

Znaczenie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie

Włodzimierz Rząsa¹

Wstęp

Wszystko, co ma miejsce w przedsiębiorstwie lub organizacji innego typu, dzieje się za sprawą ludzi – pracowników lub innych włączonych w te działania osób. Bez ryzyka popełnienia większego błędu można przyjąć, że pozytywne i oczekiwane działania ludzkie przyczyniają się do lepszych wyników i wzrostu wartości firmy. Ta sfera aktywów, zasobów, działań, związków, relacji i aktywności ludzi w organizacji jest zwykle określana kapitałem ludzkim, a w szerszym ujęciu – intelektualnym. Jedną z najpełniejszych definicji kapitału intelektualnego proponują A. Baron i M. Armstrong w swojej publikacji dotyczącej zarządzania kapitałem ludzkim [Baron, Armstrong 2008: 18], którzy uważają, że kapitał intelektualny w organizacji to w sumie zasoby wiedzy, umiejętności oraz potencjał osób w niej pracujących (kapitał ludzki), sieci i struktury ich wzajemnych relacji i kontaktów (kapitał społeczny) oraz zinstytucjonalizowana i będąca własnością organizacji wiedza (kapitał organizacyjny zwany strukturalnym).

W odróżnieniu od łatwo mierzalnych zasobów organizacji, takich jak aktywa materialne, zasoby i wyniki finansowe, wielkość sprzedaży i udziały rynkowe, wartość patentów i znaków towarowych dużo trudniej jest zmierzyć dość skomplikowany zestaw doświadczeń, kompetencji, oddania, wzajemnych relacji, współpracy, talentów, zaangażowania i pasji osób w firmie. Jeszcze trudniej jest znaleźć związki pomiędzy wzrostem kapitału intelektualnego oraz wzrostem wyników biznesowych i wartości firmy lub organizacji. Artykuł jest próbą spojrzenia na to trudne zagadnienie i zaproponowania spójnego, sparametryzowanego modelu kapitału intelektualnego, a także propozycją różnych działań i przedsięwzięć w organizacji, które zwiększają jego wartość.

Spostrzeżenia i wnioski na temat kapitału ludzkiego przynoszą coroczne badania pod hasłem Bilans Kapitału Ludzkiego, organizowane przez Polską Fundację Rozwoju Przedsiębiorczości i Uniwersytet Jagielloński. Zaplanowano pięć edycji (do 2014 roku) badań, które powinny pomóc w odpowiedzi na dość kluczowe pytania dotyczące rynku pracy i potrzebnych na tym rynku w Polsce kompetencji. Te pytania to [Król, Ludwiczynski 2006: 110]:

¹ Dr inż. Włodzimierz Rząsa jest byłym długoletnim dyrektorem ds. personalnych O-I Produkcja Polska S.A w Jarosławiu. Zrealizował wiele projektów związanych z zarządzaniem personelem. Obecnie prowadzi projekty interim management w zakresie HR i budowy kapitału ludzkiego w organizacjach.

- jakie kierunki kształcenia powinni wybierać potencjalni uczestnicy rynku pracy, by po szkole czy studiach posiadać wiedzę i umiejętności, na które będzie zapotrzebowanie?
- jakie kompetencje i umiejętności powinni doskonalić, by najlepiej kształtować swoją karierę zawodową w obliczu dynamicznie zachodzących zmian gospodarczych?
- jak powinien być planowany rozwój pracowników (czyli też praktyki HR), by firma zdobywała trwałą przewagę konkurencyjną przy pomocy wzrostu kapitału ludzkiego i intelektualnego?
- jakie zmiany wprowadzać na poziomie państwa, by wspierać budowanie innowacyjnej gospodarki opartej na kapitale ludzkim?

Próbą odpowiedzi na te pytania dotyczące sytuacji w Polsce, które także sugerują, w jaki sposób kształtować kapitał ludzki w celu wzrostu wartości przedsiębiorstw, są wyniki badań opisujące kompleksowo rok 2011.

Budowanie wartości firmy na bazie kapitału ludzkiego

Jednym z klasycznych projektów nakierowanych na poszukiwanie konkretnych i mierzalnych związków pomiędzy jakością praktyk w sferze HR² oraz finansowych dokonań, sukcesów i wartości firm są prowadzone od wielu lat przez firmę Watson Wyatt badania kapitału ludzkiego pod nazwą Human Capital Index (HCI). Badanie to polega na analizie praktyk HR oraz wskaźników finansowych (między innymi TRS – total returns to shareholders) 750 firm z Ameryki Północnej i z Europy w perspektywie 3-5 lat. Poszczególne firmy mogą otrzymać wynik Human Capital Index od 0 (najniższy) do 100 (najwyższy). We wspomnianych badaniach zidentyfikowano 43 praktyki HR, które wpływają pozytywnie na wzrost wartości firmy. Pogrupowano je na pięć kategorii oraz poszukiwano związków, w jaki sposób doskonalenie tych kategorii wpływało na wzrost wartości firm. Wyniki te zawiera tabela 1.

Tabela 1. Kategorie Human Capital Index a wzrost wartości firm

| Kategoria badanych praktyk Human Capital Index (HCI) | Stwierdzony wzrost wartości firmy związany z doskonalością danej praktyki HR |
|--|---|
| Procedury nagradzania i odpowiedzialności | 16,5% |
| Elastyczne, partycypacyjne (kolegialne) miejsce pracy | 9,0% |
| Doskonałość w rekrutacji i w utrzymywaniu pracowników | 7,9% |
| Spójność oraz koordynacja form i treści w komunikacji | 7,1% |
| Skoncentrowanie i sprawność działań oraz procedur HR | 6,5% |
| Wzrost wartości firmy – ogółem | 47,0% |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.watsonwyatt.com

² Pozytywne działania w sferze HR z pewnością odnoszą się do doskonalenia i poprawy kapitału ludzkiego, społecznego i organizacyjnego w organizacji, czyli można je uznać za formy wzrostu kapitału intelektualnego według zaproponowanej definicji.

Dane tabeli 1. obrazują, że widoczne i znaczące działania w zakresie doskonalenia wskazanych kategorii praktyk HR spowodowały w sumie wzrost wartości giełdowej badanych firm o 47% w porównaniu z firmami, w których praktyki HR nie były na tak wysokim poziomie. Największy wpływ na ten wynik miało doskonalenie procedur nagradzania i premiowania pracowników za podejmowane odpowiedzialności oraz przyjazne i elastyczne kształtowanie miejsc pracy. Duże znaczenie ma także doskonalenie procesów rekrutacji i komunikacja. Warto podkreślić, że kategorie wskazane w tabeli 1. w lewej kolumnie opisują równocześnie pożądane efekty konkretnych działań związanych ze wzrostem wartości kapitału intelektualnego.

Badania HCI wskazują, że pozytywny wpływ na wzrost wartości organizacji ma także ścisłe połączenie wysokości płac, premii i innych form wynagradzania (opcje, akcje, premie za wyniki, programy typu „profit sparing”, wyższe płace dla najbardziej wydajnych pracowników) z efektami pracy. Z drugiej strony zidentyfikowano trzy praktyki, których rozwój przyniósł zmniejszenie wartości firm. Były to: ocena 360°, szkolenia rozwojowe oraz wdrażanie „technologii HR” bez wyraźnego określenia ich celów. Próbuąc wyjaśnić to spostrzeżenie, podkreślono, że prawdopodobnie organizacje wdrażające te rozwiązania nie były jeszcze na nie przygotowane, szczególnie kulturowo, mentalnie i organizacyjnie. Zalecają zatem podejście określone jako ‘krok po kroku’ (step by step): rzeczy bardziej złożone powinny być poprzedzane podstawowymi.

Wypada się z tym zgodzić, gdyż w przypadku tak zaawansowanej praktyki HR, jaką jest ocena 360°, kultura organizacyjna firmy powinna w jak największym stopniu umożliwiać swobodne wyrażanie i przyjmowanie opinii otoczenia na swój temat, bez poczucia zagrożenia lub niesprawiedliwej krytyki. Kolejne badanie Human Capital Index z 2005 roku objęło 147 dużych firm północnoamerykańskich i również potwierdziło, że doskonalenie praktyk w HR przekłada się na wartość (giełdową) badanych firm [Król, Ludwicyński 2006: 110].

Najważniejsze „zamówienia” pracodawców, chcących przecież poprawiać wyniki i zwiększać wartość swoich organizacji, w stosunku do kompetencji przyszłych pracowników można określić następująco [*Bilans...* 2012: 18–20]:

- oczekiwane jest posiadanie konkretnego doświadczenia i wykształcenia zawodowego, przy czym w zakresie wykształcenia pracodawcy są skłonni iść na większe ustępstwa niż w zakresie wskazanych czynników interpersonalnych;
- kluczowe znaczenie dla pracodawców mają prezentowane przez pracowników interpersonalne umiejętności budowy relacji oraz trwałych i pozytywnych kontaktów ze współpracownikami i (co niezwykle ważne) z obecnymi i potencjalnymi klientami;
- duże znaczenie przywiązuje się do umiejętności samodzielnego organizowania własnej pracy i samodzielnego nawiązywania kontaktów z klientami;
- ceniona jest także inicjatywa i samodzielność w podejmowanych działaniach prezentowane przez pracowników;
- wyraźnie podkreślone przez pracodawców są motywacja oraz chęć do pracy.

Przedstawione najważniejsze rekomendacje pracodawców, czego oczekiwali (i prawdopodobnie oczekują) od kandydatów do pracy w Polsce w 2011 roku, dobrze opisują najważniejsze cechy i ‘parametry’ kapitału intelektualnego, które – w opiniach przedsiębiorców – mają pozytywne przełożenie na doskonalenie wyników i wartości ich firm. Trwałe interpersonalne relacje i kontakty to elementy kapitału społecznego, natomiast pozostałe wskazane cechy to składniki kapitału ludzkiego. Rekomendacje te mogą zatem także być brane pod uwagę podczas próby sparometryzowania kapitału intelektualnego.

Model i kierunki doskonalenia kapitału intelektualnego

Inwestowanie w kapitał intelektualny przyczynia się do polepszenia wyników i wzrostu wartości firmy, a taka zależność z pewnością istnieje. Można też przytoczyć inne, podobne do *Bilansu Kapitału Ludzkiego*, badania, które mogą być pomocne w określeniu aktualnego oraz pożądanego poziomu cech różnych elementów kapitału intelektualnego – w tym ludzkiego. Jednakże w sytuacji przedsiębiorstwa potrzebne są konkrety. Warto zatem dołożyć starań, aby przynajmniej spróbować podjąć takie działania, jak: zdefiniowanie konkretnych, wybranych składników mieszczących się w pojęciu kapitału intelektualnego, jak je w profesjonalny i biznesowy sposób (wartości, wielkości, dynamika) mierzyć, jak je optymalizować i doskonalić i – co najważniejsze – w jaki sposób szukać związków pomiędzy tymi elementami (praktykami HR, jak to jest w badaniach HCI) a wynikami i wartością firmy. Biorąc to pod uwagę oraz niektóre możliwe do praktycznego zastosowania rozwiązania w tym zakresie, dokonano próby ich wyjaśnienia.

Czym konkretnie jest kapitał intelektualny?

Odpowiadając na to pytanie, warto posłużyć się trzema wcześniej określonymi składnikami kapitału intelektualnego, którymi są kapitał ludzki, społeczny oraz organizacyjny. Do tego zestawu warto też dodać mierniki podstawowe, które liczbowo opisują ludzi w organizacji. Kapitał ludzki to takie cechy ludzi w organizacji, jak: ich wiedza, kompetencje, doświadczenia, a także – jak uważa D. Meister [Meister 2007: 170] – zapał, motywacja, entuzjazm, fascynacja, zaangażowanie, pasja i ambicje. Kapitał społeczny i organizacyjny (strukturalny) to odpowiednio: kontakty, relacje, współpraca, uczenie się od siebie i wiedza wytworzona przez pracowników, jednak ‘zmagazynowana’ przez firmę i będąca jej własnością [Baron, Armstrong 2008: 26–27]. W tabeli 2. przedstawiono próbę budowy modelu kapitału intelektualnego w organizacji.

Można wyszczególnić i starać się mierzyć dużo więcej składników, ale nie chodzi o to, aby wszyscy w firmie ciągle się tym zajmowali – chodzi o wyodrębnienie najważniejszych parametrów, które można stosunkowo łatwo mierzyć i odpowiednio kształtować w kierunku związku z wynikami ekonomicznymi i biznesowymi firmy.

Tabela 2. Struktura kapitału intelektualnego – propozycja zestawu elementów i ich pomiaru

| | Wyodrębnione składniki | Sugerowane metody pomiaru |
|---|---|---|
| Wielkości podstawowe dotyczące pomiaru kapitału intelektualnego | Wielkość i struktura zatrudnienia | W etatach, w FTE, w godzinach |
| | Koszty pracy na jednostkę produktu | Według zasad w firmie |
| | Zestaw wskaźników efektywności pracy | Indywidualnie – specyfika branży |
| | Wskaźniki absencji | Wielkości bezwzględne, procentowe |
| | Godziny nadliczbowe | Wielkość, struktura i udział w czasie przepracowanym |
| Kapitał ludzki | Poziom wygenerowanej i wykorzystanej wiedzy specjalistycznej różnych grup pracowników | Okresowe sprawdzanie tej wiedzy w formie testów, egzaminów, testy on-line itp., wycena wiedzy wykorzystanej |
| | Wykształcenie formalne oraz zdobyte uprawnienia, certyfikaty (również wewnętrzne) | Zestawienia standardowe i specyficzne dla organizacji, firmy i branży |
| | Liczba godzin i koszty szkoleń różnego typu, ogółem, w grupach, na pracownika | Godziny i koszty szkoleń oraz procent czasu i kosztów szkoleń do czasu nominalnego, do kosztów pracy |
| | Doświadczenie zawodowe w różnych grupach i na różnych stanowiskach | Skumulowane lata, miesiące stażu pracy na poszczególnych stanowiskach |
| | Zaangażowanie pracowników w różnych grupach, zakładach, działach | Specjalistyczne badania dla uzyskania liczbowych wyników, porównania |
| | Koszty różnych programów i projektów rozwoju pracowników | Koszty bezwzględne, koszty w relacji do kosztów płac i pozapłacowych wskaźników wynagradzania |
| | Stopień osiągnięcia przez pracowników założonych celów indywidualnych | Raporty z systemów ocen okresowych |
| | Wskaźnik i koszty fluktuacji | Pomiary standardowe, również kosztów |
| | Stopień wykorzystania talentów | ROT – zwrot inwestycji w talenty |
| Kapitał społeczny | Poziom pracy zespołowej poszczególnych grup pracowników | Regularne badania ankietowe przed i po sesjach poprawy pracy zespołowej |
| | Udział pracowników w projektach typu: zespoły lean, koła jakości | Procent osób uczestniczących w stosunku do wszystkich pracowników |
| | Poziom i jakość komunikacji | Frekwencja i ilość zgłaszanych sugestii na spotkaniach informacyjnych |
| | Przepływ wiedzy i doświadczeń pomiędzy pracownikami | Badania ankietowe, liczba (udział) i czas specjalistów w roli trenerów |
| | Poziom i jakość wewnętrznych relacji interpersonalnych i relacji z klientami | Liczba i aktywność zespołów, wizyty u klientów |
| Kapitał organizacyjny | Skumulowana wiedza organizacji | Liczba patentów, znaków, technologii |
| | Bazy danych obecnych i potencjalnych klientów, segmentów, rynków | Pojemność baz klientów, udziały rynkowe, wartości sprzedaży |
| | Bazy danych różnych typów | Metody IT do pomiaru informacji |
| | Instrukcje, procedury, polityki | Liczba, procent całości procesów |
| | Opisane procesy technologiczne | Liczba, procent całości procesów |

Źródło: Opracowanie własne

Wielkości podstawowe nie wymagają interpretacji, ponieważ w każdej firmie lub organizacji, która przywiązuje wagę do sprawnego zarządzania personelem, ich pomiar (mniej lub bardziej złożony) jest sprawą oczywistą. Kluczowe znaczenie w zarządzaniu kapitałem intelektualnym ma przyjęcie zestawu odpowiednich parametrów, które należy dokładnie zdefiniować (aby można je było porównywać z otoczeniem lub z jednostkami biznesowymi wewnątrz firmy lub korporacji) oraz dokonywać ich pomiarów w regularnych odstępach czasowych.

Uzasadniając, dlaczego do prezentowanego modelu wybrano właśnie te parametry kapitału ludzkiego, społecznego i organizacyjnego, warto podkreślić, że kierowano się następującymi przesłankami i kryteriami:

- są to kluczowe parametry występujące najczęściej w definicjach kapitału intelektualnego na poziomie przedsiębiorstwa lub organizacji innego typu;
- wydaje się, że są one łatwe do mierzenia i monitorowania, nawet bez rozwijania złożonych aplikacji informacyjnych;
- tam, gdzie w grę wchodzi ankiety dotyczące stanu różnych praktyk HR w organizacji, dobrze dobrany zestaw pytań pozwala dość łatwo ‘zmierzyć’ większość proponowanych w modelu parametrów kapitału intelektualnego;
- parametry, które nie dadzą się zmierzyć wprost w standardowy sposób, można, jak wspomniano, zmierzyć jedną prostą ankietą, która także daje wyniki ilościowe.

Pomiary składników kapitału intelektualnego

Aby danym zasobem lub procesem zarządzać i aby świadomie kształtować je w wybranym kierunku, trzeba mierzyć te zasoby lub procesy. Kapitał intelektualny nie jest wyjątkiem, pomimo tego że składa się w dużej części z kategorii miękkich – społecznych. Gdy jednak zdefiniuje się te kategorie, to ustalenie sposobów ich pomiaru staje się łatwiejsze i wykonalne. Uwzględniając składniki kapitału ludzkiego wyszczególnione w tabeli 2. wyzwaniem może być pomiar ilości i jakości wygenerowanej i wykorzystanej wiedzy oraz związany z tym wskaźnikiem stopień wykorzystania talentów ROT (return on talent), który definiowany jest jako stosunek wiedzy wygenerowanej i wykorzystanej przez daną osobę (talent) do wielkości inwestycji w tę osobę. S. Chowdhury [Chowdhury 2007: 185–187] bardzo wyraźnie różnicuje wiedzę wytworzoną i wykorzystaną, ponieważ tylko ta druga daje mierzalne korzyści firmie.

Jak twierdzi A. Mayo [Mayo 2007: 178–179], aby ludzi i efekty ich aktywności (szczególnie te nieprzekładające się wprost na wskaźniki wydajności i produktywności) wyceniać w firmie w kategorii aktywów, można to robić tylko o ile mają oni (pracownicy, współpracownicy) potencjał do bycia wykorzystanymi dla firmy w przyszłości, o ile zasoby ludzkie mogą być mierzalne w kategoriach pieniężnych oraz o ile mogą te zasoby być własnością firmy (pracownicy oczywiście nie są) lub być wynajętymi.

Z tego punktu widzenia prezentowany w tabeli 2. model nie jest oparty w zdecydowany sposób tylko na finansowej wartości kapitału intelektualnego. Powód jest jeden: zalecane przez A. Mayo [Mayo 2007: 178–179] finansowe metody wyceny

kapitału ludzkiego i intelektualnego (kosztowa, rynkowa i dochodowa) są bardzo złożone i trudne do przeprowadzenia nawet w bardzo zaawansowanych organizacjach. Dlatego też sugeruje się wybór parametrów i sposobów mierzenia zaproponowanych w tabeli 2. Równocześnie warto dokładać starań, aby przekładać na wartość pieniężną tak dużo parametrów i miar kapitału intelektualnego, jak to jest praktycznie wykonalne i możliwe. Warto także wspomnieć o dwóch zaawansowanych koncepcjach mierzenia czynnika ludzkiego w organizacji.

Eric Flamboldz postrzegał wartość osoby jako iloczyn dwu zmiennych: wartości warunkowej, czyli obecnej wartości potencjalnych usług i produktów świadczonych przez daną osobę, gdyby pozostawała w organizacji, przez prawdopodobieństwo, że osoba ta pozostanie w organizacji przez określoną liczbę lat. Przy czym wartość warunkowa to z kolei kombinacja wydajności, sprawności, potencjału analizowanej osoby (pracownika) do danej organizacji. Inne podejście do mierzenia aktywności ludzkiej zaproponowali w 1973 roku brytyjscy badacze Giles i Robinson. Starali się rozwinąć mnożnik aktywów ludzkich powiązany z wynagrodzeniami brutto. Ponieważ obydwie wskaźniki ciągle były trudne do praktycznego stosowania, w 2001 roku A. Mayo podejmuje próbę budowy nowego – hybrydowego wskaźnika, jakim jest wartość aktywów ludzkich (human asset worth HAW) jako iloczyn kosztów zatrudnienia (employemnet cost EC) i indywidualnego mnożnika aktywów (individual asset multiplier IAM) [Mayo 2007: 178–179]. Także to podejście jest chyba zbyt złożone i trudno je stosować w praktyce. Natomiast jest to ciągle powiązane z takimi cechami czynnika ludzkiego w organizacji, jak [Mayo 2007: 178–179]:

- wiedza specjalistyczna, doświadczenie, kompetencje, zachowanie umiejętności;
- zwiększanie wartości (organizacji lub określonego obszaru) dla udziałowców;
- widoczny potencjał rozwoju i możliwość działania na wyższym poziomie;
- osobista wydajność w powiązaniu ze wzrostem wartości organizacji, obszaru;
- zgodność działań i zachowań z wartościami organizacji.

Biorąc pod uwagę te elementy stosowania złożonych wskaźników pomiaru czynnika ludzkiego w organizacji oraz zestaw cech, które powinny być uwzględniane w pomiarach, wydaje się, że podejście do pomiarów kapitału intelektualnego zaproponowane w modelu – tabela 2., jest znacznie łatwiejsze do zastosowania.

Próby doskonalenia kapitału intelektualnego

Po określeniu czym jest kapitał intelektualny w organizacji i jak go w praktyczny sposób mierzyć, można zastanowić się, w jaki sposób powinien być udoskonalany, aby przyczyniał się do wzrostu wyników biznesowych i wartości firmy. Nie sposób omówić wszystkich potencjalnych metod i technik oraz dobrych praktyk HR (jako głównych narzędzi poprawy kapitału intelektualnego w organizacji), ale na podstawie wyników badań Human Capital Index, badań Bilansu Kapitału Ludzkiego w Polsce oraz badań literaturowych można sformułować kilka rozwiązań.

Powiązanie wynagrodzeń z wynikami pracownika

To zalecenie jest oczywiste – budując system płac, należy uwzględnić część zmienną (w ujęciu miesięcznym, kwartalnym), która zależy od indywidualnych rezultatów pracy danego pracownika. Jej wielkość powinna zaczynać się od 30 %. Również podwyżki i nagrody roczne powinny być przydzielane wyłącznie po ocenie i obliczeniu mierzalnych efektów pracy kierowników, specjalistów i pracowników wykonawczych. Aby mieć do tego podstawy, muszą być zbudowane proste, motywujące i łatwe do stosowania systemy premiowania. Można powiedzieć, że pieniądze nie załatwiają wszystkiego, ale jeżeli postawi się przed pracownikami rozsądne i wykonalne cele, to będą się bardziej starać, lepiej pracować, będą bardziej wydajni, a także zmniejszy się absencja.

To działanie w jednoznaczny sposób poprawi wartość większości parametrów kapitału ludzkiego oraz niektóre społeczne. Potencjalnym wyzwaniem jest ustalenie celów SMART (specyficzne – mierzalne – osiągalne – istotne dla organizacji – ustawione w czasie) dla każdego pracownika lub przynajmniej dla wyodrębnionego zespołu. W takim przypadku można mierzyć udział członka zespołu w realizacji celu zespołowego.

Jakość i poziom przywództwa

Dobry i skuteczny menadżer ma i powinien mieć decydujący i pozytywny wpływ na swoich pracowników oraz na swoje otoczenie [Mayo 2007: 171–172]. Aby w jak największym stopniu kształtować zachowania i postępowanie innych, najlepsi menadżerowie powinni kierować się między innymi takimi wskazówkami, jak [Meister 2007: 171–172]:

- działaj tak, jak gdyby ci zależało, aby każdy odniósł sukces;
- aktywnie pomagaj ludziom w ich osobistym rozwoju;
- zawsze rób to, co mówisz, że zrobisz;
- rób to, co słuszne na dłuższą metę dla twoich ludzi i waszych klientów;
- wykazuj żarzący entuzjazm i energię tak, aby wciągać innych;
- mów regularnie o swojej wizji i filozofii, aby otoczenie o tym wiedziało;
- działaj tak, jak gdyby jedynym grzechem było nie spróbować;
- nie uważaj siebie za kogoś odrębnego i różniącego się od innych ludzi;
- swoje poglądy wyrażaj w klarowny i otwarty sposób;
- bądź bezstronnym, autentycznym, honorowym, prawym i szczerym;
- miej umiejętność właściwej oceny ludzkich charakterów i umiejętności.

Zasady te, jeżeli menadżer będzie się nimi poważnie i na co dzień kierował, mają wpływ na jakość i poziom powierzonego kapitału ludzkiego i intelektualnego. Najważniejszym wyzwaniem dla właścicieli organizacji lub ich najwyższych gremiów jest to, aby w ogóle nie dopuszczać do kierowania ludźmi niekompetentnych menadżerów i liderów, ponieważ w takim przypadku ci menadżerowie będą z pewnością oddziaływać negatywnie na pracowników i obniżać jakość kapitału ludzkiego. Prawdziwi menadżerowie są po to, aby tę wartość ciągle zwiększać, bo zarządzanie to wpływanie na ludzi, poprzez działania których dochodzi się do wyników biznesowych.

Doskonałość w procesach rekrutacji

Na ten aspekt pozytywnego kształtowania kapitału ludzkiego zwracają uwagę wyniki omawianych wcześniej badań HCI oraz sugestie przyszłych pracodawców co do oczekiwanych cech pracowników w badaniach *Bilansu Kapitału Ludzkiego*. Sprawa nie wymaga większych i głębszych analiz, jeżeli doda się do organizacji osoby posiadające talenty w kontaktach interpersonalnych i w budowaniu trwałych relacji, osoby o wysokiej wiedzy i kompetencjach specjalistycznych, z dużą motywacją i chęcią do pracy – ma się już na starcie wysokie poziomy składników kapitału intelektualnego proponowanego w tabeli 2. Jako praktyczne działania mające duży wpływ na jakość procesów rekrutacyjnych można wymienić:

1. dobre przygotowanie profilu stanowiska, na które prowadzona jest rekrutacja;
2. przeprowadzenie oddzielnie wywiadów dotyczących sprawdzenia kompetencji specjalistycznych i zdolności interpersonalnych;
3. przeprowadzenie praktycznych testów (w tym technicznych) z wykorzystaniem podejścia Assessment Center;
4. doskonałe przygotowanie i przeprowadzenie pierwszego okresu zatrudnienia (program orientacyjno-wdrożeniowy, około 6 miesięcy), podczas którego nowa osoba powinna mieć do wykonania swoje samodzielne i zespołowe projekty oraz praktycznie potwierdzić oczekiwane zachowania i kompetencje.

Nie warto też zbyt komplikować procesów rekrutacyjnych – co rekomendują zwykle firmy pomagające organizacji w naborze pracowników, jak również zatrudniać osoby o zbyt wysokich kompetencjach (jak na aplikowane stanowisko). Dobrze dopasowani do profilu stanowisk pracownicy to więcej niż połowa sukcesu w procesie podnoszenia wartości kapitału intelektualnego w organizacji.

Szkolenia i rozwój kompetencji

Pomimo tego co wykazały badania HCI, że programy rozwojowe pracowników nie zawsze przekładają się pozytywnie na wzrost wyników i wartości organizacji, szkolenia w kierunku podnoszenia przez pracowników określonych i konkretnych kompetencji są oczywiście niezbędne w każdej organizacji. Istotne jest w tym to, aby nie było to robione chaotycznie i na wycucie. Szkolenie jest tylko jednym (wcale nie najważniejszym) elementem procesu rozwoju kompetencji, który składa się zwykle z następujących etapów:

- przyjęcie przez organizację swojej misji, wizji, strategii i celów strategicznych;
- określenie na tej podstawie strategii i polityki w zakresie zarządzania ludźmi;
- określenie modelu i zakresów różnego rodzaju kompetencji (techniczne, przywódcze, w zakresie samorozwoju) wymaganych w stosunku do różnych grup pracowników;
- zbadanie aktualnego poziomu tych kompetencji i określenie różnic (luk kompetencyjnych) w stosunku do poziomów oczekiwanych;
- organizacja szkoleń, seminariów i programów, aby zmniejszać i likwidować luki kompetencyjne;
- sprawdzanie efektów szkoleń i proces zaczyna się od początku – zwykle od punktu trzeciego.

Nowoczesne szkolenia w firmie w żadnym przypadku nie powinny przypominać tradycyjnych lekcji, gdzie jest nauczyciel i osoby szkolące się. Inspirujące i efektywne programy szkoleniowe to oczywiście interaktywne warsztaty, prace nad rozwiązywaniem konkretnych problemów z życia, uczenie się wzajemnie od siebie, gdzie każdy pracownik może i powinien pełnić też rolę trenera. Należy unikać wykładów i gotowych prezentacji, a opierać się bardziej na dyskusjach, pracy w grupach zadaniowych i wzajemnym dzieleniu się rozwiązaniami.

Wykonawcy profesjonalnych praktyk HR

Jak już wskazano, managerowie mają wpływ na jakość i poziom kapitału ludzkiego. Jednakże najbardziej odpowiedzialnym za te sprawy w każdej organizacji jest dział HR. Jak zalecają D. Ulrich i W. Brockbank [Ulrich, Brockbank 2007: 173–177], nowoczesny dział HR powinien doskonale rozumieć kontekst otoczenia biznesu, w którym działa – szczególnie klientów, rynek produktów firmy, tendencje na rynku pracy. Powinien być obeznany z praktykami i działaniami leżącymi w zakresie HR, które mogą być pomocne w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej przez organizację. Dział HR tworzy dla inwestorów część mierzalnych aktywów niematerialnych oraz (przez rozwój sił sprzedaży) określoną wartość i udziały w rynku.

Z kolei praktyki działań służb HR w organizacji formalizują i uwidaczniają (inwestorom, otoczeniu) wartości i przekonania obowiązujące w danej organizacji. Praktyki związane z zarządzaniem wynikami, z komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną demonstrują tożsamość firmy. Z tego też punktu widzenia efektywny dział HR jest kluczowym narzędziem do mierzenia, monitorowania oraz do budowy wzrostu kapitału ludzkiego i intelektualnego w organizacji, która ma w swojej strategii budowę siły i przewagi konkurencyjnej poprzez czynnik ludzki.

Dlatego też tak ważne jest przygotowanie i codzienne stosowanie spójnych praktyk HR, bo są one także żywą demonstracją i wizualizacją właściwego postępowania z ludźmi w organizacji i budowy jej kapitału intelektualnego.

Kapitał intelektualny a wartość organizacji

Jeżeli uda się regularnie mierzyć parametry kapitału ludzkiego proponowane w tabeli 2. oraz uzyskiwać wiarygodne wyniki dla różnych przedziałów czasowych, nie już nie stoi na przeszkodzie, aby w stosunkowo prosty statystycznie sposób szukać korelacji z podstawowymi wskaźnikami ekonomicznymi firmy lub organizacji. Mogą to być: wartość sprzedaży, wartość giełdowa, udział w rynku, wskaźniki jakościowe (koszty złej jakości, reklamacje, itp.), wskaźniki efektywnościowe, kosztowe i wiele innych.

Dysponując dwoma zestawami (koszykami) takich danych i pamiętając, że „koszyk” zmierzonych parametrów kapitału ludzkiego powinien dotyczyć okresu przynajmniej o rok wcześniejszego niż dane biznesowe, szukanie związków i korelacji może być interesujące.

Bibliografia

- Baron A., Armstrong M., 2008, *Zarządzanie kapitałem ludzkim – uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce. Najważniejsze wyniki drugiej edycji badań zrealizowanych w 2011 roku*. Raport wydany przez PARP w 2012 roku, Warszawa.
- Chowdhury S., 2007, *Rentowność talentu* [w:] *Biznes*, t. 4: *Finanse*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Król H., Ludwiczynski A., 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mayo A., 2007, *Wartość czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie* [w:] *Biznes*, t. 4: *Finanse*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Meister D., 2007, *Tworzenie wartości przez ludzi* [w:] *Biznes*, t. 4: *Finanse*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ulrich D., Brockbank W., 2007, *Jak kapitał złożony z ludzi zwiększa wartość firmy?* [w:] *Biznes*, t. 4: *Finanse*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- www.bkl.parp.gov.pl
- www.watsonwyatt.com

The importance of intellectual resources in an enterprise

Summary

Abstract: Nowadays, when big importance is put on achieving constant competitive advantage and to growth of value of enterprise, quality and level of its non-material assets became significant. Key ingredient of those assets is human factor, so intellectual capital. This article tries to define in friendly and practical way measurable parameters of this capital (basic amounts, indicator of human, socio and organizational capital), methods of measurement of those parameters and also some ways to improve its value in an enterprise or another type of organization.

Majority of research prove that improving different HR practices in an enterprise has a positive connection and favourable correlation with a growth of values of this organization. However, this them, because of big range of material, was left to separate consideration.

Key words: intellectual capital, enterprise, human resources, competition