

Jacek Dziwulski, Tadeusz Ogrzebacz

Kapitał ludzki jako jeden z najważniejszych zasobów w zarządzaniu organizacją

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (7), 115-126

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Jacek Dziwulski¹

Politechnika Lubelska

Tadeusz Ogrzebacz²

Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie

KAPITAŁ LUDZKI JAKO JEDEN Z NAJWAŻNIEJSZYCH ZASOBÓW W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

Pomiędzy dwoma grupami aktywów: zasobami materialnymi (*tangible goods*) i zasobami niematerialnymi (*intangible goods*) znajduje się tzw. *value creation mixer*, jest to obszar, gdzie tworzona jest wartość ekonomiczna przez odpowiednie wykorzystanie zasobów. Najistotniejszą rolę odgrywa w tym miejscu przywództwo. Wyniki finansowe są uzależnione od umiejętności lidera oraz efektywności wybranej przez niego strategii. Według L. Edvinssona zbliżamy się do przedsiębiorczości społecznej, która charakteryzuje się burzeniem istniejących reguł zarządzania, wykorzystywaniem ukrytych zdolności oraz ukierunkowaniem efektu trampoliny (*springbord effect*) kapitału strukturalnego.

Zauważył on, iż organizacja stanowi pewnego rodzaju pomost pomiędzy ludźmi spoza przedsiębiorstwa (kapitał klientów), a jego pracownikami (kapitał ludzki). Podstawowymi składowymi tego pomostu są innowacje, kultura organizacyjna, kapitał procesowy, wiedza i zaufanie.

1. Podejścia badaczy do definiowania kapitału ludzkiego

Kapitał ludzki jest składową kapitału intelektualnego, to zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii vitalnej zawarty w każdym człowieku oraz w społeczeństwie. Określa zdolność do pracy, do adaptacji i do zmian w otoczeniu oraz możliwość kreacji nowych rozwiązań.

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

² dr Adiunkt w Instytucie Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wyższej Szkoły Promocji w Warszawie.

Zasób ten nie jest związany z właściwościami genetycznymi danej populacji, lecz można go powiększać za pomocą inwestycji w człowieka. Kapitał ludzki można powiększać poprzez ogół działań wpływających na przyszły pieniężny i fizyczny dochód przez powiększenie zasobów wiedzy oraz umiejętności w ludziach.

Zasoby ludzkie można powiększać poprzez usługi i dogodnienia związane z ochroną zdrowia, poprawą wyżywienia, lecz przede wszystkim poprzez szkolenia i doskonalenie zawodowe. Kształcenie w systemie edukacji, poszukiwanie i gromadzenie informacji o sytuacji firm i perspektywach zawodowych, badaniach naukowych oraz migracjach ludności jest ściśle związane z rozwojem ludzi, co przekłada się bezpośrednio na przyrost wartości kapitału ludzkiego.

W wymiarze społecznym zasób kapitału ludzkiego nie jest uzależniony od potencjału demograficznego. Kraje o niedużej ilości ludzi mogą posiadać duże zasoby kapitału ludzkiego, nie ma tu bezpośredniego przełożenia zależności liczba ludności a wartość kapitału ludzkiego. W wymiarze indywidualnym kapitał ludzki jest zasobem wpływającym na wielkość zarobków i przyszłej satysfakcji pracowników organizacji, wynikającej z poszerzenia zakresu postrzeganych rozwiązań dostępnych na rynku (www.nauka-polska/domanski/pl, stan na dzień 20.12.2006 roku).

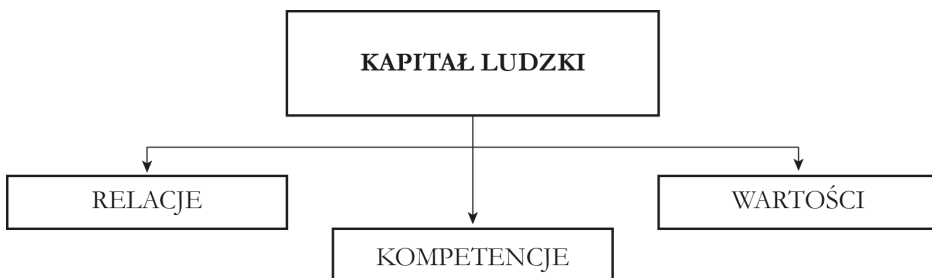
Kapitału ludzkiego nie można kupić, jak każdego dobra na rynku, ale można go w sobie wytworzyć dzięki poświęceniu czasu, pieniądza, dóbr materialnych i usług innych osób. Nabyta wiedza towarzyszy człowiekowi zawsze, niezależnie od wykonywanej w danej chwili czynności.

Ważnym zasobem ekonomicznym jest praca związana z czynnikiem ludzkim, jego potencjałem fizycznym i zdolnościami umysłowymi, które potrzebuje pracodawca do procesu produkcji czy świadczenia usług. Zasoby wykonywanej pracy w gospodarce mogą być w różnej postaci, ponieważ pracownicy posiadają różne kwalifikacje i reprezentują różne zawody. Jednak najważniejsze jest by rozpatrywać je zarówno od strony ilościowej, jako liczbę zatrudnionych i chcących pracować oraz od strony jakościowej, jako „kapitał ludzki”. Na kapitał ludzki składa się liczba zatrudnionych, ich kwalifikacje, motywacja do pracy oraz mobilność, czyli zdolności i umiejętności do wykonywania zawodu (Sobiecki 2003, s. 32). Czynnikiem ten ma obecnie coraz większe znaczenie. Dlatego też inwestowanie w ten kapitał przez rodziców, uczniów, przedsiębiorstwa i samych pracowników jest bardzo potrzebne.

W człowieka można inwestować na wiele sposobów. Rozwój techniki sprawia, że człowiek chcąc utrzymać się na rynku musi ciągle się doskonalić, a aby awansować musi nieustannie w siebie inwestować. Inwestowanie w siebie oznacza zdobywanie nowych doświadczeń, doskonalenie się i doksztalcanie poprzez proces uczenia się indywidualnie oraz zespołowo. Zdobywanie nowych kwalifikacji i podnoszenie już posiadanych można podejmować w sposób sformali-

zowany, czyli poprzez kursy, szkolenia, studia lub na drodze samokształcenia. Inwestowaniem w kapitał ludzki jest sponsorowanie przez pracodawców nauki języków dla pracowników, jak również organizowanie im szkoleń i kursów rozwijającym ich umiejętności w wykonywanym zawodzie.

Rys. 1. Główne składowe kapitału ludzkiego



Źródło: www.gazeta-it.pl/zw/git39/zw_hr.html, stan na dzień 20.03.2007 roku.

Kapitał ludzki składa się z *relacji*, czyli zdolności człowieka na dzielenie się wiedzą i zaufaniem, które tworzą wartość dla organizacji. *Kompetencje*, czyli wiedza, chęci i umiejętności oraz zdolności do wykorzystywania komunikacji z innymi, doświadczenia oraz poziomu wykształcenia. *Wartości* to kompetencje wyróżniające jednostkę lub grupę, mają one wpływ na wybór narzędzi oraz działań poprzez określenie, czy dane działanie jest właściwe, czy też nie (http://www.gazeta-it.pl/zw/git39/zw_hr.html, stan na dzień 08.02.2007 roku). Jest wiele różnych poglądów, które opisują kapitał ludzki.

2. Ewolucja poglądów dotyczących kapitału ludzkiego

T.W. Schulz ogłosił rokiem narodzin teorii kapitału ludzkiego 1960 rok, ponieważ zaczęto na ten temat dyskutować i publikować. Ważną datą jest październik 1962 roku, kiedy ukazał się dodatkowy numer „Journal of Political Economy”, zatytułowany „Investment In Human Being”, ponieważ zawierał on kilka nowatorskich artykułów oraz wstępne rozdziały monografii G.S. Beckera wydanej w całości w 1964 roku „Human Capital”. Koncepcja kapitału ludzkiego ma bardzo dobrze rozbudowaną, ugruntowaną pozycję w historycznym rozwoju myśli ekonomicznej. Wielu znanych badaczy wypowiedało się na temat miejsca człowieka w coraz bardziej złożonych procesach gospodarczych.

Opisując człowieka lub jego umiejętności jako rodzaj kapitału. Zapisane myśli ówczesnych myślicieli mogły stanowić inspirację dla współczesnych teoretyków kapitału ludzkiego. Różne koncepcje kapitału ludzkiego były tworzone przy okazji pojawiających się różnych problemów. Autorzy prezentowali je niejako „przy okazji” omawiania innych kwestii, np. podziałów zasobów, opodatkowania lub kosztów wojennych, więc zagadnienia kapitału ludzkiego tworzone były jako kwestie marginalne.

Całościowego wykładu problemu, jasno i wyraźnie określając część zasobów, dóbr wytwarzanych w społeczeństwie jako inwestycje, a nie konsumpcje, dokonano w latach sześćdziesiątych XX wieku, a zostało to nazwane przez Mary Jean Bowman „rewolucją w ekonomii związaną z inwestowaniem w ludzi” (<http://konferencja.edu.pl/ref8/pdf/pl/Kunasz-Szczecin.pdf>, stan na dzień 24.03.2007 roku). Przedtem takie traktowanie wydatków na oświatę czy ochronę zdrowia nie było zjawiskiem powszechnym. Jednak szukając punktów wspólnych w podejściu przeszłym i obecnym, można stwierdzić, że liczni autorzy przed Schulzem i Beckerem dostrzegali ekonomiczne aspekty życia ludzkiego. Spostrzeżenia te dotyczyły kapitału ludzkiego wykraczającego poza sferę działalności produkcyjnej, poruszały się w sferze konsumpcji. Dostrzegane już wtedy były aspekty tworzące podwaliny teorii kapitału ludzkiego, traktujące jednostkę ludzką jako fenomen ekonomiczny dużo bardziej wielkoformatowy niż historyczne podejście, w związku z tym można uznać, że są oni inspiratorami nowoczesnego pojmowania tego obszaru nauki.

Spojrzenie na ekonomiczne aspekty człowieka w myśli ekonomicznej pozwala na wyróżnienie dwóch równolegle rozwijających się ciągów logicznych.

Pierwsze podejście traktuje człowieka (ludzi) jako kapitał, co stanowi podstawę szacowania jego wartości. Kierunek ten zapoczątkował W. Petty, następnie kontynuowali m.in.: W.N. Senior, H.D. MeCleod, J.R. McCulloch, L. Walras, V. Pareto oraz J.S. Nicholson, J.H. von Thunen.

Drugie podejście oddziela człowieka i kapitał w nim zawarty w postaci nagromadzonych umiejętności, zdolności, wiedzy, energii i zdrowia, jako efekt określonych nakładów. W tym podejściu możemy wyróżnić dwie koncepcje przyporządkowania tego kapitału do kategorii:

- *kapitału trwałego* (został przejęty przez współczesnych twórców kapitału ludzkiego od J.R. Walsha do G.S. Beckera oraz T.W. Schulza. Prekursorem tej myśli był A. Smith, zwolennikiem J.S. Mill);
- *kapitału niematerialnego* (autorem był J.B. Say, zaś jego śladem podążali historycy z F. Listem na czele), (www.konferencje.edu.pl, stan na dzień 24.03.2007 roku).

3. Wybrane myśli badaczy związane z kapitałem ludzkim

Jednostka ludzka została potraktowana przez W. Pette'ego elementem składowym kapitału trwałego, który przedstawił tę kwestię następująco: „tak na kapitał, jak i na człowieka ponosi się pewne wydatki, a z nich pochodzi zdolność świadczenia usług, którymi spłaca się te wydatki z zyskiem” (www.konferencje.edu.pl, stan na dzień 24.03.2007 roku). Od tego momentu datuje się liczenie wartości kapitału ludzkiego przy szacunkach ekonomicznych dokonywanych przez zarządzających organizacjami.

W. Petty, postrzegając w ludziach czynnik kreujący bogactwo twierdził, że jeżeli na takim samym obszarze mieszka w jednym kraju osiem milionów ludzi, a w drugim cztery miliony, to pierwszy będzie bogatszy od drugiego więcej niż dwa razy. Dokonał obliczeń, że wartość kapitału zgromadzonego w ludziach w Anglii pod koniec XX wieku była wyższa o około 70% od wartości ruchomego i nieruchomego majątku materialnego Anglii. Wyniki swoich badań skomentował: „stąd możemy wiedzieć, jak obliczyć straty jakich doznajemy przez epidemie, straty wojenne i przez wysyłanie ludzi za granicę na służbę obcym księciom”.

A. Smith podzielał poglądy W. Petty'ego, że praca jest źródłem powiększania bogactwa, a podstawą zwiększania jego jest akumulacja kapitału. Odmienność poglądów swoich wyraził w oddzielnym traktowaniu człowieka i „kapitału trwałego w nim” w postaci nagromadzonych umiejętności. A. Smith oddzielał osobowość od kapitału, od jego walorów ekonomicznych. Natomiast W. Petty uważał, że człowiek sam w sobie stanowi kapitał. A. Smith opierał rozwój i funkcjonowanie społeczeństwa o zachowanie jednostki. W tym kontekście pisał, że człowiek potrzebuje rzeczy i usług innego człowieka. Apelowal w ten sposób do chęci osiągania coraz większych korzyści, by inwestować w nabyte umiejętności i zdolności. Ta forma inwestycji w człowieka została zrodzona z koncepcji podziału pracy. A. Smith pisał o kosztach utrzymania pracownika w dobrej kondycji, poprzez pokrycie kosztów żywienia, wypoczynku, chorób zawodowych, migracji. Uważał, że wynagrodzenie powinno być określane przez energię i nakłady zużyte przez pracownika, w celu uzyskania umiejętności umożliwiających mu wykonywanie powierzonych mu zadań. Twierdził, że edukacja i uczenie się powinny być określane jako „inwestycje” w ludzi. A. Smith zauważył, że produktywność pracowników posiadających umiejętności jest wyższa niż pracowników bez takich umiejętności. Dlatego był za wyższymi zarobkami dla pierwszej grupy jako rezultat ich inwestycji w kapitał ludzki.

J.B. Say starał się połączyć poglądy W. Petty'ego i A. Smitha, choć był bliższy temu drugiemu, wytyczył jeszcze jeden kierunek w pojmowaniu ekonomicznych aspektów człowieka.

Z jednej strony zaliczał zdobyte umiejętności przez człowieka do majątku narodowego, jako część niematerialnych funduszy zdolności przemysłowych. Wartości, które po części są dane za darmo przez przyrodę, czyli siła i talenty wrodzone, a częściowo są kapitałem czyli siła i talenty nabyte. Zdolności te kreuja bogactwo jednostki stanowiąc jeden z filarów bogactwa narodowego obok funduszy ziemskich i kapitałowych.

Z drugiej strony jednak pojęcie kapitału ludzkiego zawężił do materialnych wytworów pracy ludzkiej. J.B. Say przedstawił nowe ujęcie pracy produkcyjnej, która za taką pracę uznaje każdą pracę, która przynosi jakiś efekt, choćby był to efekt materialny. W „Traktacie o ekonomii politycznej” napisał: „wykład z którego korzysta student medycyny. Jest on produktem niematerialnym, ale konsumpcja tego produktu zwiększa zakres wiadomości studenta, a ta umiejętność indywidualna stanowi fundusz produkcyjny, rodzaj kapitału, z którego student będzie czerpał zyski. A zatem wartość wykładu została zakumulowana i przekształcona w kapitał” (www.konferencje.edu.pl, stan na dzień 24.03.2007 roku).

4. Geneza, powstanie i rozwój kapitału ludzkiego

Teoria kapitału ludzkiego opiera się na prowadzonych równolegle i niezależnie dla różnych celów badawczych, pracach naukowych T.W. Schulza, G.S. Beckera i J. Mincera. Twardym rdzeniem, czyli możliwymi do sprawdzenia teoriami programu badawczego zajmującego się kapitałem ludzkim była idea, że ludzie na różne sposoby wydają na siebie pieniądze mając na uwadze nie tylko swoje bieżące potrzeby, ale także przyszłe zyski o charakterze pieniężnym i poza pieniężnym (www.konferencje.edu.pl, stan na dzień 24.03.2007 roku).

Wszystkie zjawiska mają być traktowane jako inwestycje a nie konsumpcja, niezależnie czy dotyczą kierujących się własnym interesem jednostek, czy też działającego w ich imieniu społeczeństwa. Upodabnia je do siebie nie tożsamość podejmującego decyzje, lecz fakt, że podejmujący decyzje, niezależnie od tego kim jest, myśli o przyszłości, podejmując obecne działania. T.W. Schulz uważał, że nabyte umiejętności i wiedza to forma kapitału, że ten kapitał jest w znacznej mierze efektem przemyślanych inwestycji i że rósł on w zachodnich społeczeństwach o wiele szybciej niż konwencjonalnie pojmowany kapitał, a wzrost ten może być traktowany jako jedna z najważniejszych cech systemu ekonomicznego (www.konferencje.edu.pl, stan na dzień 24.03.2007 roku). Ta teza oznacza, że zasób kapitału ludzkiego nie zmienia się wprost proporcjonal-

nie do potencjału demograficznego społeczeństwa (aspekt ilościowy) i nie jest on uzależniony od danych genetycznych cech populacji.

I. Fisher definiował kapitał, jako wartość zasobów posiadających właściwości świadczenia, jakie istnieją w danym momencie, a przepływ usług w danym czasie nazywał zyskiem. Podkreślał, że wszystkie zasoby mogą być traktowane jak kapitał, jeśli są wykorzystywane przez firmę. Zgodnie z jego myślą do kategorii kapitału można zaliczyć istoty ludzkie, traktując umiejętności, wiedzę i siłę witalną w nich zawartą jako zasób, który jest źródłem usług w postaci przyszłej satysfakcji oraz zarobków. Kapitał ten jest ludzki, ponieważ jest nierozzerwalnie złączony z właścicielem, stanowi wielkość jedynie do niego dodaną. Ta cecha pozwala odróżnić kapitał ludzki od rzeczowego, ponieważ tylko drugi może być przedmiotem obrotu na rynku i zmieniać właściciela.

Uściślając pojęcie kapitału ludzkiego można przedstawić jako zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia, siły i energii witalnej w człowieku. Zasób ten jest uwarunkowany genetycznie, określony potencjał, który można powiększać drogą inwestycji w człowieka. Inwestycje w człowieka określane są jako „ogół działań, które mają wpływ na przyszły pieniężny i fizyczny dochód przez powiększanie zasobów w ludziach”. Cechą charakterystyczną takich inwestycji jest to, że przynoszą zwroty poniesionych nakładów oraz korzyści w terminie długookresowym.

W literaturze opisującej kapitał ludzki poruszanych jest sześć obszarów, w których można prowadzić działania podnoszące jakość ludzkich zdolności, określanych jako inwestycje w człowieka:

1. Szeroko rozumiane usługi oraz udogodnienia związane z ochroną zdrowia, wpływające na witalność i żywotność człowieka.
2. Szkolenie w czasie pracy.
3. Formalne kształcenie szkolne na wszystkich szczeblach.
4. Programy studiów dla dorosłych.
5. Migracje ludności w celu znalezienia lepszej pracy, dostosowania się do zmieniających się warunków.
6. Poszukiwanie informacji ekonomicznej o firmach i perspektywach zawodowych (www.konferencje.edu.pl, stan na dzień 24.03.2007 roku).

Dodatkowo do inwestycji zalicza się badania naukowe, dzięki nim powstają udoskonalenia, patenty i wynalazki.

5. Rola kapitału społecznego i kapitału ludzkiego w kreowaniu kapitału intelektualnego

Kapitał społeczny tworzy całą infrastrukturę związaną z procesami uczenia się i zarządzania wiedzą. W infrastrukturze najważniejszym elementem są grupy

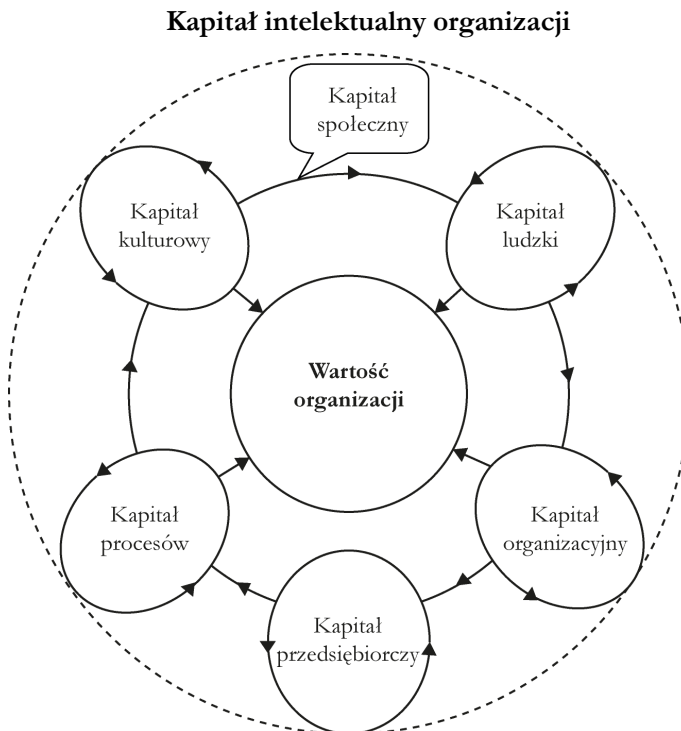
społeczne, które tworzą zespoły w organizacji uczącej się. Zespoły mają realizować nowe funkcje organizacji uczącej się oraz pomagać we współpracy zespołom ludzkim razem pracującym, grupującym się, chcącym dzielić się swoją wiedzą ukrytą z innymi, w celu rozwoju.

Bez względu na strukturę organizacyjną o jej tożsamości organizacyjnej decydować będzie natężenie, jakość i społeczny charakter powiązań pomiędzy zespołami tworzącymi daną instytucję, czyli jej kapitał społeczny.

Kapitał społeczny jest to główny czynnik kapitalizacji zasobów niematerialnych, także wiedzy w organizacji, nie tylko tej przyszłej, ale też każdej innej (Bratnicki, Strużyna, Dyduch 2001).

I. Nonaka i H. Takeuchi (Nonaka, Takeuchi 2000) twierdzą, że aby tworzyć nową wiedzę, organizacja powinna tworzyć silnie więzi współdziałania wykonawców, wielofunkcyjne zespoły łączące wiedzę „cichą i jawną”. Poza tym musi kreować wizję tworzenia wartości organizacji poprzez tworzenie i kumulowanie wiedzy, uznać elastyczne struktury organizacyjne jako model budowy organizacji wiedzy.

Rys. 2. Schemat procesu kreowania kapitału intelektualnego w organizacji



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

Założenia koncepcji kreowania kapitału intelektualnego organizacji:

1. Wizja organizacji, jako organizacji innowacyjnej, uczącej się, kreującej wiedzę, powinna być poszerzona o ludzi, którzy są bardzo ważną cechą systemową (przedsiębiorczość). Przedsiębiorczość w rozumieniu postawy kreującej zachowania powinna się charakteryzować czterema następującymi cechami: powinna mieć charakter rozwojowy, innowacyjny, skłaniać do świadomej konkurencji i własnej odpowiedzialności za skutki, ryzyko oraz musi być umieszczona w kontekście społeczno-kulturowym.

2. Kapitał intelektualny organizacji może przyjmować wartości kapitału martwego. Wiedza w swym ilościowym wymiarze jest potężna, np. zebrana w dużej ilości absolwentów szkół niewykorzystana lub wykorzystana w sposób nieefektywny, wiedza informatyczna bez odpowiedniej kultury informatycznej, zachowania zbiurokratyzowane ludzi w organizacji niszczą zachowania przedsiębiorcze, prowadząc do wartości martwych kapitału intelektualnego organizacji.

3. Kapitał społeczny jest kluczowym elementem warunkującym efekt synergii, nadając cechy własności kapitału (Stachowicz, Walukiewicz 2003).

Strukturę czynnościową procesu zarządzania kapitałem intelektualnym tworzą wiązki działań, procedur wypełniających poszczególne funkcje.

Funkcję obrazującą transformację zasobu (kapitał kulturowy) w wartość organizacji, przedstawiają następujące działania:

- demokratyzacja komórek organizacyjnych instytucji,
- wspieranie osób rozwijających tradycje kulturowe organizacji,
- utrwalenie i upowszechnianie wartości kulturowych organizacji promujących zachowania etyczne, godność pracy, uczciwość i moralność.

Funkcję, która obrazuje transfer kapitału ludzkiego w wartości organizacji przedstawiają takie działania:

- 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.

Funkcja określająca transformację kapitału organizacji:

- programowanie i rozwijanie innowacyjnych komórek organizacji, w celu transferu technologii wspierającej innowacyjność i przedsiębiorczość organizacji,
- parki technologiczne,
- działania prowadzące do przeobrażeń kultury organizacyjnej organizacji,
- rozwijanie przedsiębiorczości kultury w organizacji,

- organizowanie prac dla celów proinnowacyjnych.

Funkcję, która przedstawia przeobrażenie kapitału przedsiębiorczego jest:

- programowanie prac dla formułowania innowacyjnej strategii rozwoju.
- Funkcja kapitału procesów to:
- organizowanie i rozwijanie procesów transferu technologii w organizacji,
- rozwijanie kultury informatycznej.

Podział działań formułujących określone funkcje procesu kreowania kapitału intelektualnego w organizacji należy traktować jako poglądowy. Powyższy opis nie odzwierciedla wszystkich możliwych koniecznych działań, w celu racjonalnego i efektywnego przeobrażania zasobów niematerialnych organizacji w przyrost wartości organizacji.

Kapitał społeczny nadaje sens rozwojowi całej organizacji. Trzeba zadać sobie następujące pytania i odpowiedzieć na nie:

- Jakie cele zakładamy osiągnąć przez przeobrażenia (wykorzystanie za kluczowe określonych zasobów niematerialnych w wartości) w wzrost wartości organizacji?
- Dlaczego i jakie relacje, więzi społeczne, relacje interorganizacyjne, zostaną wykorzystane dla tych celów? Czy należy wzmocnić wszystkie, zmienić istniejące czy zaplanować nowe?
- Jakimi sposobami, technikami, technologią te cele osiągnąć? Dlaczego i jakie relacje, więzi organizacyjne zostaną wykorzystane dla tych celów, czy wzmocnione, a może zmienione i zaplanowane nowe?
- W jakiej strukturze określonych podmiotów, organizacji i regulacji cele te zostaną osiągnięte i dlaczego? Jakie relacje organizacyjne zostaną wykorzystane dla tych celów czy wzmocnione, zmienione czy zaplanowane?
- Kto i czym je osiągnie oraz dlaczego? Jakie relacje organizacyjne zostaną wykorzystane dla tych celów czy wzmocnione, zmienione czy zaplanowane?
- Kiedy i dlaczego? Jakie relacje organizacyjne zostaną wykorzystane dla tych celów, czy wzmocnione, zmienione czy zaplanowane? (Stachowicz, Walukiewicz 2003).

Poszczególne pętle obrazujące funkcje zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji przedstawiają także charakter (realizacja i transformacja kapitału intelektualnego w wartość organizacji) jako procesu uczącego się.

Proces ten realizowany jest w płaszczyźnie jednocyklowego uczenia się lub w dwucyklowej płaszczyźnie uczenia się. Istota pierwszej koncepcji sprowadza się do wykorzystania metod i narzędzi zmierzających do doskonalenia poziomu dalszych działań na podstawie tego, co i jak zostało wykonane w przeszłości (pojedyncza pętla uczenia się). Istotą drugiej jest sprawdzenie i kwestionowanie

założeń leżących u podstaw tego, co było, jest i będzie wykonane w przyszłości.

Literatura

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

Bratnicki M., Strużyna J. (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001.

Dziwulski J., *Wykorzystanie koncepcji kapitału intelektualnego w zarządzaniu szpitalem*, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Zabrze 2004, (rozprawa doktorska).

Edvinsson L., *IC Entrepreneurship for Knowledge Capital as the New Source of Wealth of Nations*. [w:] *Intellectual Entrepreneurship through Higher Education*, Kwiatkowski S. and Sadlak J. (editors), Koźmiński L., Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw 2003.

Gudkova S., *Wycena kapitału intelektualnego przedsiębiorstw. Najlepsze praktyki skandynawskie*, „Master of Business Administration”, 2003, nr 2.

Kelly K., *New Rules for The New Economy. 10 Radical Strategies for a Connected World*, Viking, New York 1998.

Nonaka I., Takeuchi H., *Kierowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltex, Warszawa 2000.

Royal H., *Intellectual Capital*, Phi Delta Kappan, 2001.

Sobiecki R., (red.), *Podstawy przedsiębiorczości w pytaniach i odpowiedziach*, Difin, Warszawa 2003.

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

Stewart T.A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey, London 1997.

www.konferencja.edu.pl/ref8/pdf/pl/Kunasz-Szczecin.pdf, stan na dzień 24.03.2007 roku.

www.nauka-polska/domański/pl, stan na dzień 20.12.2006 roku.

www.gazeta-it.pl/zw/git39/zw_hr.html, stan na dzień 20.03.2007 roku.

www.konferencje.edu.pl, stan na dzień 24.03.2007 roku.

www.gazeta-it.pl/zw/git39/zw_hr.html, stan na dzień 08.02.2007 roku.

**HUMAN CAPITAL IS ONE OF THE MOST IMPORTANT RESOURCES
IN THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION**

Abstract

In the first part of this article there is an attempt to define human capital. In the next section the researchers' approach to human capital together with its origin and development is presented. The final section attempts to show the relationship between human capital and social capital in terms of intellectual capital. The growth of the organization value depends on the creation of intellectual capital, and particularly all its components, including the human capital. Social capital is the driving factor for the change in the value of intellectual capital.

Key words: *human capital, social capital, intellectual capital.*