



DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-08

Karolina Beyer*

Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

STRESZCZENIE

Kapitał ludzki jest jednym z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa, będąc również podstawowym elementem kapitału intelektualnego. Sukces współczesnych podmiotów gospodarczych uzależniony jest od właściwego i efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym, którego elementem jest zarządzanie kapitałem ludzkim. Artykuł ma charakter teoretyczny, a jego głównym celem jest zaprezentowanie podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim pełniącego istotną rolę w procesie kształtowania kapitału intelektualnego.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, kapitał intelektualny, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie kapitałem intelektualnym

Wprowadzenie

Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego jest współcześnie jednym z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa. Wskazuje na to wiele dowodów. T. Stewart fakt ten sprowadza do stwierdzenia, że mądry pracownik pracuje mądrzej (Stewart, 1999, s. 85). W swojej pracy przedstawia badania przeprowadzone w 1995 roku przez The National Center on the Educational Quality of the Workforce (EQW), dotyczące zależności pomiędzy poziomem wykształcenia a produktywnością za-

* E-mail: karolina.beyer@usz.edu.pl

kładów pracy. Opublikowany raport informował, że średnio 10% wzrost poziomu wykształcenia kadr przyczyniał się do 8,6% wzrostu całkowitej produktywności badanych przedsiębiorstw. Dla porównania 10% wzrost wartości majątku zwiększył produktywność jedynie o 3,4% (Stewart, 1999, s. 85).

Oznacza to, że współcześnie pracownicy mają ogromną wiedzę na temat swojej pracy, procesów biznesowych, posiadają dane i informacje, które wspierają ich pracę i procesy. Wiedzą również, jak realizować rzeczy najbardziej efektywnie, są również doskonale rozeznani, co daje efekty, a co nie (Leo, Adelman, 2012).

Można przyjąć, iż dogmatem zarządzania współczesnymi organizacjami jest przekonanie, że kapitał ludzki stanowi najcenniejsze aktywa przedsiębiorstwa oraz kreuje wartość firmy, zastępując w tym miejscu często kapitał finansowy i rzeczowy (Juchnowicz, 2014, s. 33). Niestety, często pracownicy w wielu sytuacjach nie mają środków lub zachęt, by swoją wiedzą się dzielić. Pojawia się więc pytanie: dlaczego tak rzadko przedsiębiorstwa inwestują w swój kapitał ludzki? Często pewnie z powodów ekonomicznych i decyzji pomiędzy kwestią kosztów wynagrodzenia i wartością inwestycji w ludzi. Tu pojawia się kolejne pytanie, czy każdy zatrudniony to rzeczywiście kapitał ludzki? Konieczne staje się zidentyfikowanie, który kapitał ludzki generuje bogactwo. Zazwyczaj używając terminu kapitał ludzki, mamy na myśli zatrudnionych pracowników. Jednakże większość pracowników nie stanowi prawdziwego kapitału ludzkiego. Jedynie pewna część zatrudnionych potrafi kreować innowacje, które mogą generować zyski dla przedsiębiorstwa. To właśnie pomysły i kreatywność pewnej grupy pracowników tworzą podstawę wyróżnienia się przedsiębiorstwa na tle konkurencji. To właśnie ci pracownicy budują przyszłość organizacji i są jej kapitałem ludzkim, a w konsekwencji kapitałem intelektualnym (Sullivan, 2000, s. 192).

1. Kapitał ludzki w koncepcji kapitału intelektualnego

T. Stewart przytaczając metaforę K.E. Sveiby'ego, obrazującą kapitał intelektualny jako drzewo, stwierdza, że kapitałem ludzkim będą soki rośliny, dzięki której rośnie (Stewart, 1999, s. 86). Natomiast praca rutynowa, niewymagająca kwalifikacji, nawet ta wykonywana ręcznie, nie generuje i nie zatrudnia kapitału ludzkiego dla organizacji. Często tego rodzaju praca może zostać łatwo zautomatyzowana, a jeśli nie, to biorąc pod uwagę niskie wymagania, może zostać łatwo zastąpiona innym pracownikiem.

Kapitał ludzki jest dlatego tak istotnym elementem w każdej organizacji, gdyż jest generatorem i nośnikiem kapitału intelektualnego. To w umysłach pracowników tworzone są nowe pomysły, idee, innowacje itp. Nawet najbardziej zaawansowane technologicznie maszyny, aby mogły być użyteczne, wymagają chociażby iskry wytworzonej przez ludzki umysł. Maszyny i komputery powielają swoją pracę i realizują ją w sposób o wiele doskonalszy od ludzi, jednak nie posiadają umiejętności umożliwiających kreację i samodoskonalenie wiedzy (Żemigala, 2008, s. 17).

Wszystkie zasoby i struktury w przedsiębiorstwie, zarówno materialne, jak i niematerialne, są rezultatem działania zatrudnionych pracowników i w pełni od nich zależą. To ludzie tworzą, posiadają i generują wiedzę, nowe pomysły, nowe produkty, ustanawiają nowe relacje, realizują procesy w przedsiębiorstwie itp. Istnieje również negatywna strona kapitału ludzkiego, a mianowicie nie jest on własnością przedsiębiorstwa i wraz z odejściem pracownika odchodzą jego wiedza i kompetencje. Dlatego tak ważne jest zarządzanie kapitałem ludzkim, by jak najwięcej wiedzy pracowników mogło zostać w przedsiębiorstwie, a najważniejszym zadaniem będzie zatrzymanie tak ważnych zasobów, jakim są ludzie.

G. Roos i J. Roos, by zilustrować istotę kapitału intelektualnego i ludzkiego, wskazali hipotetyczny przypadek odejścia 50 najważniejszych programistów korporacji Microsoft, którego efektem byłby dramatyczny spadek wartości akcji tego przedsiębiorstwa w wyniku „intelektualnego bankructwa” (Roos, Roos, 1997, s. 413–414).

A. Pochtowski, uwzględniając kontekst kapitału intelektualnego, proponuje zmodyfikować tradycyjny cel zarządzania kapitałem ludzkim, który przyjąłby następującą formę: kreowanie i efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego oraz stworzenie warunków do przekształcania go w kapitał strukturalny (Pochtowski, 2003, s. 14). Kreowanie kapitału ludzkiego realizowane ma być poprzez jego planowanie, pozyskiwanie, rozwój, ocenianie i wynagradzanie. Efektywne wykorzystanie związane jest z organizowaniem pracy, motywowaniem, kierowaniem zespołami, komunikowaniem się, wynagradzaniem, kształtowaniem relacji międzyludzkich. Natomiast przekształcanie kapitału ludzkiego w kapitał organizacyjny¹ polega na realizowaniu działań związanych z przekształcaniem wiedzy pracowników w procedury i instrukcje, tworzeniem baz danych i kreowaniem własności intelektualnej.

¹ Kapitał organizacyjny to element tworzący kapitał intelektualny wraz z kapitałem ludzkim i kapitałem rynkowym.

2. Współczesne zarządzanie kapitałem ludzkim

Gospodarowanie kapitałem ludzkim w dobie gospodarki opartej na wiedzy, w obliczu nowego typu pracownika – pracownika wiedzy – wymaga zastosowania metod, które będą sprzyjały większemu emocjonalnemu i intelektualnemu zaangażowaniu zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Metody te powinny również skłaniać pracowników do nieustannego poszerzania wiedzy, kwalifikacji i kompetencji. Niezbędnym będzie również wdrażanie metod pozwalających zapewnić poczucie podmiotowości i znaczącej roli odgrywanej dla organizacji. Ponadto, istnieje głębokie przekonanie, aby kapitał ludzki stał się priorytetowym celem inwestycji w przedsiębiorstwie (Szczypińska, 2009, s. 29).

Biorąc powyższe pod uwagę, konieczne staje się wypracowanie nowych, bardziej efektywnych sposobów zarządzania kapitałem ludzkim, w taki sposób, aby wzrastała jego wartość, a tym samym by wzrastała wartość kapitału intelektualnego. Współczesny proces zarządzania kapitałem ludzkim można sprowadzić do następujących etapów:

- zidentyfikowanie kluczowych pracowników,
- budowanie kultury dzielenia się wiedzą,
- rozwój kompetencji,
- ocena postępów,
- wykorzystywanie partycypacyjnego stylu kierowania,
- motywowanie, pobudzanie lojalności i satysfakcji z pracy.

Pierwszym etapem kształtowania kapitału ludzkiego jest zidentyfikowanie kluczowych pracowników. Jak już wcześniej wspomniano, nie każdy pracownik zatrudniony w organizacji stanowi kapitał ludzki. Do podstawowych zadań kierownictwa należeć więc będzie zidentyfikowanie tych pracowników, którzy są dla przedsiębiorstwa wartościowi, a których odejście z pracy spowodowałoby duży odpływ wiedzy z organizacji i dewaluację kapitału intelektualnego. Analiza pracowników pod kątem kapitału ludzkiego związana jest z określeniem ich kompetencji oraz kompetencji wymaganych do efektywnego realizowania zadań na danym stanowisku pracy. Znajomość, którzy zatrudnieni stanowią kluczowe kompetencje organizacji, powinna ułatwić realizowanie kolejnych etapów kształtowania kapitału ludzkiego.

Kolejnym etapem procesu zarządzania kapitałem ludzkim jest budowanie kultury dzielenia się wiedzą. Innymi słowy, umożliwianie, by pracownicy uczyli się od siebie. Zatrudnione osoby posiadają wiedzę na temat swojej pracy, procesów biznesowych, wiedzą, jak postępować, aby efekt ich działań był skuteczny.

Niestety, w wielu przypadkach wiedza ta nie zostaje uchwycona, zgromadzona i nie jest możliwe jej wykorzystanie przez innych członków organizacji. Brakuje środków, systemów, a także zachęt, by dzielić się wiedzą w ramach organizacji. Etap budowania kultury dzielenia się wiedzą może zostać zrealizowany poprzez budowanie systemów gromadzenia wiedzy i systemów infrastruktury wspomagającej dzielenie się wiedzą. Budowa odpowiedniej infrastruktury ściśle związana jest z kształtowaniem kapitału organizacyjnego, co jest przedmiotem dalszej części niniejszego artykułu. Zależność ta wskazuje, jak ważne są relacje pomiędzy poszczególnymi elementami kapitału intelektualnego.

Sposobem na zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą jest stworzenie możliwości do powstania tzw. *community of practice*, co oznacza wspólnotę praktyki, w ramach której pracownicy dzielą się wiedzą i doświadczeniami między sobą. Innymi słowami oznacza to, że nauka ma charakter aktywności społecznych. Wprowadzanie kultury *community of practice* ma na celu zachęcanie do dyskusji, wymiany idei i poglądów. Prowadząc przedsiębiorstwo, trzeba ten fakt wziąć pod uwagę. Jednak nie każda grupa ludzi potrafi się od siebie uczyć i dlatego nie jest możliwe wprowadzenie *community of practice* jako polecenia czy nakazu. Są to grupy nieformalne i dobrowolne, niepodlegające nadzorowi ze strony przełożonych. Takie grupy powstają często naturalnie, szczególnie w organizacjach, gdzie ważne jest myślenie i dzielenie się wiedzą. Tworzone są często przez profesjonalistów, których łączą podobne problemy, zagadnienia czy pasje, w ten sposób ucieleśniając zasoby wiedzy. W wielu przedsiębiorstwach istnieją powszechnie tego typu społeczności i zwykle ich nie dostrzegamy. Pełnią one znaczącą rolę, ponieważ z jednej strony odpowiedzialne są za transfer wiedzy, z drugiej mogą być źródłem innowacji (Stewart, 1999, s. 96–97).

Rozwój kompetencji to kolejny etap zarządzania kapitałem ludzkim. Polityka kształtowania kapitału ludzkiego powinna być realizowana poprzez tworzenie kultury zorientowanej na uczenie się i podnoszenie kwalifikacji. We współczesnym typie organizacji szkolenie i rozwój kompetencji nie jest działaniem narzuconym z góry, przez przełożonego, natomiast każdy uczestnik organizacji odpowiedzialny jest za podejmowanie aktywności związanej z jego rozwojem zawodowym i osobistym.

Alternatywą tradycyjnych szkoleń jest podnoszenie kompetencji poprzez wykorzystanie różnego rodzaju gier i symulacji, które naśladują rzeczywistość – jest to edukacja przez praktykę. Symulacje takie są efektywnym sposobem szkolenia i pozyskiwania nowej wiedzy. Jedną z bardziej znanych symulacji, szczególnie z zakresu wiedzy o kapitale intelektualnym, są tzw. symulacje Tango – opracowane przez K.E. Sveiby'ego (Bontis, Girardi, 2000, s. 545–555). Symulacje Tango to szkolenia pozwalające na po-

znanie kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa, tj. zasobów niematerialnych, oraz zrozumienie, że zyski i efektywność działań przedsiębiorstwa wynikają z odpowiednio kształtowanego kapitału intelektualnego. Ponadto, udział w symulacji pozwala wczuć się jej uczestnikom, jakby działali w prawdziwym przedsiębiorstwie.

A. Sajkiewicz i Ł. Sajkiewicz (2002, s. 91) uznają natomiast, że szkolenie może zostać uznane za efektywne w przypadku, gdy pracownicy zwiększyli wyznaczone kompetencje, a związane z tym korzyści przewyższają koszty poniesione na szkolenia.

Rozwój kompetencji może mieć różny charakter, np. organiczny i nieorganiczny (Brooking, 2010, s. 57–58). Organiczny wzrost kompetencji wymaga partnerstwa między pracownikiem a przedsiębiorstwem, kiedy to pracownik zgadza się na pozyskiwanie kompetencji wymaganych przez przedsiębiorstwo. Natomiast nieorganiczny rozwój kompetencji polega na pozyskaniu ich spoza organizacji, często poprzez zatrudnienie odpowiednio wykwalifikowanej osoby posiadającej unikalną wiedzę i kompetencje.

W procesie kształtowania kapitału ludzkiego nie może zabraknąć oceny postępów. Działania oceniające z jednej strony budzą niepokój pracowników, zwiększając dyskomfort pracy. Z drugiej strony wyniki ocen mogą wskazać, którzy zatrudnieni zasługują na docenienie, nagrodzenie czy też awansowanie, a którzy powinni podnieść swoje kwalifikacje lub wyeliminować luki kompetencyjne.

Współczesna kadra to kadra oparta na wiedzy, rozumiejąca cele przedsiębiorstwa i odczuwająca satysfakcję, że bierze aktywny udział w życiu organizacji. Kultura organizacyjna we współczesnych przedsiębiorstwach całkowicie różni się od tej występującej kilkadziesiąt lat temu. Obecnie jest ona mniej autorytarna, idąca w kierunku partycypacji. Wcześniej była bardziej formalna i hierarchiczna, z przepływem informacji z góry do dołu. Przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy koncentrują się na zachęcaniu do współdziałania i współpracy, do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem (Brooking, 2010, s. 44).

Sposób kierowania pracownikami jako element kapitału organizacyjnego ściśle wpływa na kształtowanie kapitału ludzkiego. Sprzyjającym rozwojowi kapitału ludzkiego jest z pewnością styl bazujący na partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych. Niestety, wielu menedżerów ma duże obiekcje w związku z przekazaniem części władzy pracownikom.

W związku z powyższym, w skutecznym kształtowaniu kapitału ludzkiego ogromną rolę odgrywają menedżerowie, a właściwie liderzy, którzy sami dążą do samokształcenia, dając przykład podległym pracownikom. Skuteczny menedżer wie ponadto, że we współczesnym przedsiębiorstwie trzeba dzielić się władzą i budować ją na wzajemnym porozumieniu i współpracy. Partycypacja sprawia, że kierow-

nictwo otwarte jest na sugestie i pomysły pracowników. Dzięki temu można wykorzystać i pobudzić ważny element kapitału ludzkiego, a mianowicie zdolność do kreatywności, która może być bezcennym źródłem innowacji w organizacji.

W ramach partycypacyjnego stylu kierowania dochodzi do spłaszczenia stosunków hierarchicznych, co w konsekwencji sprzyja szybszemu i łatwiejszemu transferowi wiedzy i informacji pomiędzy członkami organizacji.

Ważnym elementem procesu kształtowania kapitału ludzkiego jest motywowanie i pobudzanie lojalności i satysfakcji z pracy. Jednym z celów motywowania jest sprawienie, by najbardziej wartościowi pracownicy, stanowiący kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa, pozostali w organizacji, by z chęcią dla niej wykonywali swoje obowiązki. Zatrzymanie pracowników wiąże się bezpośrednio z zatrzymaniem wiedzy, którą posiadają. Ponadto, jeżeli wcześniej w pracowników tych inwestowano, szkoląc ich itp., to ich odejście miałoby negatywne skutki dla przedsiębiorstwa, m.in. związane z utratą zysków z inwestycji w ich rozwój, które przejdą do innego podmiotu.

Kierownictwo przedsiębiorstwa odpowiedzialne jest za wprowadzanie skutecznych sposobów motywowania pracowników. Działania te powinny przede wszystkim stworzyć odpowiednie warunki pracy i dostarczać odpowiednie wynagrodzenie za pracę pracownikom. Konieczne jest również zachęcanie pracowników do rozwijania ducha przedsiębiorczości i zaangażowania.

Polityka motywacyjna powinna również uwzględniać zarówno rozwój zatrudnionych, jak i aspekty ekonomiczne (nagrody pieniężne, dodatkowe świadczenia, ubezpieczenia i inne) oraz pozaekonomiczne (niematerialne, awanse, atmosfera, budowanie ścieżek kariery zawodowej pracowników, wyróżnienia i pochwały). Motywowanie to również działania związane z optymalnym wykorzystaniem kwalifikacji zawodowych pracowników, budowanie zaufania i troska o kreowanie pozytywnych postaw zatrudnionych organizacji (Sajkiewicz, 2002, s. 63).

Podsumowanie

Zarządzając kapitałem ludzkim, należy wskazać bariery i ograniczenia, które mogą się pojawić w trakcie realizowania tego procesu. Podstawową barierą jest wspomniany fakt, że kapitał ludzki nie jest własnością przedsiębiorstwa, a związku z tym jest trudny do kształtowania. Z drugiej strony brak relacji między pracownikami wiąże się z brakiem przepływu wiedzy i informacji między nimi, w kon-

sekwencji czego nie rozwija się kapitał ludzki i intelektualny, natomiast powstałe relacje pomiędzy pracownikami mogą być wrażliwe na ingerencję kierownictwa. Inną barierą może być brak odpowiedniej infrastruktury zachęcającej do dzielenia się wiedzą. W organizacji mogą też znajdować się oponenti zmian, powodujący zastój i sprawiający problem kierownictwu, które musi zdecydować, co dalej z nimi zrobić. I wreszcie barierą dla skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim może być brak motywacji pracowników oraz odpowiednich systemów motywacyjnych, jak również brak pewności stałego zatrudnienia.

Współczesne przedsiębiorstwa powinny być świadome tego, jak bardzo ważne jest posiadanie wartościowego kapitału ludzkiego, który daje możliwość efektywnego realizowania strategii, jak również wykorzystywania szans płynących z otoczenia oraz skutecznego niwelowania zagrożeń. Kapitał ludzki to kluczowy czynnik sukcesu dla organizacji, który przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Z tego powodu odpowiednie zarządzanie kategorią kapitału ludzkiego staje się podstawowym zadaniem współczesnych przedsiębiorstw.

Literatura

- Bontis, N., Girardi, J. (2000). Teaching knowledge management and intellectual capital lessons: an empirical examination of the Tango simulation. *International Journal of Technology Management*, 20 (5/6/7/8), 545–555.
- Edvinsson, L., Malone, M. (2001). *Kapitał intelektualny*. Warszawa: PWN.
- Juchnowicz, M. (red.). (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim*. Warszawa: PWE.
- Leo, Ch.P., Adelman, S. (2012). *Intellectual Capital: A Human Resources Perspective*. Pobrano z: <http://www.jgbm.org/page/23%20Dr.%20Charles%20P.%20Leo%20.pdf> (8.09.2012).
- Pocztowski, A. (2003). Kapitał intelektualny a zarządzanie zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 629.
- Roos, G., Roos, J. (1997). Measuring your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*, 3.
- Sajkiewicz, A. (2002). Kultura organizacji i kapitał intelektualny. W: A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*. Warszawa: POLTEXT.
- Sajkiewicz, A., Sajkiewicz, Ł. (2002). *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*. Warszawa: Poltext.
- Stewart, T.A. (1999). *Intellectual Capital. The New Wealth of organizations*. New York: Doubleday.
- Sullivan, P.H. (2000). *Value-Driven Intellectual Capital, How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. New York: John Wiley & Sons, Inc..

- Szczygielska, A. (2009). *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*. Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.
- Żemigła, M. (2008). Kapitał intelektualny (zarządzanie niewidzialnym). *Problemy Jakości*, 3, 14–17.

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE PROCESS OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

Abstract

Human capital is one of the most important resources in enterprise, is also the core element of intellectual capital. The success of contemporary business entities depends on a proper and effective management of intellectual capital and in particular human capital.

The article is theoretical in nature, and its main purpose is to present an approach to human capital management constituting an important role in shaping the intellectual capital in enterprises.

Translated by Karolina Beyer

Keywords: human capital, intellectual capital, human capital management, intellectual capital management

Kod JEL: D24, M19, M49

