby<sup>10</sup>.

Jak twierdzi M. Rybak: „o sile kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa stanowi nie tylko zdobyta wiedza ogólna i zawodowa oraz umiejętności wykształcone w toku dotychczasowej pracy, ale także możliwości wykazywania się w zawodzie, zdolności jeszcze nieujawnione, aspiracje, własna głęboka motywacja do pracy i uczenia się, kreatywność, gotowość do podejmowania ryzyka oraz osobiste poczucie odpowiedzialności za sukces firmy. Kapitałem ludzkim są więc ludzie umiejący ze sobą współpracować – ludzie trwale związani z firmą i jej misją”<sup>11</sup>.

Inna definicja kapitału ludzkiego opisuje go jako: „[...] ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach, które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji, korzystającej na określonych warunkach z tegoż kapitału”<sup>12</sup>.

Z kolei A. Sajkiewicz uważa, że: „kapitałem ludzkim są ludzie trwale związani z firmą i z jej misją, charakteryzujący się umiejętnością współpracy, kreatywnością postaw i kwalifikacjami. Stanowią oni motor i serce firmy, bez których niemożliwy staje się jej dalszy rozwój”<sup>13</sup>. Wszyscy pracownicy zaangażowani w działalność na rzecz przedsiębiorstwa stanowią kapitał ludzki. Są to pracownicy kreatywni, samodzielni, umiejący sprostać trudnościom<sup>14</sup>.

W świetle powyższych definicji trafne jest stwierdzenie, że kapitał ludzki to unikalne wartości, jakie posiada jednostka, będące również aktywami przedsiębiorstwa.

Ze względu na to, że kapitał ludzki definiowany jest bardzo szeroko, zmienne opisujące go występują na wielu płaszczyznach. Mnogość czynników wynika w dużej mierze z niejednoznaczności tego określenia.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 20–21.

<sup>11</sup> M. Rybak, *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 39.

<sup>12</sup> *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 97.

<sup>13</sup> A. Sajkiewicz, *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999, s. 79.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 66.

Kapitał ludzki definiowany jest jako:

- wiedza,
- kompetencje,
- zdolności,
- umiejętności,
- know-how,
- kultura,
- wartości,
- relacje,
- motywacja,
- postawy,
- zręczność intelektualna,
- przywództwo.

**Wiedza** to ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnościami ich wykorzystania<sup>15</sup>. Źródłem wiedzy jest informacja, na której odbiór mają wpływ kontekst sytuacyjny oraz doświadczenie pracownika<sup>16</sup>.

**Kompetencje** to wiedza, chęć, zdolności komunikacji z innymi, doświadczenie, kwalifikacje i wykształcenie<sup>17</sup>. Określa się nimi umiejętności rozwijania, koordynowania i stosowania posiadanych zasobów do realizacji zadań i osiągnięcia celów przedsiębiorstwa<sup>18</sup>. Kompetencje określają także zakres odpowiedzialności, pełnomocnictw i uprawnień w przedsiębiorstwie<sup>19</sup>.

**Zdolności** związane są z umiejętnością zastosowania wiedzy w różnych sytuacjach.

**Umiejętności** oznaczają sprawdzoną możliwość wykonywania konkretnej czynności albo działania, czyli praktyczną zdolność wykonywania czegoś<sup>20</sup>.

---

<sup>15</sup> *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 113.

<sup>16</sup> Por. B. Stefanowicz, *Informacja*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 123.

<sup>17</sup> Por. J. Brózda, S. Marek, *Zasoby i ich znaczenie w działalności przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008, s. 130.

<sup>18</sup> Por. E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Warszawa 204, s. 28.

<sup>19</sup> B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska, *Gospodarowanie zasobami niematerialnymi*, w: *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008, s. 221.

<sup>20</sup> *Ibidem*.

**Know-how** określany jest jako pakiet niepowtarzalnych informacji praktycznych, wynikających z doświadczenia i badań<sup>21</sup>.

**Kultura** jest wspólnym dla wszystkich pracowników rdzeniem wartości<sup>22</sup>. Jest to „system założeń, wartości i norm społecznych, będących stymulatorami tych zachowań członków organizacji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie przyjętych celów”<sup>23</sup>. Tworzenie kultury jest procesem zdobywania doświadczeń grupowych i ustalania, które z nich są godne zachowania i kontynuacji<sup>24</sup>.

**Wartości** to koncepcje wyróżniające jednostkę lub grupę, które wpływają na wybór narzędzi oraz efekty działań poprzez określanie, czy dane działanie jest właściwe, czy nie<sup>25</sup>. Wartości kształtowane są przez dominujące w danej społeczności założenia kulturowe o charakterze filozoficznym i światopoglądowym, które wyjaśniają, jaki jest stosunek członków danej organizacji do życia i świata<sup>26</sup>.

**Relacje** to zdolność dzielenia się wiedzą i zaufanie, które mają tworzyć wartość dla organizacji<sup>27</sup>.

Na **motywację** składają się m.in. chęci do działania, predyspozycje osobowościowe do konkretnych zachowań lub skłonności do zachowań etycznych<sup>28</sup>.

**Postawy** decydują o wykorzystaniu własnych umiejętności w celu osiągnięcia przez przedsiębiorstwo założonych celów.

---

<sup>21</sup> Rozporządzenie nr 772/2004 w sprawie stosowania art. 81 ust. 3 Traktatu do kategorii porozumień o transferze technologii, DzU L 123 z 27.04.2004, s. 11–17.

<sup>22</sup> B. Skuza, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skania*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 202.

<sup>23</sup> C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 235.

<sup>24</sup> B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska, *Gospodarowanie zasobami...*, *op.cit.*, s. 225.

<sup>25</sup> Por. A. Rybałtowska, E. Zyń, *Nowe koncepcje pomiaru kapitału intelektualnego*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2003, s. 121.

<sup>26</sup> Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 8.

<sup>27</sup> Por. A. Rybałtowska, E. Zyń, *Nowe koncepcje...*, *op.cit.*, s. 120.

<sup>28</sup> Por. M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2001, s. 70.

**Zręczność intelektualna** to innowacyjność, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian<sup>29</sup>.

**Przywódstwo** stanowi pomost pomiędzy kapitałem ludzkim a kapitałem strukturalnym, jednocześnie będąc częścią obu<sup>30</sup>.

## 2. Kapitał ludzki a kapitał intelektualny

Podstawowym elementem decydującym o przewadze konkurencyjnej są niepowtarzalne jednostki ludzkie i złożone z nich zespoły oraz reprezentowany przez nie kapitał intelektualny<sup>31</sup>.

W literaturze po raz pierwszy termin „kapitał intelektualny” użyty został w 1969 roku przez Johna Kennetha Galbraitha, który w liście do polskiego ekonomisty Michała Kaleckiego (1899–1970) pisał m.in.: „Jestem ciekaw, czy zdaje Pan sobie sprawę z tego, jak wiele my na całym świecie zawdzięczamy wkładowi Pańskiego kapitału intelektualnego w ostatnich dekadach”<sup>32</sup>. Pierwszą oficjalną publikacją jest książka wydana w Stanach Zjednoczonych w 1975 roku *The Intellectual Capital of Michal Kalecki: A Study of Economic Theory and Policy*<sup>33</sup>.

Kapitał intelektualny występuje w każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od profilu jego działalności czy nawet świadomości jego istnienia.

Bardzo często kapitał intelektualny jednostki utożsamiany jest z kapitałem ludzkim. Nie jest to słuszne, gdyż kapitał intelektualny jednostki to kombinacja genetycznego dziedzictwa, edukacji, doświadczeń, postaw wobec życia i biznesu<sup>34</sup>. Kapitałem ludzkim określamy natomiast zasób wiedzy, umiejętności, zdolności, kwalifikacji, postaw, motywacji oraz zdrowia, o określonej wartości,

<sup>29</sup> *Ibidem*.

<sup>30</sup> Por. A. Rybałtowska, E. Zyń, *Nowe koncepcje...*, *op.cit.*, s. 121.

<sup>31</sup> J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000.

<sup>32</sup> J.W. Hudson, *Intellectual Capital. How to build it, Enhance it, Use it*, John Wiley&Sons, New York 1993, s. 15.

<sup>33</sup> G.F. Feiwel, *The Intellectual Capital of Michal Kalecki: A Study in Economic Theory and Policy*, University of Tennessee Press, Knoxville 1975, <http://www.sveiby.com.au>, za: M. Strojny, *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2003, s. 100.

<sup>34</sup> J.W. Hudson, *Intellectual...*, *op.cit.*, s. 13.



będący źródłem przyszłych zarobków bądź satysfakcji<sup>35</sup>. W takim ujęciu kapitał ludzki jest częścią składową kapitału intelektualnego jednostki.

Pojęcie kapitału intelektualnego organizacji związane jest natomiast z Raportem Konrada, który powstał w 1989 roku jako efekt prac grupy szwedzkich naukowców zrzeszonych z inicjatywy Sveiby'ego w 1987 roku. W raporcie tym skrytykowane zostały sprawozdania finansowe nieujmujące kapitału ludzkiego. Kapitał organizacji został podzielony na:

- 1) tradycyjny kapitał finansowy,
- 2) kapitał know-how.

Dokonano również podziału kapitału know-how, nazwanego później kapitałem intelektualnym, na dwie dalsze części:

- 1) kapitał związany z jednostką (kapitał ludzki indywidualny) (*individual capital*),
- 2) kapitał związany z organizacją (kapitał strukturalny) (*structural capital*).

Według Raportu kapitał ludzki indywidualny to umiejętności, zarówno osobiste, jak i społeczne, zdolności, doświadczenie oraz wiedza. Z kolei kapitał strukturalny to zapisane w księgach czy programach komputerowych doświadczenie i historia firmy<sup>36</sup>. Raport Konrada wyznaczył kierunek działań na przyszłość oraz stał się fundamentem, na bazie którego rozwijać zaczęły się inne, coraz bardziej doskonałe modele i koncepcje zarządzania kapitałem intelektualnym<sup>37</sup>.

Duży wpływ na rozwój wiedzy związanej z kapitałem intelektualnym miało stwierdzenie T.A. Stewarta na łamach magazynu „Fortune” w 1991 roku. Napisał on, że kapitał intelektualny tworzy wiedza będąca składową patentów, procesów, umiejętności menedżerów, technologii, informacji o konsumentach i dostawcach, a także doświadczenia<sup>38</sup>. Autor ten akcentował, że kapitał intelektualny to: „suma wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje

<sup>35</sup> *Ibidem*, s. 213.

<sup>36</sup> K.E. Sveiby, *The Invisible Balance Sheet: Key Indicators for accounting, Control and Valuation of Know-How Companies*, Affarsvarlden/Ledarskap, Stockholm 1989, s. 15–16.

<sup>37</sup> *Ibidem*, s. 17.

<sup>38</sup> T.A. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, Nicholas Brealey, London 1997, za: M. Kunasz, *Ogólny zarys koncepcji kapitału intelektualnego*, w: *Kapitał ludzki w gospodarce*, red. D. Kopycińska. Polskie Towarzystwo Wydawnicze, Szczecin 2003, s. 11.

o przewadze konkurencyjnej<sup>39</sup>. Na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa według T.A. Stewarta składają się<sup>40</sup>:

- patenty,
- procesy,
- umiejętności pracowników,
- technologie,
- informacje o klientach i dostawcach,
- doświadczenie.

W literaturze przedmiotu brakuje jednej uniwersalnej definicji kapitału intelektualnego. Dlatego też poniżej zaprezentowanych zostanie kilka najczęściej przytaczanych charakterystyk tego pojęcia.

I tak np. K.M. Wiig określa kapitał intelektualny jako: „zbiór aktywów powstałych na skutek czynności intelektualnych rozciągających się od nabywania nowej wiedzy (uczenie się) – przez inwestycje – do tworzenie cennych relacji z innymi”<sup>41</sup>. L. Edvinsson, M.S. Malone interpretują KI jako: „wiedzę, praktyczne doświadczenie, technologie, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności pozwalające firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną”<sup>42</sup>.

Przytoczone definicje ukazują złożoność omawianej tematyki, a brak standardu w kwestii terminologii wynika z niematerialności oraz różnorodności składników tworzących go. Kapitał intelektualny, chociaż nie ma jednoznacznej i ogólnie akceptowalnej definicji, decyduje o przyszłości każdego przedsiębiorstwa, a jego siła tkwi w umiejętnościach gospodarowania tym kapitałem<sup>43</sup>.

W 1991 roku działająca w branży ubezpieczeniowej firma Skandia AFS jako pierwsza utworzyła dział kapitału intelektualnego, któremu przewodniczył Leif Edvinsson. Rezultatem prac ekspertów tegoż działu było sformułowanie trzech wniosków odnoszących się do kapitału intelektualnego<sup>44</sup>:

<sup>39</sup> T.A. Stewart: *Intellectual...*, *op.cit.*, s. IX.

<sup>40</sup> *Ibidem*, s. X.

<sup>41</sup> K.M. Wigg, *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management „Long Range Planning”* 1997, June, s. 401.

<sup>42</sup> L. Edvinsson, M. Malone, *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value By Measuring Its Hidden Brainpower*, Piatkus, London 1997, s. 44.

<sup>43</sup> Por. B. Czerniachowicz, S. Marek, *Wybrane problemy...*, *op.cit.*, s. 92.

<sup>44</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 39.

- informacje dotyczące kapitału intelektualnego są dodatkową, uzupełniającą, ale nie podrzędną informacją w stosunku do informacji finansowych;
- kapitał intelektualny jest kapitałem niefinansowym, odzwierciedlającym ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową;
- kapitał intelektualny ma charakter zobowiązania, a nie majątku (aktywów).

Zainteresowanie ogólnościatowe wzbudziło ukazanie się w 1994 roku raportu Skandii *Visualizing Intellectual Capital*, w którym opisano stan i zastosowane metody pomiaru kapitału intelektualnego<sup>45</sup>. Efektem prac działu kapitału intelektualnego w Skandii AFS było też stworzenie modelu wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Jest to model najczęściej spotykany w literaturze przedmiotu. W skład kapitału intelektualnego wchodzi: kapitał ludzki (składa się z wiedzy, kompetencji, zdolności, motywacji, postaw, wartości, kultury, relacji i umiejętności pracowników) oraz kapitał strukturalny (wiedza wkomponowana w strukturę firmy, zarejestrowana i stanowiąca własność przedsiębiorstwa). Model ten umiejscawia relacje z klientami w kapitale strukturalnym. W modelu tym kapitał strukturalny złożony jest z czterech rodzajów kapitału: klienckiego, organizacyjnego, innowacyjnego i procesów. Kapitał kliencki dotyczy relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Kapitał organizacyjny to inwestycje przedsiębiorstwa w systemy, narzędzia oraz filozofia, która przyspiesza przepływ wiedzy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Kapitał innowacyjny odnosi się do chronionych praw handlowych, własności intelektualnej oraz innych aktywów niematerialnych i talentów używanych, by stworzyć i szybko wprowadzić na rynek nowe produkty i usługi. Kapitał procesów to procesy pracy, techniki i programy pracownicze, które zwiększają i ulepszają wytwarzanie lub dostawę usług<sup>46</sup>.

Sposobami zwiększenia wartości aktywów strukturalnych w przedsiębiorstwie są np.<sup>47</sup>:

- restrukturyzacja,
- inwestycje w technologię komputerową,

<sup>45</sup> Por. M. Strojny, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*, „Przeгляд Organizacji” 2000, nr 7/8, s. 16.

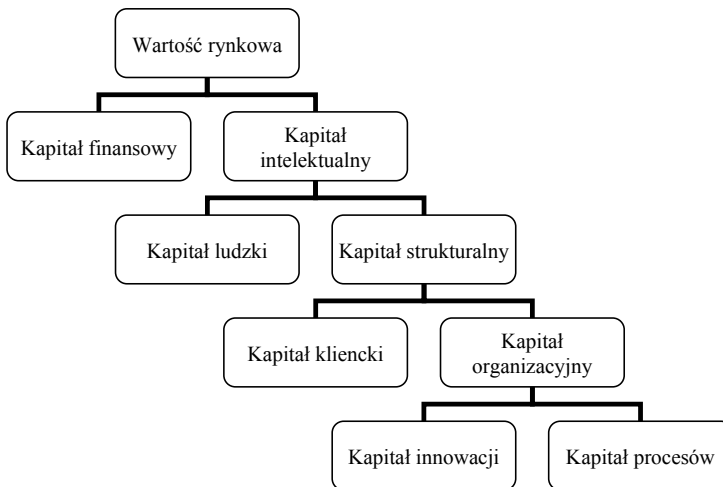
<sup>46</sup> P. LaBarre, *The Rush on Knowledge*, „Industry Week” 1996, 19.02, s. 56, w: L. Edvinson, M.S. Malone, *Kapitał...*, *op.cit.*, s. 35.

<sup>47</sup> Por. B. Glinkowska, *Kapitał intelektualny...*, *op.cit.*, s. 993.

- nakłady na systemy informacyjne: Internet, Intranet,
- dywersyfikacja działalności,
- efektywne połączenie maszyn, wyposażenia, organizacji i nowych pomysłów.

Poniżej, na rysunku 1, przedstawiono model kapitału firmy według Skandii AFS.

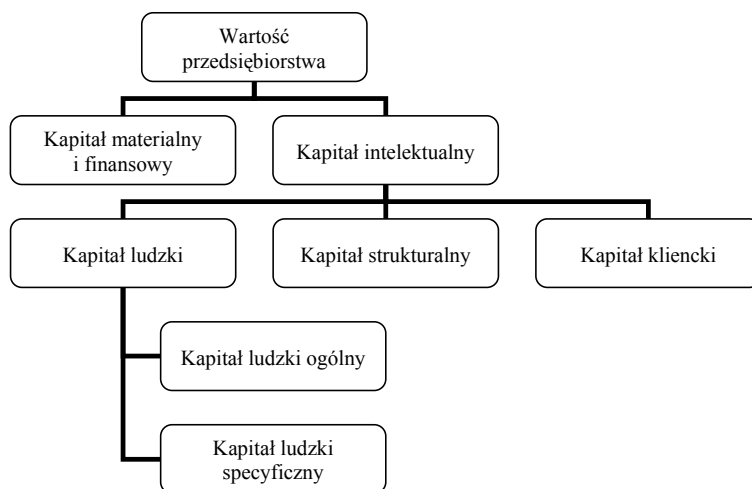
Rysunek 1. Model kapitału firmy według Skandii AFS



Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał...*, *op.cit.*, s. 45.

Udoskonalenie w modelu Skandii wprowadził Hubert Saint-Onge w Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC), który wyodrębnił kapitał kliencki jako osobną kategorię. W modelu tym w ramach organizacji kapitał ludzki wraz z kapitałem strukturalnym oraz klienckim wchodzi w skład kapitału intelektualnego. Podejście to akcentuje centralne znaczenie stosunków przedsiębiorstwa z klientami w procesie tworzenia wartości. Zależność tę przedstawia model zaprezentowany poniżej na rysunku 2.

Rysunek 2. Model kapitału firmy według Huberta Saint-Onge.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Bochniarz, K. Gugąła, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 17.

Kapitał kliencki (*customer capital, customer equity*) dotyczy relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, tj. z klientami, dostawcami, konkurentami, mediami czy społecznością lokalną. Model Skandii umiejscawia relacje z klientami w kapitale strukturalnym, z kolei w modelu udoskonalonym kapitał kliencki stanowi odrębną kategorię. Według T.A. Stewarta, kapitał kliencki jest najbardziej oczywistą wartością kapitału intelektualnego, gdyż to klienci są podporą organizacji<sup>48</sup>. Jednak pomimo jego znaczenia w organizacji kapitał kliencki jest bardzo często najgorzej zarządzanym aktywem niematerialnym. Stewart sugeruje, że wiele firm nie wie, kim są jej klienci i końcowi użytkownicy<sup>49</sup>.

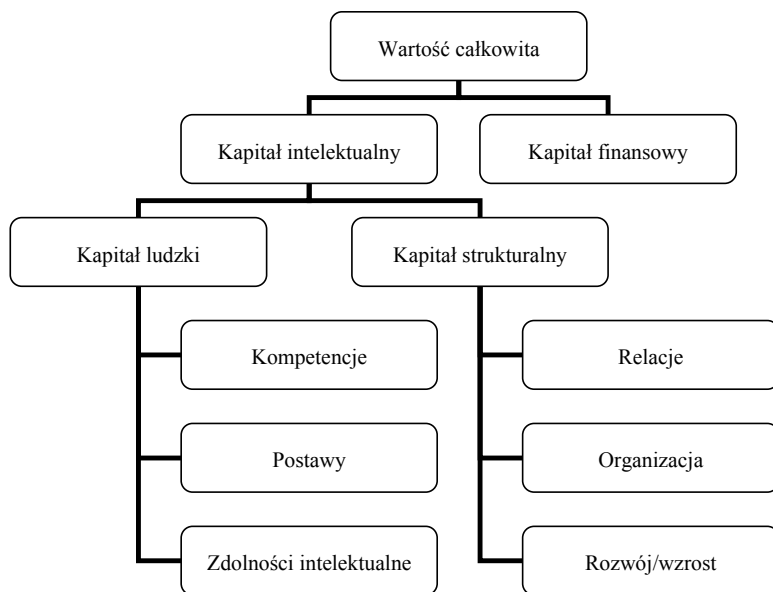
W literaturze spotkać można model kapitału intelektualnego zwany koncepcją Rossa, który również zbudowany jest z kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego. Według G. Rossa i J. Rossa „kapitał intelektualny to suma ukrytych aktywów przedsiębiorstwa nieuwzględnianych w jego sprawozdaniu bilansowym, obejmująca zarówno to, co znajduje się w głowach pracowników, jak

<sup>48</sup> Por. T.A. Stewart, *Intellectual ...*, *op.cit.*, s. 143.

<sup>49</sup> *Ibidem*, s. 144.

i to, co zostaje po ich odejściu”<sup>50</sup>. Na rysunku 3 przedstawiono model kapitału ludzkiego w koncepcji Rossa.

Rysunek 3. Model kapitału intelektualnego w koncepcji Rossa



Źródło: J. Ross, G. Ross, N.C. Dragonetti, L. Edvinsson, *Intellectual Capital, Navigating in the New Business Landscape*, MacMillan Business, London 1997, s. 57.

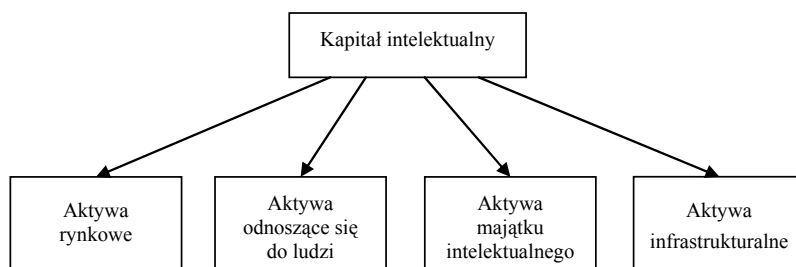
W koncepcji Rossa kompetencje to wiedza, umiejętności i talenty zatrudnionego personelu. Postawy, jakie reprezentują pracownicy, kształtowane są przez motywację, zachowanie, wyznawane poglądy. Z kolei na sprawność umysłową jednostki wpływają innowacje, naśladownictwo i adaptacja. W kapitale strukturalnym relacje są częścią kapitału intelektualnego umiejscowioną poza organizacją. Relacje z klientami, dostawcami czy partnerami strategicznymi w dużym stopniu decydują o sukcesie lub porażce przedsięwzięcia. Organizacja, w ujęciu autorów przedstawionego modelu, to wszystkie fizyczne i niefizyczne przejawy kapitału intelektualnego odnoszące się do wewnętrznej struk-

<sup>50</sup> G. Ross, J. Ross, *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning” 1997, June, s. 415.

tury. Kapitał związany z rozwojem czy wzrostem to wszelkiego rodzaju procesy, które poprzez ulepszanie majątku rzeczowego, finansowego czy niematerialnego w przyszłości będą stanowiły konkretną wartość<sup>51</sup>.

Z kolei Annie Brooking dzieli kapitał intelektualny na cztery kategorie: aktywa rynkowe, aktywa odnoszące się do ludzi, aktywa majątku intelektualnego oraz aktywa infrastrukturalne<sup>52</sup>. Zostało to przedstawione na rysunku 4.

Rysunek 4. Struktura kapitału intelektualnego według Annie Brooking



Źródło: Por. A. Brooking, *Intellectual Capital – Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, „International Thomson Business Press” 1996, nr 12–13, vol. 8, s. 13.

Aktywa rynkowe w ujęciu Annie Brooking to marka, klienci, kanały dystrybucji, kontrakty, porozumienia oraz umowy. Aktywa odnoszące się do ludzi to zdolność kreatywnego myślenia, rozwiązywania problemów oraz umiejętności w zakresie przywództwa, przedsiębiorczości i zarządzania<sup>53</sup>. Do aktywów intelektualnych zalicza know-how, tajemnice handlowe, prawa autorskie, patenty i znaki firmowe. Z kolei aktywa infrastrukturalne obejmują takie składniki jak: kultura organizacyjna, metody służące ocenie ryzyka, metody i narzędzia umożliwiające sprawne zarządzanie sprzedażą, bazy danych klientów czy rynku, systemy komunikacyjne<sup>54</sup>. Na rysunku 5 przedstawiono schemat kapitału intelektualnego J. Fitz-Enza.

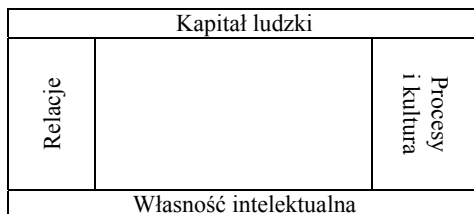
<sup>51</sup> Por. G. Łukaszewicz, *Kapitał ludzki...*, *op.cit.*, s. 216–217.

<sup>52</sup> *Ibidem*, s. 217.

<sup>53</sup> Por. A. Brooking, *Intellectual Capital: Core...*, *op.cit.*, s. 15.

<sup>54</sup> G. Łukaszewicz, *Kapitał ludzki...*, *op.cit.*, s. 217.

Rysunek 5. Kapitał intelektualny



Źródło: J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji...*, *op.cit.*, s. 24.

W modelu tym kapitał ludzki stanowi katalizator aktywizujący bierne elementy kapitału intelektualnego.

W ramach wyników projektu Meritum<sup>55</sup> zaproponowano podział kapitału intelektualnego na<sup>56</sup>:

- kapitał ludzki, definiowany jako wiedza, którą pracownicy zabierają ze sobą, kiedy opuszczają firmę. Zawiera wiedzę, umiejętności, doświadczenie i zdolności ludzi;
- kapitał organizacyjny, definiowany jako zasób wiedzy, który pozostaje w firmie, gdy pracownicy ją opuszczają. Składa się z: organizacyjnych rutynowych działań, procedur, systemów, kultur, baz danych itp.;
- kapitał relacji, definiowany jako wszystkie zasoby firmy oparte na powiązaniach z podmiotami zewnętrznymi (klientami, dostawcami, partnerami handlowymi itp.).

N. Bontis oraz E. Skrzypek wyróżnili następujące elementy składowe kapitału intelektualnego<sup>57</sup>:

- a) kapitał strukturalny (struktura wewnętrzna podziału aktywów niematerialnych według Skandii) zawierający systemy oraz procesy ułatwiające wprowadzenie odpowiednich rozwiązań,
- b) kapitał pracowniczy (ludzki) obejmujący wiedzę poszczególnych członków organizacji; kapitał ten wpływa na wzrost możliwości przedsiębiorstwa w zakresie zaspokojenia potrzeb klientów,

<sup>55</sup> Meritum – *Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management*, Project founded by the European Community under TSER.

<sup>56</sup> Por. G. Urbanek, *Kapitał intelektualny w procesie tworzenia wartości*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 12, s. 13.

<sup>57</sup> Por. B. Czerniachowicz, S. Marek, *Wybrane problemy...*, *op.cit.*, s. 85.



- c) kapitał rynkowy (według Skandii – struktura zewnętrzna) dotyczący więzi z klientami.

Z kolei według Międzynarodowego Stowarzyszenia Księgowych na kapitał intelektualny składają się<sup>58</sup>:

- wiedza, doświadczenie pracowników,
- zaufanie klientów,
- marka,
- umowy z partnerami,
- systemy informacyjne,
- procedury informacyjne,
- patenty,
- znaki handlowe,
- efektywność procesów.

Propozycje klasyfikacji kapitału intelektualnego organizacji znajdują się również w polskiej literaturze przedmiotu. Przykład stanowi model Mariusza Bratnickiego i Janusza Strużyny. Według tej klasyfikacji kapitał intelektualny jest sumą wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktycznym jej przekształceniem w składniki jego wartości. Kapitał ten stanowi różnicę pomiędzy całkowitą wartością przedsiębiorstwa a jego wartością finansową. Całkowita wartość przedsiębiorstwa składa się z kapitału materialnego oraz intelektualnego. Kapitał intelektualny obejmuje kapitały: społeczny, ludzki oraz organizacyjny. Kapitał ludzki w tym ujęciu określany jest przez: kompetentność, zręczność intelektualną oraz motywację<sup>59</sup>. Zależność tę przedstawia przedstawiony poniżej rysunek 6.

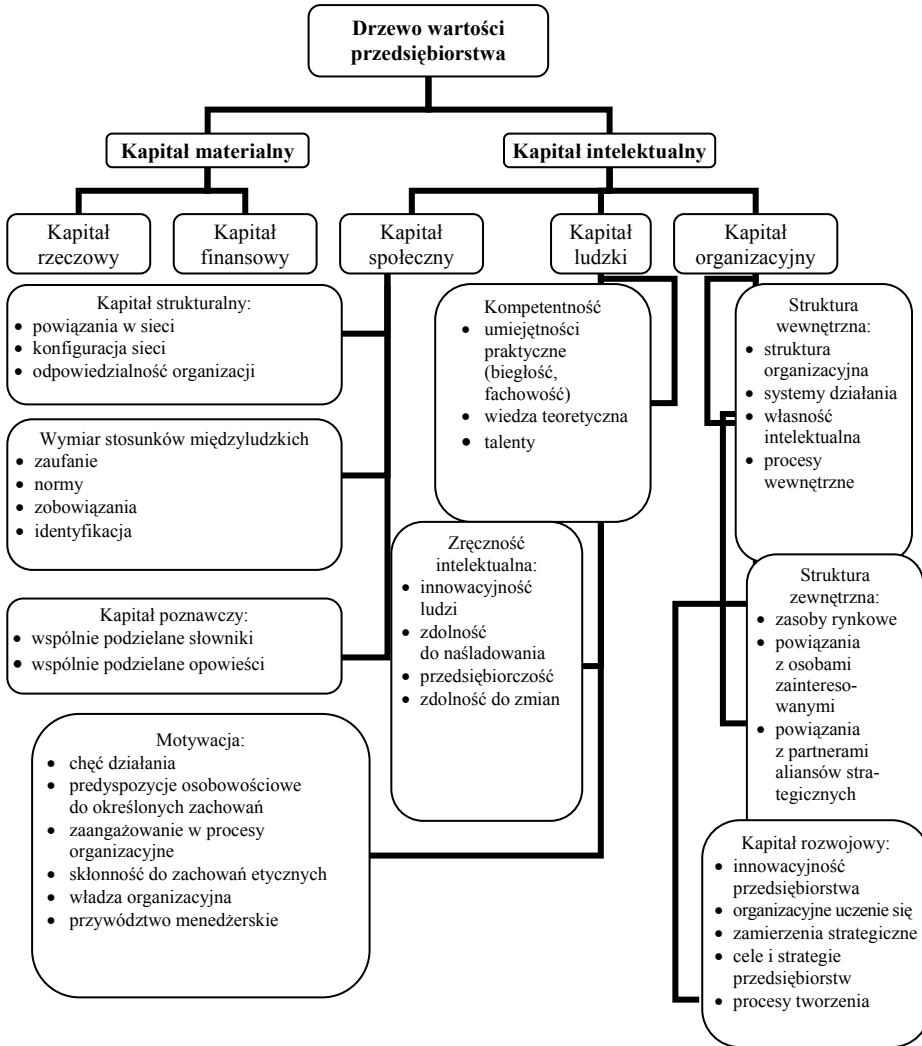
Z rozważań dotyczących teorii kapitału intelektualnego wynika, że główną rolę w jego tworzeniu odgrywa kapitał ludzki. Na rysunku 7 ukazano rolę kapitału ludzkiego w organizacjach opartych na kapitale intelektualnym. Kapitał ludzki, aby mógł funkcjonować w organizacji, wyposażony jest w kapitał strukturalny. Efektem współdziałania tychże kapitałów są produkty i/lub usługi dostarczane konsumentom, których zadowolenie z zakupu tworzy kapitał konsumentów, co ostatecznie przekłada się na wyniki finansowe organizacji<sup>60</sup>.

<sup>58</sup> J. Ross, G. Ross, N. C. Dragonetti, L. Edvinsson, *Intellectual...*, *op.cit.*, s. 57.

<sup>59</sup> Por. M. Rybak, *Audyt wiedzy i kapitału intelektualnego*, w: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 35.

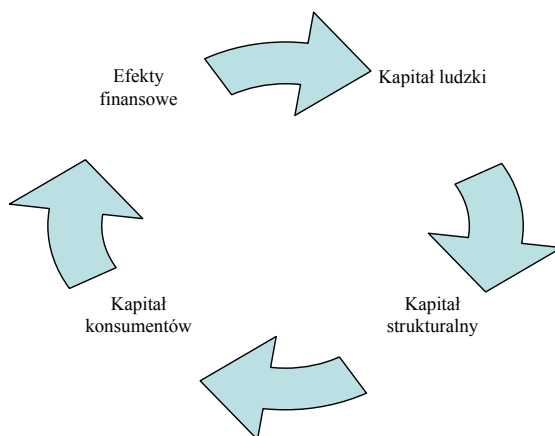
<sup>60</sup> Por. G. Łukaszewicz, *Kapitał ludzki...*, *op.cit.*, s. 219.

Rysunek 6. Drzewo wartości przedsiębiorstwa



Źródło: M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, AE, Katowice 2001, s. 70.

Rysunek 7. „Koło zamachowe” kapitału intelektualnego



Źródło: Por. D.J. Knight, *Performance measures for increasing intellectual capital*, „Strategy & Leadership” 1999, marzec/kwiecień, w: G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki...*, *op.cit.*, s. 219.

Kapitał intelektualny wraz z kapitałem finansowym tworzą wartość rynkową przedsiębiorstwa, a potwierdzeniem tej tezy jest różnica w wycenie rynkowej w odniesieniu do wartości księgowej przedsiębiorstw notowanych na giełdach papierów wartościowych.

Kapitał ludzi uznawany jest za najważniejszy element kapitału intelektualnego, gdyż wynikiem odejścia pracownika jest utrata przez firmę jego doświadczenia, wiedzy oraz powiązań, jakie wytworzył on na stopie nieformalnej z klientami, dostawcami i innymi pracownikami. Ludzie są nośnikami oraz twórcami kapitału intelektualnego firmy. Pieniądze są nieodzowne, ale nie zastąpią myślenia, maszyny pracują wydajnie, ale nie dokonują wynalazków. Myślenie i inwencja są atrybutami osoby ludzkiej, tak więc kapitał ludzki to najbardziej cenne aktywa w jednostce organizacyjnej<sup>61</sup>. O priorytetowej roli ludzi świadczy także fakt, że tylko oni jako jedyni decydują o wykorzystaniu wszystkich innych zasobów w firmie<sup>62</sup>.

<sup>61</sup> M. Dobija, *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie rachunkowości*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 1, s. 11.

<sup>62</sup> Por. G. Maniak, *Strategiczne zasady gospodarowania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 1999, nr 227, s. 29–33.

Sfera zarządzania kapitałem ludzkim bardzo zmieniła się w ostatnich latach. Z uwagi na problemy pomiaru tego składnika przedsiębiorstwa jest to dziedzina trudna do zarządzania. Zarządzanie kapitałem ludzkim jest procesem bardzo istotnym ze względu na fakt, że to właśnie ludzie decydują, czy przedsiębiorstwo osiągnie sukces. Wszelkie zasoby materialne są bezużyteczne i mogą zostać zmarnowane, jeżeli nie zostaną odpowiednio użyte przez zdolnych i doświadczonych pracowników. Efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim umożliwia przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie kapitałem ludzkim ukazuje kierownictwu firmy zarówno możliwości, jak i wyzwania. Ludzie postrzegani są jako aktywa mające bezpośredni wpływ na sukcesy, jakie odnosi przedsiębiorstwo.

J.L. Chatzkel stwierdza: „Zarządzanie kapitałem ludzkim (ZKL) to podejmowanie wspólnych starań, by zarządzać ludzkimi zdolnościami i je rozwijać, a w rezultacie osiągać znacznie wyższe poziomy efektywności”<sup>63</sup>. Z kolei Kearns uważa, że „istotą ZKL jest tworzenie wartości dzięki ludziom”<sup>64</sup>. Przedsiębiorstwa wcielają w życie koncepcję ZKL z różnych przyczyn, do których należą<sup>65</sup>:

- potrzeba osiągnięcia strategicznych celów przedsiębiorstwa;
- świadomość, że kluczowym zasobem przedsiębiorstwa są ludzie, których wiedza, umiejętności i zdolności budują wartość przedsiębiorstwa i tworzą kapitał ludzki, a w efekcie umożliwiają uzyskanie przewagi konkurencyjnej;
- świadomość wagi czynników umożliwiających tworzenie przez ludzi wartości;
- konieczność zapewnienia opłacalności stosowanych w przedsiębiorstwie procesów personalnych.

Dopiero w latach 90. doceniono wartość kapitału ludzkiego i zaczęto traktować go na równi z innym składnikami firmy. Powodem tak późnego dostrzeżenia wpływu kapitału ludzkiego (KL) na wartość przedsiębiorstwa była trudność ukazania relacji pomiędzy wartością kapitału ludzkiego a wynikami finan-

---

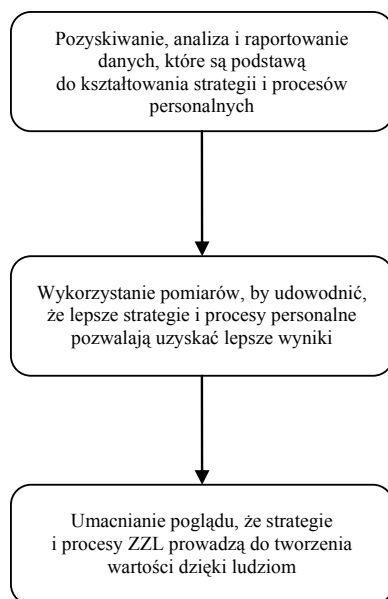
<sup>63</sup> Chatzkel J.L., *Human capital: the rules of engagement are changing*, „Lifelong Learning in Europe” 2004, nr 3, Vol. 9, s. 140.

<sup>64</sup> P. Kearns, *Human Capital Management*, Reed Business Information, Sutton–Surrey, 2005, za: A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 34.

<sup>65</sup> Por. A. Baron, M. Armstrong: *Zarządzanie kapitałem...*, *op.cit.*, s. 43.

sowymi firmy, co również obecnie przysparza wielu problemów. Poniżej, na rysunku 8, przedstawiono cele ZKL.

Rysunek 8. Cele ZKL

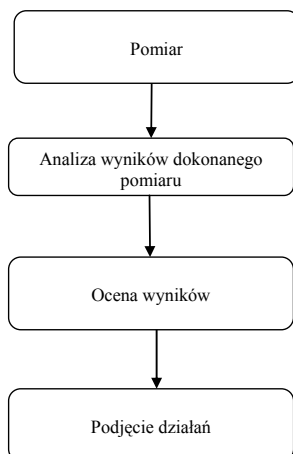


Źródło: A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem...*, op.cit., s. 35.

Proces zarządzania kapitałem ludzkim przybiera formę ciągu zadań, które przedstawione zostały na rysunku 9.

Na podstawie powyższego modelu można stwierdzić, że w celu lepszego zrozumienia koncepcji kapitału ludzkiego konieczne jest zebranie danych potrzebnych do opisu personelu oraz powszechności występowania pewnych zjawisk. Interpretacja wyników analizy danych stanowi punkt wyjścia w procesie ZKL.

Rysunek 9. Proces zarządzania kapitałem ludzkim



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem...*, *op.cit.*, s. 42.

Wykorzystując koncepcję ZKL, pracownicy poprzez wpływ wywierany na kształtowanie strategii przedsiębiorstwa oraz powiązanie strategii personalnych z potrzebami organizacyjnymi i pracowniczymi mogą stać się partnerami biznesowymi. Pracownicy ci odgrywają też znaczącą rolę w zakresie tworzenia wskaźników oraz analizy i wykorzystania zdobytych w ten sposób informacji. Konieczne jest również przygotowanie przez nich uzasadnienia biznesowego, przekonującego kierownictwo o konieczności podjęcia określonych działań. Ich zadaniem jest też podnoszenie poziomu zaangażowania i przywiązania pracowników oraz konieczność współpracy z przedstawicielami innych funkcji, szczególnie finansowej<sup>66</sup>.

Do najważniejszych zalet ZKL zaliczyć należy<sup>67</sup>:

- „ogólny rozwój potencjału ludzkiego, wyrażony w postaci wartości organizacyjnej”<sup>68</sup>,

<sup>66</sup> *Ibidem*, s. 145–166.

<sup>67</sup> Por. R. Donkin, *Human Capital Management: A management report*, Croner, London 2005, w: *Ibidem*, s. 179.

<sup>68</sup> P. Kearns, *Human Capital Management*, *Reed Business Information*, Sutton–Surrey 2005, w: *Ibidem*, s. 179.

- „wykorzystanie mierników personalnych jako czynników determinujących efektywność przedsiębiorstwa”<sup>69</sup>,
- ukierunkowane na inwestycje podejście biznesowe, uznające wzory tradycyjnych zachowań funkcjonalnych oraz zaznaczające swoją wartość jako najważniejszego elementu procesu planowania biznesowego i operacji biznesowych.

Dzięki zastosowaniu pomiarów, analiz i ocen w ZKL kierownictwo firmy może efektywniej wykorzystywać kompetencje swoich pracowników, a działania podejmowane na podstawie przypuszczeń są w znacznym stopniu zminimalizowane. ZKL dostarcza wskazówek dotyczących tworzenia strategii personalnych i strategii przedsiębiorstwa. Zapewnia również pracownikom możliwość uczenia się i ustawicznego rozwoju<sup>70</sup>.

Dzięki ZKL wprowadzone zostały rzeczywiste dane ukazujące zwrot z inwestycji, gdy w przypadku zarządzania zasobami ludzkimi kwestie te były pomijane bądź też kreowane intuicyjnie. Wielu znanych ekonomistów, jak P. Kearns czy A. Mayo, różnicę między zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL) a zarządzaniem kapitałem ludzkim (ZKL) upatrują w ludziach, którzy według teorii ZKL określani są jako aktywa, podczas gdy zgodnie z założeniami ZZL uznawani są za koszty.

Zarządzanie kapitałem ludzkim jest integralną częścią ZZL. Koncepcja ZKL dostarcza informacji osobom podejmującym ważne działania z zakresu ZZL. Do działań tych należą: strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie talentami, uczenie się i rozwój, zarządzanie wiedzą, zarządzanie przez efekty, zarządzanie wynagrodzeniami oraz wspieranie i rozwój menedżerów liniowych<sup>71</sup>.

Koncepcja ZKL stanowi uzupełnienie koncepcji ZZL, ale jej nie zastępuje. Zarówno ZKL, jak i ZZL są ważnymi aspektami procesu zarządzania ludźmi umożliwiającymi uzyskanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej.

Funkcje ZKL uzupełniające ZZL są następujące<sup>72</sup>:

- ukazanie związku między działaniami podejmowanymi w ramach funkcji personalnej a sukcesem przedsiębiorstwa;

---

<sup>69</sup> *Taking Measures*, Penna Consulting, London 2003, w: *Ibidem*.

<sup>70</sup> *Ibidem*, s. 204.

<sup>71</sup> Por. A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem...*, *op.cit.*, s. 120.

<sup>72</sup> *Ibidem*, s. 38–39.

- wskazanie pomiarów, jakie należy przeprowadzić oraz ukazanie sposobu przedstawienia ich wyników;
- wskazanie kierunku rozwoju strategii personalnej;
- ukazanie faktu, że strategie i procesy ZZL muszą być zharmonizowane z potrzebą tworzenia wartości przez ludzi, co ułatwi osiągnięcie celów organizacyjnych;
- określenie powiązania pomiędzy ZZL a strategią przedsiębiorstwa;
- wzmocnienie założenia ZZL, że ludzie są aktywami, a nie kosztami;
- podkreślenie roli specjalistów do spraw personalnych jako tych, którzy mają strategiczny wkład w sukces przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa zaczynają zdawać sobie sprawę z ryzyka, jakie poniosłyby przy utracie posiadanego kapitału intelektualnego. Budowanie kapitału intelektualnego realizowane jest poprzez budowanie kapitału ludzkiego, strukturalnego oraz klienckiego. Trafne jest stwierdzenie T.A. Stewarta, że sukcesem są te przedsiębiorstwa, które mądrze zarządzają swoim kapitałem intelektualnym<sup>73</sup>. Właściwie zbudowane relacje pomiędzy organizacją a pracownikiem przekładają się na efekty pracy pracownika, a w konsekwencji na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny decyduje o przyszłości każdego przedsiębiorstwa, którego siła tkwi w umiejętnościach gospodarowania tym kapitałem<sup>74</sup>.

## Podsumowanie

„Zabierz nasze wszystkie aktywa, a zostaw ludzi. W ciągu pięciu lat odzyskamy wszystko na nowo” – są to słowa, jakie wypowiedział Alfred Sloan, prezes General Motors Corp. Tak jak on, wielu menedżerów na świecie uznało wreszcie fakt, że kapitał ludzki tworzy wszelką wartość przedsiębiorstwa. Pracownicy stanowią najcenniejszy potencjał firmy, ponieważ to dzięki nim możliwe jest budowanie przewagi konkurencyjnej.

Wśród wielu elementów budujących wartość przedsiębiorstwa przedstawionych w niniejszym opracowaniu to ludzie odgrywają najważniejszą rolę.

---

<sup>73</sup> Por. T.A. Stewart, *Intellectual...*, *op.cit.*, s. 68.

<sup>74</sup> Por. B. Czerniachowicz, S. Marek, *Wybrane problemy...*, *op.cit.*, s. 92.



Oni są siłą napędową oraz nośnikiem wiedzy w przedsiębiorstwie. Bez nich maszyny, urządzenia, patenty byłyby bezwartościowe.

Kapitał ludzki jest czynnikiem, który decyduje o różnicach między organizacjami i stanowi podstawę przewagi konkurencyjnej<sup>75</sup>. J.L. Chatzkel podkreśla, że „w rzeczywistości organizacje nie są niczym innym, jak tylko rozwinięciem ludzkiej myśli i działań”<sup>76</sup>. Na tle innych zasobów ludzie nieustannie zyskują na znaczeniu. Zmieniają się natomiast cechy najbardziej pożądane przez przedsiębiorstwa<sup>77</sup>. A.F. Smith i T. Kelly w swoich rozważaniach stwierdzają, że kapitał ludzki to zasób, który będzie kluczowym elementem konstruującym przyszłe przedsiębiorstwa dążące do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>78</sup>. Kapitał ludzki w głównej mierze przyczynia się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu, a nieodpowiednie zarządzanie nim jest przyczyną porażki. Mimo to nadal wiele przedsiębiorstw w Polsce stosuje metody zarządzania, które nie odzwierciedlają roli i znaczenia kapitału ludzkiego.

## Literatura

- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Bochniarz P., Gugąła K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.
- Bratnicki M., Strużyńska J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, AE, Katowice 2001.
- Brooking A., *Intellectual Capital – Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, „International Thomson Business Press” 1996, nr 12–13, Vol. 8.
- Brózda J., Marek S., *Zasoby i ich znaczenie w działalności przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Chatzkel J.L., *Human capital: the rules of engagement are changing*, „Lifelong Learning in Europe” 2004, nr 3, Vol. 9.

<sup>75</sup> Por. J.L. Chatzkel, *Human capital: the rules...*, *op.cit.*, s. 139.

<sup>76</sup> *Ibidem*, s. 139–145.

<sup>77</sup> Por. J. Brózda, S. Marek, *Zasoby i ich znaczenie...*, *op.cit.*, s. 130.

<sup>78</sup> Por. A.F. Smith, T. Kelly, *Kapitał ludzki w gospodarce cyfrowej*, w: *Organizacja przyśrodkowości*. Business Press, Warszawa 1998, s. 228–239.

- Czerniachowicz B., Marek S., *Wybrane problemy rozwoju kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
- Czerniachowicz B., Szczepkowska M., *Gospodarowanie zasobami niematerialnymi*, w: *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Dobjija M., *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie rachunkowości*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 1.
- Donkin R., *Human Capital Management: A management report*, Croner, London 2005.
- Edvinsson L., Malone M., *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value By Measuring Its Hidden Brainpower*, Piatkus, London 1997.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Feiwel G.F., *The Intellectual Capital of Michal Kalecki: A Study in Economic Theory and Policy*, University of Tennessee Press, Knoxville 1975.
- Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Warszawa 2004.
- Grodzicki J., *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
- Hudson J.W., *Intellectual Capital. How to build it, Enhance it, Use it*, John Wiley&Sons, New York 1993.
- Kearns P. *Human Capital Management*, Reed Business Information, Sutton–Surrey 2005.
- Knight D.J., *Performance measures for increasing intellectual capital*, „Strategy&Leadership” 1999.
- Kunasz M., *Ogólny zarys koncepcji kapitału intelektualnego*, w: *Kapitał ludzki w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Polskie Towarzystwo Wydawnicze, Szczecin 2003.
- LaBarre P., *The Rush on Knowledge*, „Industry Week” 1996, 19.02.
- Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Maniak G., *Strategiczne zasady gospodarowania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 1999, nr 227.
- McRae H., *Świat w roku 2020. Potęga, kultura i dobrobyt – wizja przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- Monitoring Environmental Progress: A Report on Work in Progress*, Washington D.C., 1995.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000.

- Ross G., Ross J., *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning” 1997, June.
- Ross J., Ross G., Dragonetti N.C., Edvinsson L., *Intellectual Capital, Navigating in the New Business Landscape*, MacMillan Business, London 1997.
- Rybak M., *Audyt wiedzy i kapitału intelektualnego*, w: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
- Rybałtowska A., Zyń E., *Nowe koncepcje pomiaru kapitału intelektualnego*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2003.
- Sajkiewicz A., *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999.
- Schultz T.W., *Investing in People: The Economics of Population Quality*, University of California, Berkeley 1981.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Skuza B., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skania*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Stefanowicz B., *Informacja*, SGH, Warszawa 2004.
- Stewart T.A., *Intellectual capital: The new wealth of nations*, Doubleday/Currency, New York 1997.
- Strojny M., *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2003.
- Strojny M., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 7/8.
- Sveiby K.E., *The Invisible Balance Sheet: Key Indicators for Accounting, Control and Valuation of Know-How Companies*, Affarsvarlden/Ledarskap, Stockholm 1989.
- Ulrich D., *A new mandate for human resources*, „Harvard Business Review” 1998, nr 51.
- Urbanek G., *Kapitał intelektualny w procesie tworzenia wartości*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 12.
- Wigg K.M., *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, „Long Range Planning” 1997, June.

*Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

## HUMAN CAPITAL IN THE COMPANY'S VALUE MODEL

### Summary

Companies started realizing the risk which they could take if they lost their intellectual capital. Building intellectual capital is being achieved by building human, structural and customer capital. T.A. Stewart stated that success is achieved by companies which wisely manage their intellectual capital.

Intellectual capital effects the future of each company and its power to underlie in ability to manage that capital. Human capital is the main factor which determines the differences between organizations and enables to g the competitive domination.

J.L. Chatzkel states that „In reality organizations are only the display (explicate) of human thoughts and works”. Against a background of other resources, people continually gain in value. Whereas only features the most desired by companies are changing. Statistic researches proved that human capital considerably contributes the company to succeed however its wrong management causes defeat. Nevertheless, many companies in Poland still use management's methods which do not reflect the meaning and part that human capital plays.

*Translated by Wiktoria Korzeniewicz*

**Keywords:** human capital, intellectual capital.