

Artykuł pochodzi z publikacji: *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej*, (Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015

Znaczenie roli kapitału intelektualnego i jego elementów w kreowaniu wartości organizacji

*Jacek Dziwulski*¹
*Tadeusz Ogrzebac*²

Abstrakt

W artykule podjęto próbę zdefiniowania obszarów zasobów niematerialnych istotnych w zarządzaniu organizacją. Na początku autorzy zadają sobie pytanie: jak poszczególne składowe kapitału intelektualnego mogą mieć przełożenie na kreowanie wartości danej organizacji? Następnie pokazano relacje pomiędzy kapitałem intelektualnym a jego składowymi. W końcowej części artykułu przedstawiono wybrane przykłady modeli analitycznych wykorzystywanych na poziomie organizacji do pomiaru kapitału ludzkiego.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, kapitał ludzki, wiedza organizacji, pomiar kapitału intelektualnego.

Abstract

This article attempts to define areas of significant intangible assets in organization management. In the introduction the authors ask them-

¹ dr inż., adiunkt w Katedrze Marketingu, Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej, ekspert w komisji oceniającej projekty unijne, wykładowca – trener, doradca.

² dr, adiunkt w Wyższej Szkole Promocji, Mediów i Show Businessu w Warszawie.

selves: how the individual components of intellectual capital can be translated into the creation of the organization? Subsequently showing the relationship between intellectual capital and its components. In the final part of the article presents selected examples of analytical models used at the organization level for the measurement of human capital.

Keywords: intellectual capital, human capital, knowledge, organization, measurement of intellectual capital.

1. Wprowadzenie

Kapitał intelektualny odgrywa coraz większą rolę we wszystkich organizacjach, zarówno biznesowych, publicznych, jak i nonprofit. Potrzeba identyfikacji, w tym także pomiaru, oraz optymalnego wykorzystania i rozwoju tych ukrytych zasobów intelektualnych istnieje w każdej organizacji.

Najszybciej wzrasta ostatnio właśnie wartość firm opartych na wiedzy, maksymalnie wykorzystujących potencjał intelektualny ludzi oraz posiadany kapitał strukturalny w tworzeniu produktów i usług. Gigantami rynku są tutaj: firmy telekomunikacyjne, informatyczne, anki, firmy handlowo – usługowe, ubezpieczeniowe i koncerny farmaceutyczne.

Wiedza w organizacjach jest akumulowana powoli, podlega długotrwałym procesom formowania poprzez ciąg decyzji zarządczych zarówno o charakterze operacyjnym, jak i strategicznym. Zbiorniki wiedzy nie są statycznymi pulami, lecz źródłami stale napełnianymi przez strumienie nowych pomysłów i kompetencji, konstytuującymi ciągły proces odnowy korporacyjnej.

W procesach kumulacji wiedzy, a tym samym tworzenia kapitału intelektualnego organizacji, kluczową rolę, przynajmniej wg poglądów niektórych autorów, odgrywają właściwości transformacyjne kapitału społecznego, czyniące zeń główny element warunkujący efekt synergii w działaniu i rozwoju każdej organizacji, wynikiem czego jest kapitalizacja jej zasobów.³ Proces transformacji zasobów, jaki jest udziałem kapitału społecznego, obejmuje szereg funkcji, których istotę odzwierciedlają wyodrębnione w nich działania transformacyjne.

³ Stachowicz J., Walukiewicz S., *Setting up proinnovative networks in Poland*, ERSA Congress, Finland 2003.

Ocena kapitału intelektualnego organizacji, a dokładniej rzecz ujmując potencjału do jego tworzenia, może być więc sprowadzona do pomiaru w badanych organizacjach elementów funkcji transformacyjnej kapitału społecznego, czyli intensywności działań transformujących zasoby w wartość organizacji.

2. Pomiar kapitału intelektualnego w organizacji

Dla organizacji, które swe strategie rozwoju opierają na eksploataowaniu kapitału intelektualnego (Intellectual Capital IC) niezwykle istotnym problemem staje się jego pomiar. Wiedza o poziomie i dynamice zmian kapitału intelektualnego ma ogromne znaczenie praktyczne, bowiem może posłużyć również ocenie sprawności zarządzania procesami rozwojowymi. Modele pomiaru i zarządzania kapitałem intelektualnym proponują zestaw wskaźników o charakterze jakościowym, jak i ilościowym, a pomiar koncentruje się na badaniu przyszłości przedsiębiorstwa.

Z istoty kapitału wynika właściwość jego wpływu na budowanie wartości organizacji. Pomiar kapitału intelektualnego musi zatem diagnozować tą właściwość. K.E. Sveiby wyróżnia cztery grupy metod pomiaru kapitału intelektualnego:

1. Metody oparte o kapitalizację rynkową – definiują one kapitał intelektualny organizacji, jako różnicę pomiędzy wartością rzeczywistą, a wartością księgową. Najbardziej popularną spośród nich jest wskaźnik „q” Tobina, który powszechnie stosowany jest na rynku kapitałowym. Jest to wskaźnik wartości rynkowej odniesionej do wartości księgowej (MV/BV). Innym mniej znanym wskaźnikiem jest IAMV™ (Investor Assigned Market Value).
2. Metody oparte o zwrot na aktywach (ROA) – ROA jest to stosunek średnich zysków przed opodatkowaniem za dany okres do średniej wartości aktywów materialnych przedsiębiorstwa w tym okresie. Otrzymany wynik jest porównywany ze średnią dla danego sektora, a uzyskany wynik, pomnożony przez średnią wartość aktywów niematerialnych, pozwala otrzymać wartość przeciętnych rocznych zysków z aktywów niematerialnych. Kwota ta podzielona przez średni koszt kapitału organizacji lub stopę dyskontową pozwala

oszacować całkowitą wartość kapitału intelektualnego. Do najbardziej popularnych metod tego typu można zaliczyć: Ekonomiczną wartość dodaną (EVATM), KCE (Knowledge Capital Earnings), VAICTM (Value Added Intellectual Coef-ficiency), CIV (Calculated Intangible Value) czy w mniej-szym zakresie metodę HRCA (Human Resources Costing and Accounting), czyli rachunkowość i kosztorysowanie zasobów ludzkich.

3. Metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego – pozwalają one na oszacowanie pieniężnej wartości poszczególnych składników kapitału intelektualnego. Do najbardziej popularnych metod zaliczyć można: broker technologii (Technology Broker), wskaźnik patentów (Citation – Weighted Patents), IVM (Inclusive Valuation Methodology), Odkrywca wartości (The Value ExplorerTM), IAV (Intangible Assets Valuation), TVCTM (Total Value Creation) oraz AFTF (Accounting for the Future).
4. Metody Kart Punktowych – pozwalają na identyfikację i pomiar poszczególnych elementów wchodzących w skład aktywów niematerialnych za pomocą wskaźników niepieniężnych. Do metod tego rodzaju zaliczyć można: Strategiczne karty punktowe (BSC – Balanced Scorecard), HCI (Human Capital Intelligence), NavigatorTM firmy Scandia, VCSTM (Value Chain Scoreboard), IC – IndexTM oraz Monitor aktywów niematerialnych (IAM – Intangible Assets Monitor).⁴

Pomimo wielości propozycji pomiaru IC, należy przyjąć, że nie ma obecnie żadnego obowiązującego standardu dotyczącego pomiaru aktywów niematerialnych uwzględniającego wielowymiarowość kategorii oraz zależność między poszczególnymi składnikami kapitału intelektualnego. Próby rozwiązania tego problemu pokazują dwa podejścia do pomiaru kapitału intelektualnego:⁵

- a) zarządzanie kapitałem intelektualnym oparte na zasobach, polega ono na identyfikacji zasobów intelektualnych

⁴ Dobija D. (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 105 – 106.

⁵ Bratnicki M., Strużyńska J., Dyduch W., *Kapitał intelektualny: odwieczne problemy a nowe propozycje metodologiczne* [w:] *Kapitał intelektualny – dylematy i wyzwania*, pod red. A. Poczrowskiego, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu, Nowy Sącz 2001.

a następnie na koncentracji uwagi na wzmocnieniu ich wartości oraz na ustaleniu granic organizacji po to, aby można było pozyskać i efektywnie wykorzystać kapitał intelektualny,

- b) łączenie wiedzy z zastosowaniem zbilansowanej karty pomiaru osiągnięć, w których przyjmuje się zmodyfikowany (w stosunku do 4 poziomów/perspektyw pomiaru wyników organizacji) układ pomiaru „widocznych sygnałów” obecności wiedzy i jej przetworzenia w zdolność konkurencyjną organizacji. Owe sygnały występujące w organizacji mogą obrazować jej kondycję w zakresie kompetencji potrzebnych do konkurowania w ekonomii wiedzy.

Tabela 1. Przykładowa zbilansowana karta pomiaru „widocznych znaków” kapitału intelektualnego.

Zbilansowana karta pomiaru „widocznych znaków” kapitału intelektualnego											
Lp.	Znak i ocena jego widoczności	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Wizerunek marki i reputacja										
2.	Ludzie żyjący strategią										
3.	Uważanie firmy za świetne miejsce pracy										
4.	Celowe dzielenie się wiedzą										
5.	Wyzwanie dla istniejącego status quo										
6.	Antycypowanie przyszłości, proaktywność										
7.	Zespalanie niespójności związanych z działalnością										
8.	Wczuwanie się w pozycję klienta										
9.	Rozpoznawanie inicjatywy i innowacyjności										
10.	Uczenie się z wielu źródeł										

Źródło: *CMA Management*, May 2000, s. 20.

W prowadzonych badaniach przyjęto podejście pierwsze, celem ich była identyfikacja (a nie wycena) IC jako złożonej i rozproszonej struktury zasobów niematerialnych, wyznaczającej kompetencje organizacji

w głównych płaszczyznach jej aktywności oraz poszukiwanie związku takiej struktury z funkcjami zarządzania organizacją.

3. Koncepcja struktury IC wg J. Stachowicza a kreowanie wartości organizacji

Właściwości transformacyjne kapitału społecznego, czynią zeń kluczowy element warunkujący efekt synergii w działaniu i rozwoju każdej organizacji, efektem czego zachodzi kapitalizacja jej zasobów.⁶ Proces transformacji zasobów, jaki jest udziałem kapitału społecznego, obejmuje kilka funkcji (rys. 1).

Rys. 1. Schemat procesu kreowania kapitału intelektualnego w organizacji.



Źródło: Stachowicz J., Walukiewicz S., *Setting up Innovative networks in Silesia*, ERSA Congress, Finland 2003

Podział działań formułujących określone funkcje procesu kreowania kapitału intelektualnego w organizacji należy traktować jako poglądowy. Poniższy opis (tabela 2) nie odzwierciedla wszystkich

⁶ Stachowicz J., Walukiewicz S., *Setting up Innovative networks in Silesia*, ERSA Congress, Finland 2003.

możliwych koniecznych działań, w celu racjonalnego i efektywnego przeobrażenia zasobów niematerialnych organizacji w przyrost wartości organizacji .

Tabela 2. Treść funkcji transformacyjnej kapitału społecznego.

Lp.	Transformacja kapitału	Działania
1.	kulturowego	<ul style="list-style-type: none"> • demokratyzacja komórek organizacyjnych instytucji, • wspieranie osób rozwijających tradycje kulturowe organizacji, • utrwalenie i upowszechnianie wartości kulturowych organizacji
2.	ludzkiego	<ul style="list-style-type: none"> • organizowanie, programowanie systemu edukacji i dokształcania dla rozwoju innowacji i przedsiębiorczości w organizacji, • projektowanie i organizowanie systemów kapitalizacji wiedzy, tj. tworzenie systemów informatycznych baz danych, • rozwijanie umiejętności kierowniczych.
3.	organizacyjnego	<ul style="list-style-type: none"> • programowanie i rozwijanie innowacyjnych komórek organizacji, w celu transferu technologii wspierającej innowacyjność i przedsiębiorczość organizacji, • parki technologiczne, • działania prowadzące do przeobrażeń kultury organizacyjnej, • organizowanie prac dla celów proinnowacyjnych.
4.	przedsiębiorczego	<ul style="list-style-type: none"> • programowanie prac dla formułowania innowacyjnej strategii rozwoju. • rozwijanie przedsiębiorczości kultury w organizacji,
5.	procesowego	<ul style="list-style-type: none"> • organizowanie i rozwijanie procesów transferu technologii, • rozwijanie kultury informatycznej.

Źródło: Opracowanie na podstawie: Stachowicz J., Wałukiewicz S., *Setting up Innovative networks in Silesia*, ERSA Congress, Finland 2003.

Poszczególne pętle obrazujące funkcje zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji wskazują, że realizacja i transformacja kapitału intelektualnego w wartość organizacji powinny mieć charakter procesu uczącego się.

Reasumując, właściwości transformacyjne kapitału społecznego sprawiają, że dzięki niemu może zachodzić proces kapitalizacji zasobów każdej organizacji (zarówno materialnych jak i intelektualnych) w jej wartość, rozumianą, jako ogół korzyści generowanych dla jej interesariuszy.

4. Wybrane przykłady modeli analitycznych wykorzystywanych na poziomie organizacji do pomiaru kapitału ludzkiego

Dane dotyczące kapitału ludzkiego można poddać analizie polegającej na zrozumieniu tych danych oraz interpretacji ich znaczenia, niezależnie, czy zostały one zebrane przy wykorzystaniu określonych pomiarów, czy też nie. W zależności od wyników przeprowadzonych badań kierownictwo organizacji może podjąć decyzję o wprowadzeniu ulepszeń w procesie rekrutacji, przeprojektowania stanowisk pracy, inwestycji w szkolenia kadry kierowniczej lub restrukturyzacji określonego działu przedsiębiorstwa.⁷

Przykłady modeli analitycznych stosowanych do analizy danych dotyczących kapitału ludzkiego:

- Strategiczna karta wyników.
- Monitor kapitału ludzkiego.
- Human Capital Index.
- Model efektywności organizacyjnej Mercer HR Consulting.

Strategiczna karta wyników (zwana również zrównoważona karta wyników) jest koncepcją opracowaną przez R. Kaplana i D. Nortona w 1992 r. Stanowi kompleksowy system pomiaru i zarządzania w przedsiębiorstwie. Model ten opiera się na założeniu, że innowacyjne przedsięwzięcia są równie ważne jak inwestowanie i zarządzanie zasobami rzeczowymi. Celem jego jest wprowadzenie do rachunkowości zarządczej logicznie powiązanych mierników, które obrazują wielowymiarowość firmy i będą podporządkowane jej wizji i strategii.⁸

⁷ Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 85.

⁸ Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 146.

Tabela 3. Cele i miary zrównoważonej karty wyników.

Cele	Miary
Perspektywa finansowa	
Przetrawianie	przepływy środków pieniężnych
Osiąganie dochodów	wzrost sprzedaży kwartalnej, kwartalny wzrost sprzedaży i zysk operacyjny według samodzielnych jednostek
Prosperity	wzrost udziału w rynku, wzrost ROE, wolne przepływy środków pieniężnych
Perspektywa klienta	
Nowe produkty	procentowy udział przychodów ze sprzedaży nowych produktów, procentowy udział produktów chronionych prawami patentowymi w przychodach ze sprzedaży
Terminowość dostaw (szybkie reagowanie)	dostawy w czasie oczekiwanym przez klienta
Preferowany dostawca	udział dostaw na kredyt
Współudział klienta	Liczba wspólnych przedsięwzięć konstrukcyjnych tworzeniu produktu
Perspektywa innowacji i zdolności uczenia się (wiedzy)	
Przywództwo technologiczne	Czas wymagany do opracowania kolejnej generacji produktu
Cele	Miary
Nabywanie umiejętności produkowania	czas niezbędny do osiągnięcia dojrzałości produktu
Koncentracja na dochodowych produktach	procent produktów dających 80% sprzedaży lub więcej
Czas dostarczenia produktu na rynek	czas potrzebny do wprowadzenia na rynek nowego produktu w porównaniu z konkurencją
Perspektywa potencjału wewnętrznego	
Potencjał technologiczny	konfiguracja potencjału wytwórczego w porównaniu z konkurentami

Perfekcyjność wytwarzania	przebieg cyklu wytwórczego, koszt jednostkowy, przychód,
Efektywność projektowania	efektywność materiałowa, efektywność konstrukcyjna,
Wdrażanie nowych produktów	rzeczywisty przebieg wdrożenia w porównaniu z zadaniem w planie

Źródło: Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 146, za: Jarugowa A., *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 2000, nr 1, za: Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 146.

Dzięki zastosowaniu strategicznej karty wyników można rozpatrywać kwestie zasobów ludzkich na równej płaszczyźnie i w powiązaniu z innymi aspektami działalności przedsiębiorstwa. Zastosowanie jej umożliwia powiązanie oceny działalności przedsiębiorstwa z zakresu ZZL ze strategicznymi celami organizacji.⁹

Monitor kapitału ludzkiego (human capital monitor – HCM), zwany inaczej „wartością aktywów ludzkich” opracowany został przez Mayo w 2001 roku. Zdaniem autora ludzi powinno się postrzegać raczej jako aktywa, a nie koszty. HCM dostarcza wzoru na obliczanie wartości poszczególnych pracowników.

Wartość aktywów ludzkich można więc zdefiniować w następujący sposób: koszt zatrudnienia pomnożony przez indywidualny mnożnik kapitału ludzkiego (individual asset multiplier) podzielony przez 1000. Jest to średnia ważona ocena zdolności, potencjału rozwojowego, osobistej efektywności (wkładu w wyniki przedsiębiorstwa) i powiązana z wartościami organizacyjnymi, określona w warunkach otoczenia pracy (tzn. dotyczy również sposobu, w jaki przywództwo, kultura organizacyjna, motywacja i uczenie się sprzyjają osiągnięciu sukcesu organizacyjnego).

Monitor kapitału ludzkiego jest zaprojektowany w ten sposób, aby można było dostosować go do indywidualnych potrzeb organizacyjnych każdego przedsiębiorstwa.¹⁰

⁹ Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 86.

¹⁰ Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 87.

Rysunek 2. Monitor kapitału ludzkiego.

Ludzie jako aktywa		Motywacja i przywiązanie pracowników	Wkład pracowników w tworzenie wartości dodanej
<p>„Wartość aktywów ludzkich” = koszt zatrudnienia x indywidualny mnożnik kapitału ludzkiego / 1000</p> <p>Indywidualny mnożnik kapitału ludzkiego jest funkcją:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zdolności, • Wkładu w wyniki firmy, • Potencjału, • Powiązania z wartościami organizacyjnymi. 		<p>Mierniki</p> <p>- Jakie są nasze sukcesy w zakresie podnoszenia poziomu zaangażowania pracowników?</p>	<p>Wartość dodana dla każdej grupy interesów</p> <ul style="list-style-type: none"> • finansowa • niefinansowa
Maksymalne zwiększenie wartości kapitału ludzkiego		Otoczenie pracy, które sprzyja osiągnięciu sukcesu	<ul style="list-style-type: none"> • obecna • przyszła
<p>- pozyskiwanie,</p> <p>- zatrzymywanie,</p> <p>- rozwój,</p> <p>- odchodzenie z pracy</p>	<p>- Jakie są nasze sukcesy w tych dziedzinach?</p> <p>- Jakie są czynniki sprzyjające osiągnięciu sukcesu?</p>	Jak skuteczni jesteśmy pod względem:	
		<p>- przywództwa,</p> <p>- udzielania praktycznego wsparcia,</p> <p>- koordynowania pracy zespołów,</p> <p>- uczenia i rozwoju,</p> <p>- wynagradzania i uznawania osiągnięć pracowników.</p>	

Źródło: Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 88, za: Mayo A., *The Human Value of the Enterprise: Valuing people as assets*, Nicholas Brealey, London 2001.

Mocną stroną tego modelu jest możliwość oszacowania wartości poszczególnych pracowników i ich wkładu w wyniki jednostki, jednakże wymaga umiejętności oszacowania, jaką wartość mają zdolności, wkład w wyniki przedsiębiorstwa, potencjał i powiązania z wartościami organizacyjnymi poszczególnych pracowników.

Human Capital Index (wskaźnik kapitału ludzkiego) powstał na podstawie badań przeprowadzonych zarówno w amerykańskich, jak i europejskich organizacjach. Łączy on praktyki zarządzania stosowane przez kierownictwo firm z ich wartością rynkową, a także procesem tworzenia wartości dla akcjonariuszy, uwzględniając najważniejsze praktyki ZZL.

Tabela 4. Model Human Capital Index.

Praktyka	Wpływ na wartość rynkową
Całkowite wynagrodzenie i obszar wyników	16,5%
Elastyczne, promujące relacje koleżeńskie miejsca pracy	9,0%
Doskonałe wyniki z zakresu rekrutacji i zatrzymywania pracowników	7,9%
Spójny system komunikacji	7,1%

Źródło: Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 92; za: Worldwide W.W., *Human Capital Index®: Human Capital as a lead indicatr of shareholder value*, Watson Wyatt Worldwide, Washington DC, 2002.

Jak obrazuje powyższa tabela, na postawie przeprowadzonych badań ustalono, że wdrożenie czterech podstawowych kategorii praktyk ZZL może przyczynić się do 30 – procentowego wzrostu wartości firmy dla akcjonariuszy. Do praktyk tych zaliczamy:

- 1) Jasno zdefiniowany system wynagrodzeń i obszar pożądanych wyników, dzięki którym można odróżnić pracowników o wysokiej efektywności od tych o niskiej efektywności;
- 2) Elastyczne, promujące relacje koleżeńskie otoczenie pracy, w którym zachęca się zatrudnione osoby do podejmowania pracy zespołowej i współpracy;
- 3) Zaangażowanie w proces zatrudniania i zatrzymywania najlepszych pracowników i rozwój praktyk z zakresu rekrutacji, aby ułatwić osiągnięcie strategicznych celów organizacyjnych;

- 4) Spójność strategii komunikacyjnej, jasno określającej cele i precyzyjnie definiującej procesy biznesowe.¹¹

Model efektywności organizacyjnej Mercer HR Consulting opracowany został przez zespół badawczy składający się ze specjalistów z zakresu ekonomii pracy, ekonomii przedsiębiorstw i psychologów pracy na zlecenie kierownictwa firmy Mercer HR Consulting. W wyniku badań ustalono, że „strategia kapitału ludzkiego firmy obejmuje sześć powiązanych ze sobą czynników:

- 1) Ludzie – osoby zatrudnione w organizacji; poziom ich umiejętności i kompetencji w momencie rozpoczęcia pracy; umiejętności i kompetencje rozwijane przez szkolenia i zdobywanie doświadczenia; poziom ich kwalifikacji i stopień, w jakim wykorzystują specyficzny dla firmy lub ogólnie pojęty kapitał ludzki;
- 2) Procesy pracy – sposób wykonywania pracy; ilość pracy zespołowej i stopień współzależności między jednostkami organizacyjnymi, a także rola technologii;
- 3) Struktura zarządzania – stopień, w jakim pracownicy mogą samodzielnie podejmować decyzje; cele i wpływ kierownictwa; zakresy wpływu, zarządzanie przez efekty i procedury pracy;
- 4) Informacje i wiedza – sposób dzielenia się informacjami i wymiany informacji między pracownikami oraz dostawcami i klientami, przy zastosowaniu formalnych lub nieformalnych środków przekazu;
- 5) Podejmowanie decyzji – sposób podejmowania ważnych decyzji i osoby, które je podejmują; stopień decentralizacji, partycypacja w podejmowaniu decyzji i czas przeznaczony na analizę możliwości i podjęcie decyzji;
- 6) Wynagradzanie – zakres wykorzystywania bodźców finansowych i niefinansowych; ustalenie, jaka część pensji jest ruchoma; wynagrodzenia indywidualne a grupowe; wynagrodzenia stosowane obecnie, a planowane przyszłe pensje powiązane z osiąganiem kolejnych etapów na ścieżce kariery.¹²

¹¹ Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 91 – 92.

¹² Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 89.

Zastosowanie założeń tego modelu aktywuje kierownictwo organizacji by brać pod uwagę działanie wszystkich czynników, które sprzęgnięte ze sobą wpływają na wkład ludzi w efektywność działania organizacji.

Bibliografia

1. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
2. Bratnicki M., Dyduch W., Zbierowski P., *Przedsiębiorczość a kapitał społeczny*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 2.
3. Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002.
4. Bratnicki M., Strużyna J. (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001.
5. Bratnicki M., Strużyna J., Dyduch W., *Kapitał intelektualny: odwieczne problemy a nowe propozycje metodologiczne* [w:] *Kapitał intelektualny – dylematy i wyzwania*, pod red. A. Poczowskiego, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu, Nowy Sącz 2001.
6. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
7. *CMA Management*, May 2000.
8. Coleman J., *Social Capital in the Creation of Human Capital*, “American Journal of Sociology” 1998.
9. Dobija D. (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
10. Dyduch W., *Kapitał społeczny organizacji a przedsiębiorczość*, Akademia Ekonomiczna, Wydział Zarządzania, Katowice 2002.
11. Dziwulski J., *Wykorzystanie koncepcji kapitału intelektualnego w zarządzaniu szpitalem*, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, Zabrze 2004 (praca doktorska).
12. Fukuyama F., *Zaufanie – kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWE, Warszawa 1997.
13. Harasim W., Dziwulski J., *Zarządzanie twórcze*, Wyższa Szkoła Promocji Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015.

14. Jarugowa A., *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 2000, nr 1.
15. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
16. Mayo A., *The Human Value of the Enterpris: Valuing people as assets*, Nicholas Brealy, London 2001.
17. Mbigi L., *Monitoring Social Capital*, “Training & Development” 2000, nr 1.
18. Nahapiet Y., Ghosal S., *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, “Academy of Management Review” 1998, nr 2.
19. Putnam R., *Social Capital Measurement and Consequences*, materiały internetowe.
20. Renko H., Autio E., Sapienza H., *Social Capital. Knowledge Acquisition and Knowledge Exploitation*, “Strategy Management Journal” 2001.
21. Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
22. Stachowicz J., Walukiewicz S., *Setting up proinnovative networks in Poland*, ERSA Congress, Finland 2003.
23. Szczepański M., *Opel z górniczym pióropuszem. Województwa katowickie i śląskie w procesie przemian*, Wyd. Śląsk, Katowice 2002.
24. Tsai W., Ghoshal S., *Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks*, “Academy of Management Journal” 1998, nr 4.
25. Worldwide W.W., *Human Capital Index®: Human Capital as a lead indicatr of shareholder value*, Watson Wyatt Worldwide, Washington DC, 2002.