

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderk: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees’ remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company’s competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Magdalena Zalewska-Turzyńska

Uniwersytet Łódzki

O ZASTOSOWANIU PODEJŚCIA PRAKSEOLOGICZNEGO DO KONCEPCJI KAPITAŁU LUDZKIEGO T.H. DAVENPORTA

Streszczenie: Wzrasta znaczenie procesu zarządzania kapitałem ludzkim dla przetrwania i rozwoju współczesnych organizacji. Każdy proces *ex definitione* daje możliwość jego pomiaru, a w szczególności podlega ocenom sprawnościowym, dlatego w niniejszej pracy podjęto próbę opracowania miernika skuteczności i efektywności kapitału ludzkiego na gruncie prakseologii – nauki o sprawnym działaniu. Za podstawę przyjęto definicję kapitału ludzkiego T.H. Davenporta.

Słowa kluczowe: skuteczność, efektywność, kapitał ludzki, Davenport, pomiar.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.39

1. Wstęp

Człowiek – jego wiedza, zdolności i doświadczenie – jest podstawą funkcjonowania organizacji. Ma on wpływ na wzrost, rozwój lub upadek firmy. Wskazuje się także na związek pomiędzy konkurencyjnością przedsiębiorstw a poziomem wiedzy ich pracowników – dlatego kapitał ludzki posiada strategiczne znaczenie dla firmy.

Z drugiej strony obserwuje się mobilność pracowników, którzy poszukują możliwie najlepszych z ich punktu widzenia (zatem według różnych kryteriów) możliwości realizacji kariery zawodowej i zaspokojenia indywidualnych potrzeb. Uwarunkowania te powodują, że wzrasta znaczenie procesu zarządzania kapitałem ludzkim dla przetrwania i rozwoju współczesnych organizacji. Każdy proces *ex definitione* daje możliwość jego pomiaru, a w szczególności podlega ocenom sprawnościowym, dlatego w niniejszej pracy podjęto próbę opracowania miernika skuteczności i efektywności kapitału ludzkiego na gruncie prakseologii – nauki o sprawnym działaniu. Za podstawę przyjęto definicję kapitału ludzkiego T.H. Davenporta.

2. Pojęcie kapitału ludzkiego jako kategoria ogólna

Termin „kapitał ludzki” pojawił się w 1961 roku w artykule pod tytułem *Investment in Human Capital* Theodore’a W. Schultza opublikowanym w „*American Economic Review*”. Przez kolejnych 50 lat ma miejsce dyskusja o tym, co konstytuuje kapitał ludzki. Jeszcze w późnych latach osiemdziesiątych i w latach dziewięćdziesiątych pracownicy – w umysłach większości starszych menedżerów – nie osiągnęli statusu aktywów. Przeciwnie, gdy wymuszano redukcję wydatków, menedżerowie postrzegali pracowników zawsze jako koszt.

Kapitał ludzki to potencjał tkwiący w pracownikach posiadający cechy wyróżniające go od innych rodzajów kapitału, jak [Juchnowicz 2007, s. 16]:

- unikatowość,
- trudność w kopiowaniu,
- wrodzona zdolność do generowania wartości,
- rozwój w długim okresie,
- deprecjacja moralna i biologiczna.

Zużycie moralne związane jest z szybkim postępowaniem technologicznym powodującym dezaktualizację posiadanej wiedzy oraz wzrost zapotrzebowania na nowe umiejętności i kompetencje. Natomiast deprecjacja biologiczna jest konsekwencją naturalnego procesu starzenia się ludzi lub skutkiem zdarzeń losowych (np. wypadków) [Domański 1993, s. 23]. Wynika stąd konieczność wyrównywania ubytków kapitału przez pozyskiwanie go ze źródeł zewnętrznych, inwestowanie w jego rozwój w przemyślny sposób w odległym horyzoncie czasu.

Inną cechą kapitału ludzkiego jest fakt, że stanowi on integralną część człowieka – nie daje się od niego oddzielić i nie pozwala na zmianę właściciela, którym jest pracownik, organizacja jest jedynie jego dysponentem na określonych warunkach. Wartość tego rodzaju kapitału można powiększać (np. przez uczenie się), inne zasoby przedsiębiorstwa zwiększają swoją wartość na skutek odpowiedniego ich wykorzystania przez człowieka, dlatego kluczową rolę grywa pozyskiwanie i rozwój kapitału ludzkiego.

Kapitał ludzki może być definiowany w rozmaity sposób. Zestawienie przygotowane w tab. 1 i przedstawiono w układzie alfabetycznym.

Tabela 1. Pojęcie kapitału ludzkiego – zestawienie definicji wybranych autorów zagranicznych w ujęciu alfabetycznym

Autor/zy	Definicja
1	2
[Becker 1964]	Zapas wiedzy, umiejętności i zdolności, osadzonych w jednostce, wynikające z jej naturalnego wyposażenia oraz kolejnych inwestycji w edukację, szkolenia i zdobywanych doświadczeń
[Brooking 1996]	Aktywa skupione w człowieku odnoszą się do umiejętności i opinii, umiejętności rozwiązywania problemów, stylów i umiejętności przywódczych i wszystkiego co ucieleśniają pracownicy
[Bukowitz, Petrash 1997]	Kapitał ludzki odnosi się do umiejętności jednostek do zastosowania rozwiązań odpowiadających potrzebom klientów w zakresie cech, kompetencji i sposobu myślenia

1	2
[Chen, Lin 2003]	Kapitał ludzki jest definiowany jako inwestycje firm w talenty i technologie, które przynoszą korzyść w postaci przewagi konkurencyjnej, są wartościowe i unikatowe i powinny być „trzymane” poza zasięgiem innych firm
[Crawford 1991]	Kapitał ludzki odnosi się do wiedzy, edukacji, szkoleń, umiejętności i „rzeczoznawstwa” (<i>expertise</i>) pracowników firmy; jest on ważniejszy niż był kiedykolwiek wcześniej
[Davenport 1999a]	Kapitał ludzki obejmuje wrodzone zdolności, doświadczenie, pielęgnowane umiejętności, postawy i umiejętności zachowania
[Davenport 1999b]	Model kapitału ludzkiego składa się z czterech głównych komponentów: 1. Zdolności: biegłość w zestawie działań lub formach pracy, włączając komponenty w postaci wiedzy, umiejętności i talentu 2. Zachowanie: obserwowalne sposoby działań, które przyczyniają się do realizacji zadania 3. Wysiłek: świadome użycie umysłowych i fizycznych źródeł do określonego rezultatu 4. Czas: element chronologiczny inwestycji w kapitał ludzki, zawierający godziny w dniu, lata w karierze lub dowolne jednostki pomiędzy
[Galunic, Anderson 2000]	<i>Know-how</i> , informacje, relacje i ogólne związki, których ludzie używają w imieniu firmy przez stosunku pracy
[Gebauer 2003]	Kapitał ludzki to zdolności i umiejętności określonej grupy ludzi lub pojedynczej osoby, które mają wartość ekonomiczną
[Gratton, Ghoshal 2003]	Kompozyt kapitału intelektualnego, społecznego i emocjonalnego jednostek, przez który sugeruje się, że pracownicy „ochotnicy” będą wyrównać ich osobiste wartości wynikające z pracy w celu odzwierciedlenia najbardziej satysfakcjonujących pasji, ludzkich aspiracji, przez co stale poprawiają własną wiedzę, relacje i poczucie własnej wydajności
[Grebel, Pyka, Hanusch 2003]	Kapitał ludzki zawiera niekompetencje technologiczne i ekonomiczne
[Hitt, Bieman, Schimizu, Kochhar 2001]	Kapitał ludzki może też być odzwierciedlony na podstawie indywidualnej edukacji, doświadczenia i szczególnych umiejętności
[Horibe 1999]	Kapitał ludzki to wiedza i doświadczenie, jakie ludzie przynoszą do miejsca pracy
[Knight 1999]	Kapitał ludzki to „rzeczoznawstwo” i umiejętności pracowników
[Lapak, Snell 1999]	Kapitał ludzki to umiejętności i zdolności pracowników organizacji. Kapitał ludzki wprowadza potencjalny wkład do przewagi konkurencyjnej organizacji i jej podstawowych kompetencji.
[Lynn 2000]	Kapitał ludzki obejmuje wszelkie umiejętności i możliwości osób pracujących w organizacji, może być widziany jako zapas umiejętności i wiedzy jednostek w organizacji
[Parnes 1984]	Umiejętności i wiedza kobiet i mężczyzn, które zostały nabyte pewnym kosztem i które mogą nadać cenę na rynku pracy, ponieważ są one użyteczne w procesie produkcyjnym
[Rastogi 2000]	Wysoko wykwalifikowani, kreatywni, zmotywowani, współpracujący i doświadczeni ludzie, którzy rozumieją kontekst dynamicznego środowiska biznesowego, jak i konkurencyjną logikę swoich przedsięwzięć, oraz ich krytyczne wymagania
[Saint-Onge 1996]	Ucieleśnią się w uzdolnieniu jednostki w jej miejscu pracy do rozstrzygnięcia o najlepszej opcji i rozwiązaniu dla klienta
[Thomas 1998-1999]	Kapitał ludzki odnosi się do kompetencji, wiedzy i umiejętności, które posiadają ludzie w organizacji
[Weatherly 2003]	Kapitał ludzki to zbiorowa suma atrybutów, doświadczenia życiowego, wiedzy, pomysłowości, energii i entuzjazmu, powodująca, że ludzie decydują się inwestować w ich pracę
[Van Buren 1999]	Kapitał ludzki odnosi się do wiedzy, umiejętności i kompetencji ludzi w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury zamieszczonej w wykazie (tłumaczenie autora).

3. Skuteczność a efektywność jako kategorie prakseologiczne

Ocena skuteczności i efektywności kapitału ludzkiego – mimo wielu lat badań i całego spektrum rozmaitych wyników – nadal stanowi istotne zagadnienie do rozważań i w pewnym zakresie problem do rozwiązania.

Pojęcia skuteczności i efektywności są często nieprecyzyjnie definiowane, bywają stosowane zamiennie lub mylone. Problem może wynikać z powodów lingwistycznych, w języku polskim bowiem prakseologia wyposażała naukowców w trzy określenia ocenne: sprawność, efektywność i skuteczność (gdzie sprawność w ujęciu kumulatywnym jest kategorią nadrzędną; skuteczność i efektywność wraz z korzyścią stanowi „klasyczną” reprezentację tak rozumianej sprawności). Język angielski zapewnia dwa określenia – *efficiency* (skuteczność, ale także sprawność) i *effectiveness* (efektywność). Powodem problemów może być także brak wskazania pomiędzy nimi różnic. Dlatego poniżej przedstawiono rozważania definicyjne osadzone na gruncie prakseologii.

W prakseologii za skuteczne uważa się działanie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutków zamierzonych jako cel, czyli takie, które umożliwia lub ułatwia jego osiągnięcie – częściowe lub całkowite [Kotarbiński 1959, s. 131]. Koszt osiągnięcia celu ani efekt ekonomiczny nie są tu brane pod uwagę. Skuteczność występuje w postaci bezwymiarowej [Zieleniewski 1969, s. 225], stopniowalnej i niestopniowalnej [Kotarbiński 1959, s. 116; Pszczołowski 1978, s. 220].

Działanie jest o tyle bardziej skuteczne od innego, o ile bardziej zbliża działającego do osiągnięcia zamierzonego celu. Jeżeli cel zostanie osiągnięty w 100%, oznacza to, że działanie było w pełni skuteczne. Oceniając skuteczność działania, należy wziąć pod uwagę tylko stopień osiągnięcia wyłącznie założonych celów [Zieleniewski 1964, s. 218]. Nie bierze się pod uwagę kosztów działania oraz tych skutków ocenianych zarówno pozytywnie, jak i negatywnie, których nie przewidywano przed przystąpieniem do działania [Zieleniewski 1969, s. 224, 225]. Działanie można więc nazwać skutecznym, jeśli cel został osiągnięty w całości (skuteczność niestopniowalna) lub w części (skuteczność stopniowalna), nawet wówczas, gdy cenność uzyskanego wyniku jest niższa niż cenność kosztów poniesionych w wyniku jego osiągnięcia [Zieleniewski 1964, s. 219].

Ocena skuteczności działania to ocena stopnia osiągnięcia celu, przybiera ona postać:

$$\text{Skuteczność} = \frac{\text{wynik osiągnięty}}{\text{wynik zamierzony}} \quad \text{Skuteczność} \in \langle 0; 1 \rangle$$

Skuteczność nie jest doskonałą i jedyną miarą sprawnego działania. Ogranicza to możliwość porównywania ze sobą tylko wariantów działań zmierzających do takich samych lub podobnych celów [Zieleniewski 1966, s. 26], pomija się pozytywne oceniane skutki działania nie przewidziane podczas ustalania celów. Ocena skuteczności także nie informuje, jakim kosztem osiągnięto cel działania.

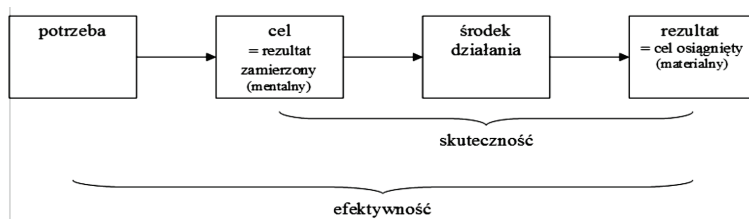
Efektywność to „cecha działań dających jakiś oceniany pozytywnie wynik bez względu na to, czy był on zamierzony (działanie skuteczne i efektywne), czy nie zamierzony (działanie efektywne)” [Pszczółowski 1978, s. 60].

Efektywność i skuteczność różnią się od siebie ze względu na:

- wyniki działania – czy były one zamierzone, czy też nie;
- czas, w którym dokonuje się oceny wskaźnika;
- zależność potrzeba – cel.

Skuteczność działania określana jest na podstawie relacji pomiędzy wynikiem osiągniętym a uprzednio zamierzonymi (niezamierzone nie są brane pod uwagę) i ocenionymi pozytywnie celami – wynikami zamierzonymi. Natomiast efektywność działania jest oceniana ze względu na wszystkie efekty, bez rozgraniczania ich na wyniki zamierzone i niezamierzone [Zieleniewski 1966, s. 27]. Teoretycznie możliwe jest zatem działanie efektywne, ale nieskuteczne ze względu na cele [Pszczółowski 1978, s. 61]. Cele przewidywane w czasie t_1 nie zostały osiągnięte – zatem zamierzony skutek oceniany pozytywnie nie został zrealizowany w czasie t_2 , (zgodnie ze wzorem na skuteczność: wynik osiągnięty=0), zatem działanie ocenione zostało jako nieskuteczne (skuteczność=0), jednak pojawiły się skutki niezamierzone, również oceniane pozytywnie. Cecha efektywności jest zatem różna od zera [Zalewska-Turzyńska 2012, s. 127-128].

Efektywność jest także kategorią psychospołeczną charakterystyki działania lub jego rezultatu ze względu na zdolność do zaspokajania (w określonym stopniu) odczuwanej potrzeby przez osiągnięty rezultat działania. Zależność taką i różnice w znaczeniu pojęć skuteczności i efektywności przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Zakresy pojęć skuteczności i efektywności

Źródło: [Zalewska-Turzyńska 2013, s. 129].

Podobnie jak skuteczność, efektywność występuje w dwóch odmianach – stopniowalnej i niestopniowalnej. W przypadku efektywności niestopniowalnej działanie jest efektywne albo nieefektywne. Nie bierze się przy tym pod uwagę liczby i jakości tych wyników pozytywnych, stwierdza się jedynie ich obecność albo brak [Pszczółowski 1978, s. 60].

Pośród dwóch działań efektywniejsze jest to, które zapewnia lepsze wyniki, generując jednocześnie mniejsze koszty. Im dłuższy jest czas trwania działania, tym mniejsze jest prawdopodobieństwo jego efektywności. Potrzeby zmieniają się

w czasie i potrzeby z czasu t_1 mniej odpowiadają potrzebom z t_2 . Zaleca się zatem, aby najpierw zbadać skuteczność działania, a dopiero potem jego efektywność. Należy upewnić się, czy działanie jest skuteczne, czyli czy odpowiada celowi, a dopiero potem oceniać efektywność, czyli użyteczność działania w relacji do czasu.

4. Specyfika prakseologicznego pojęcia kapitału ludzkiego według Thomasa H. Davenporta

W literaturze sformułowano wiele różnych definicji pojęcia kapitału ludzkiego. W tej pracy skoncentrowano się na jednej z nich – opracowanej przez Thomasa H. Davenporta (nazywanej przez niego „roboczą”). Według niego kapitał ludzki składa się ze zdolności, zachowań, wysiłku i czasu. Na zdolności składają się: wiedza, zręczność, talent i umiejętności. Następujący wzór matematyczny określa kapitał ludzki [Davenport 1999b; Łukasiewicz 2009, s. 19-20]:

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

Wzór ten można również przedstawić w sposób graficzny, jak to uczyniono na rys. 2.



Rys. 2. Wzór na kapitał ludzki T.H. Davenporta

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Davenport 1999b].

W powyższej formule zdolności oznaczają biegłość w wykonywaniu czynności związanych z pracą i działaniu, są determinowane i mierzone przez wiedzę, zręczność, umiejętności i talent [Davenport 1999b, s. 18-24; Davenport, Harris, Shapiro 2011, s. 95; Łukasiewicz 2009, s. 19-20].

Wiedza oznacza możliwości danej jednostki w zakresie przyswajania i zasób już posiadanych informacji, niezbędnych do wykonywania pracy. T.H. Davenport sugeruje, że wiedza stanowi intelektualny i poznawczy komponent osobistej wydajności.

Zręczność to umiejętność wykorzystywanie środków i metod używanych w procesie pracy. Talent to wrodzone zdolności do wykonywania określonego zadania. T.H. Davenport zauważa, że talent jest mniej więcej równoznaczny z umiejętnościami. Umiejętności obejmują „środki i metody” realizacji zadań.

Zachowanie oznacza rodzaj aktywności jednostki, który przyczynia się do zakończenia wykonywanego zadania, to obserwowalne sposoby działania i aktywność przyczyniająca się do urzeczywistnienia i realizacji wyznaczonego zadania. Zdolność i zachowanie jednostki zwiększane są przez wysiłek ponoszony na rzecz ich rozwijania. Wysiłek to świadome i umyślne wykorzystanie posiadanych przez pracownika zasobów fizycznych i umysłowych (intelektualnych) – jednostki decydują, jak, kiedy i gdzie ulokują swój kapitał ludzki.

Czas to zasób kontrolowany przez jednostkę, niezbędny do wykonania określonej pracy. Jest to „chronologiczny” element inwestycji w kapitał ludzki. Jest to składnik nieucieleśniony w człowieku, jednak T.H. Davenport uzasadnia uwzględnienie go w definicji kapitału ludzkiego ze względu na kontrolę, jaką nad nim sprawuje człowiek. Bez inwestycji w czas potrzebny na wykonanie zadania pracownik nie osiągnie celu.

Davenport twierdzi, że pracownicy nie są kosztem ani czynnikami produkcji czy aktywami, a raczej są inwestorami w biznesie. Inwestują swój własny kapitał ludzki i oczekują zwrotu z inwestycji. Ponadto, w czasach niskiego bezrobocia, pracownicy nie zachowują się jak aktywa, ale zachowują się jak właściciele cennego towaru wymagający wartości w zamian za ich wkład. Praca jest wymianą wartości w dwie strony, nie zaś jednostronnym wykorzystaniem aktywów [Davenport 1999b, s. 19-20].

Predyspozycje pracownika do inwestowania swojego czasu w organizacji opierają się na poczuciu zaangażowania. Identyfikuje się zatem czynniki zachęcające pracowników do inwestycji w organizację jako: rekompensatę, kompleksowy pakiet korzyści, współpracę z rówieśnikami i zaufanie kierownictwa. Programy promocji zdrowia są często postrzegane jako ważny element kompleksowego pakietu świadczeń i traktowane jako zmniejszenie ryzyka dla pracowników, co koreluje ze zwiększoną wydajnością. Pracownicy którzy otrzymali świadczenie programów zdrowotnych na ich rzecz, traktują je jako pozytywną inwestycję w nich jako w aktywa do spółki. W rezultacie korporacja jest nagrodzona zwiększoną lojalnością i zaangażowaniem pracowników [Davenport 1999b, s. 19-20].

W prakseologicznym ujęciu oba mierniki – sprawność i efektywność kapitału ludzkiego – przyjmują postaci stopniowalne i wartości z zakresu $<0; 1>$, gdzie zero oznacza brak cechy, natomiast 1 to maksymalny jej poziom.

Sprawność kapitału ludzkiego (SKL) jest cechą, w której porównuje się efekty planowane z osiągniętymi. Porównywane są więc planowane zdolności pracownika (w zakresie wiedzy, zręczności, umiejętności i talentu), jego zachowanie i wysiłek, czyli takie, które pracodawca zakładał jako potrzebne na danym stanowisku w kategoriach wymagań, ze zdolnościami, zachowaniem i wysiłkiem, jakie pracownik

przyniósł lub rozwinął na stanowisku pracy. Efekt może przekroczyć oczekiwania, co w obecnych czasach nie jest sytuacją rzadką, gdy zatrudnieni pracują na stanowiskach poniżej własnych kompetencji. W takiej sytuacji do wskaźnika należy przydzielić wartość 1 jako maksymalną możliwą do otrzymania z punktu widzenia założeń prakseologicznych. Wzór na sprawność przyjmuje postać:

$$SKL = \left(\frac{\text{zdolności osiągnięte}}{\text{zdolności zamierzone}} + \frac{\text{zachowanie zaistniałe}}{\text{zachow. planowane}} \right) \times \\ \times \frac{\text{wysiłek rzeczywisty}}{\text{wysiłek planowany}} \times \frac{\text{czas wykorzystany}}{\text{czas zakładany}}$$

Efektywność kapitału ludzkiego (EKL) to wskaźnik, w którym porównuje się wyniki osiągnięte przez pracowników z nakładami na te wyniki. Nie ocenia się zatem efektów, jakie osiągnięto przez wcześniejsze inwestycje w pracownika. Wysiłek i czas są przypisane do poszczególnych, konkretnych zadań. Trudności w korzystaniu z tego miernika polegać mogą na niełatwym oddzieleniu: które zdolności powstały – który talent i jakie zręczności zostały rozwinięte, jaki zakres wiedzy i umiejętności poszerzono – przez konkretne nakłady przypisane do bieżącego, właśnie ocenianego zadania. Wzór na efektywność przyjmuje postać:

$$EKL = \left(\frac{\text{zdolności osiągnięte}}{\text{nakład}_{\text{zdolności}}} + \frac{\text{zachowanie zaistniałe}}{\text{nakład}_{\text{zachowanie}}} \right) \times \\ \times \frac{\text{wysiłek rzeczywisty}}{\text{nakład}_{\text{wysiłek}}} \times \frac{\text{czas wykorzystany}}{\text{nakład}_{\text{czas}}}$$

W tabeli 2 przedstawiono znaczenia poszczególnych elementów składowych prakseologicznej wersji wzoru T.H. Davenporta – sprawności i efektywności kapitału ludzkiego.

Tabela 2. Elementy składowe wzoru na sprawność i efektywność kapitału ludzkiego T.H. Davenporta

	Efekt planowany	Efekt osiągnięty	Nakład
1	2	3	4
Zdolności	Planowana biegłość w działaniu	Osiągnięta biegłość w działaniu	Nakład poniesiony na określoną biegłość w działaniu
Wiedza	Zasób wiedzy planowany do przyswojenia	Zasób wiedzy faktycznie pozyskanej i już posiadanej	Nakład wydatkowany na pozyskanie określonej wiedzy
Zręczność	Planowany efekt wykorzystania środków i metod używanych w procesie pracy	Uzyskany efekt wykorzystania środków i metod używanych w procesie pracy	Nakład poniesiony na uzyskanie efektu wykorzystania środków.

1	2	3	4
Talent/ umiejętności	Planowany efekt wykorzystania „wrodzonych zdolności”	Uzyskany efekt wykorzystania „wrodzonych zdolności”	Nakład poniesiony na rozwój zdolności
Zachowanie	Planowana aktywność przyczyniająca się do realizacji wyznaczonego zadania	Rzeczywiście wydatkowana aktywność przyczyniająca się do realizacji wyznaczonego zadania	Nakłady poniesione na tę aktywność
Wysiłek	Planowane wykorzystanie zasobów fizycznych i intelektualnych	Rzeczywiste wykorzystanie zasobów fizycznych i intelektualnych	Nakład poniesiony na pozyskanie zasobów fizycznych i intelektualnych
Czas	Czas planowany na wykonanie zadania, mierzony w godzinach, dniach, miesiącach	Czas faktycznie wykorzystany na wykonanie zadania, mierzony w godzinach, dniach, miesiącach	Wydatki finansowe związane z wykorzystanym czasem, jego pozyskaniem lub tzw. koszt alternatywny czasu

Źródło: opracowanie własne.

5. Zakończenie

Pojęcie kapitał ludzki jest związane z człowiekiem, ale jest to jednocześnie pojęcie abstrakcyjne. Korzystanie z niego w kontekście rynku i gospodarki jest związane z bezpośrednim zaangażowaniem człowieka, który jest nośnikiem tego kapitału, to on go posiada i on może nim dysponować. Człowiek jest zatem z jednej strony wytwórcą wartości ekonomicznych, z drugiej sam stanowi wartość, która może się zmieniać w czasie – aprecjonować lub deprecjonować. W tym opracowaniu za podstawę przyjęto definicję roboczą kapitału ludzkiego T.H. Davenporta. Wskazano różnice w pojęciach skuteczności i efektywności na gruncie prakseologii. Stanowiło to podstawę do zaproponowania rekonstrukcji definicji skuteczności i efektywności kapitału ludzkiego T.H. Davenporta na gruncie prakseologii – co było celem opracowania.

Literatura

- Becker G.S., *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, National Bureau of Economic Research, New York 1964.
- Brooking A., *Intellectual Capital*, International Thomson Business Press, London 1966.
- Bukowitz W.R., Petrash G.P., *Visualizing, measuring and managing knowledge*, „Research Technology Management” 1997, 40, s. 24-31.
- Chen H.M., Lin K.J., *The measurement of human capital and its effects on the analysis of financial statement*, „International Journal of Management” 2003, 20(4), s. 470-478.
- Crawford R., *In the era of human capital*, Harper, New York 1991, s. 10.

- Davenport T.H., Harris J., Shapiro, J., *Wiedza o pracownikach jako broń konkurencyjna*. „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 6.
- Davenport T.H., *Human capital*, “Management Review” 1999a, 88, s. 37-42.
- Davenport T.H., *Human Capital: What It Is and Why People Invest It*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers 1999b.
- Davenport T.H., *Successful knowledge management project*, „Sloan Management Review” 1999, Winter, s. 43-57.
- Domański S.R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.
- Galunic D.C., Anderson E., *From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment*, “Organization Science” 2000, 11(1), s. 1-20.
- Gebauer M., *Information systems of human capital in service sector organization*, “New Library World” 2003, 104(1184/1185), s. 33-41.
- Gratton L., Ghoshal S., *Managing personal human capital: New ethos for the ‘volunteer’ employee*, “European Management Journal” 2003, 21(1), s. 1-10.
- Grebel T., Pyka A., Hanusch H., *An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship*, “Industry and Innovation” 2003, 10(4), s. 493-514.
- Hitt M.A., Bieman L., Schimizu K., Kochhar P., *Direct and moderating effect of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective*, “Academy of Management Journal” 2001, 44(1), s. 13-28.
- Horibe F.D.E., *Managing knowledge workers: New skills and attitudes to unlock the intellectual capital in your organization*, John Wiley & Sons, New York 1999.
- Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Knight D.J., *Performance measures for increasing intellectual capital*, “Strategy and Leadership” 1999, 27(12), s. 22-27
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa 1959.
- Lepak D., Snell S., *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*, “Academy of Management Review” 1999, 24(1), s. 31-48
- Lynn B.E., *Intellectual capital: unearthing hidden value by managing intellectual assets*, “Ivey Business Journal” 2000, 64(3), s. 48-52
- Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009.
- Parnes H.S., *People power*, Sage, Beverly Hills (CA) 1984.
- Rastogi P.N., *Sustaining enterprise competitiveness – Is human capital the answer?*, “Human Systems Management” 2000, 19(3), s. 193-203.
- Saint-Onge H., *Tacit Knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital*, “Strategy and Leadership” 1996, 24(2), s. 10-15.
- Thomas K.J., *Konowledge management, intellectual capital and adult learning*, “Adult Learning” 1998-1999, 10(2), s. 2-3.
- Weatherly L.A., *Human capital – The elusive asset*, “HR Magazine” 2003, 48(3), s. 1-8.
- Van Buren M.E., *A yard stick for knowledge management*, “Training and Development” 1999, 53, s. 71-77
- Zalewska-Turzyńska M., *Komunikowanie w organizacji – studium prakseologiczne*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Zieleniewski J., *Efektywność badań naukowych*, Pracownia Ogólnych Problemów Organizacji Pracy PAN, PWN, Warszawa 1966.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1964.

THE PRAXEOLOGICAL APPROACH APPLIED TO THE T.H. DAVENPORT CONCEPT OF HUMAN CAPITAL

Summary: The importance of the process of human capital management for the survival and development of modern organizations increases. Every process, by definition, gives the possibility of measuring it, especially to assess effectiveness and efficiency. This paper attempts to develop a measure of effectiveness and efficiency of human capital on the basis of praxiology – the science of efficient action. The basis is the definition of human capital proposed by T.H. Davenport.

Keywords: effectiveness, efficiency, Davenport's human capital, measurement.