

Wstęp

W zarządzaniu pracownikami perspektywa kapitału ludzkiego staje się podejściem dominującym. Powstają nowe obszary i sposoby konkurencji, wskutek czego wyłaniają się nowatorskie płaszczyzny badawcze. Choć teoria kapitału ludzkiego cieszy się dużym zainteresowaniem przedstawicieli innych nauk, należy pamiętać, że jest to teoria ekonomiczna. Cechą opartych na niej prac (szczególnie będących bezpośrednim następstwem opracowań Gary'ego S. Beckera) jest wykorzystanie tzw. podejścia ekonomicznego (ang. *economic approach*) do analizy ludzkich zachowań. Pozwala to obejmować analizą ekonomiczną sfery tradycyjnie uznawane za domenę psychologii, psychologii społecznej, antropologii czy socjologii [Bochniarz, Gugała, 2015, s. 13]. Podstawą podejścia ekonomicznego jest spostrzeżenie, że ludzie w swoich decyzjach kierują się maksymalizacją użyteczności dokonanego wyboru [Becker, 1990, za: Bochniarz, Gugała, 2015], dzięki czemu można przyjąć ujednoczone założenia wobec istniejących mechanizmów, ograniczeń czy zachowań poszczególnych graczy - firm, ludzi czy instytucji [Bochniarz, Gugała, 2015, s. 13].

Podejście ekonomiczne spowodowało wzrost zainteresowania mierzalnością (kwantyfikacją) czynnika ludzkiego oraz jego wpływu na wartość przedsiębiorstwa. Rozwój koncepcji kapitału ludzkiego i jego wartościotwórczej roli przyczynił się do renesansu podejścia pomiarowego w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Coraz liczniejsze w ostatnich latach badania i publikacje w tym zakresie wskazują nie tylko na aktualność i istotność zagadnienia, ale także na złożoność tej problematyki, skłaniającej badaczy do poszukiwania nowych metod i narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego i jego wartości. O znaczeniu perspektywy pomiarowej może świadczyć także rosnąca popularność takich aktualnych koncepcji zarządzania, jak *controlling personalny*, pomiar efektywności zarządzania kapitałem ludzkim, w tym systemy wysoce efektywnej pracy (ang. *High-Performance Work Systems* - HPWS), Zrównoważona Karta Wyników (ang. *Balanced Scorecard* - BSC) czy Zrównoważona karta wyników zarządzania kapitałem ludzkim (ang. *HR Scorecard*). Uzasadniając znaczenie tematyki niniejszej pracy, warto podkreślić, że o ile kwestie pomiaru kapitału ludzkiego, jego wymiarowania oraz wyceny nie są całkowicie nowe, o tyle problematyka wykorzystania wyników pomiaru w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim jest stosunkowo rzadko poruszana. Większa część literatury i badań skupia się bowiem na ocenie prawidłowości metod pomiaru, sposobie konstrukcji mierników i algorytmów wymiarowania kapitału ludzkiego, zarówno w perspektywie makro-, jak i mikroekonomicznej. Kluczowym problemem wydaje się jednak wykorzystanie pozyskiwanych informacji i wiedzy do doskonalenia procesów zarządzania kapitałem ludzkim, dzięki którym uda się osiągnąć stan,

strukturę i przepływy kapitału ludzkiego pozwalające przedsiębiorstwu osiągać cele strategiczne. M. Armstrong i A. Baron [2008] - jedni z najważniejszych reprezentantów podejścia pomiarowego do zarządzania kapitałem ludzkim - stwierdzają, że "proces zarządzania kapitałem ludzkim [...] przybiera formę sekwencji zadań. Kolejnymi etapami procesu są: pomiar, raportowanie, formułowanie wniosków na podstawie zdobytych danych i podejmowanie działań" [s. 42]. Model teoretyczny zarządzania kapitałem ludzkim M. Armstronga i A. Barona przyjęto więc w niniejszym opracowaniu za punkt wyjścia i podstawę rozważań (rysunek 1).

Przedstawiony na rysunku 1 proces zarządzania kapitałem ludzkim ma prowadzić do kreowania wartości dla przedsiębiorstwa. Kapitał ludzki jest więc postrzegany jako kluczowy nośnik wartości. Nośniki wartości to rzadkie, unikalne i trudne do skopiowania zasoby, które stanowią o tym, jaką wartość dodaną wykreuje przedsiębiorstwo, ponieważ to one inicjują pozostałe zasoby i dzięki ich rekombinacji zostaje wytworzona wartość dodana [Górczyńska, 2004, s. 42]. Stąd, jak zauważa A. Lipka i inni [Lipka, Król, Waszczak, Satoła, 2008], "dobrze byłoby, gdyby metody określania wartości pokazywały sposoby optymalnego (ekonomicznie i społecznie) wykorzystania kapitału ludzkiego i nakreślały pole działań specjalistów i menedżerów HCM, w zakresie którego mogą być dokonywane [...] zmiany służące pomnażaniu bądź obniżaniu wartości kapitału ludzkiego" [s. 74]. Zatem w odniesieniu do kapitału ludzkiego należy postrzegać podejście pomiarowe jako próbę połączenia aksjomatu optymalizacji wykorzystania kapitału ludzkiego (tj. wykorzystania adekwatnego do realizowanej strategii służącej uzyskaniu korzyści konkurencyjnych, czyli utożsamiania wartości z wartością strategiczną) z aksjomatem optymalizacji wartości tychże zasobów [Lipka, 2007, s. 28]. Wydaje się, że sam fakt dokonywania pomiaru nie jest kluczowym czynnikiem warunkującym zdolność przedsiębiorstwa do optymalizacji wykorzystania kapitału ludzkiego. Konieczne jest uzupełnienie wiedzy na temat optymalizacji w odniesieniu do tego nośnika wartości, jakim jest kapitał ludzki. Optymalizacja jest procesem dochodzenia do stanu optymalnego - inaczej stanu

równowagi lub optimum. Proces optymalizacji powinien prowadzić do osiągnięcia optimum wartości kapitału ludzkiego z perspektywy przedsiębiorstwa. Ekonomia wyróżnia kilka sposobów definiowania wartości, przede wszystkim wartość wymienną oraz wartość użytkową. Wartość wymienna to wartość dobra w znaczeniu uniwersalnym, określana przez uczestników procesów wymiany. Kapitał ludzki, ze względu na swoje cechy, nie podlega jednak łatwym procesom wymiany, a liczba transakcji rynkowych, na podstawie których można oszacować wartość wymienną, jest ograniczona¹. Co więcej, procesy tworzenia wartości wymagają, by każde przedsiębiorstwo realizowało przez zatrudnianie kapitału ludzkiego specyficzne dla siebie potrzeby. Są one zróżnicowane i zmienne w czasie, co odzwierciedla zmianę preferencji. Tym samym przedsiębiorstwa określają użyteczność kapitału ludzkiego, która staje się podstawą wartości użytkowej i jednocześnie sposobem rozumienia wartości. Z tego względu przedmiotem optymalizacji w niniejszej pracy jest użyteczność kapitału ludzkiego z perspektywy przedsiębiorstwa, będąca kluczową zmienną objaśnianą. Użyteczność kapitału ludzkiego dla przedsiębiorstwa jest definiowana przez trzy składowe: jakość, dostępność i efektywność, które zostaną szczegółowo

omówione w dalszej części opracowania. Jak zauważa A. Jaki [2008], "dopiero nadwyżka efektów nad nakładami, dowodząca efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, może być traktowana jako wartość, którą można określić mianem wartości ekonomicznej" [s. 24-25]. Dlatego nadrzędnym kryterium optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego powinna być maksymalizacja wartości użytkowej (a nie maksymalizacja wartości wymiany czy minimalizacja kosztów), z uwzględnieniem wszystkich trzech składowych użyteczności (homomorfizmów jakości, dostępności i efektywności) przy minimalizacji zagrożeń wynikających z ryzyka personalnego.

Optymalizacja użyteczności kapitału ludzkiego powinna zakładać dochodzenie do stanu równowagi (optimum) przy przyjętych kryteriach optymalizacji. W najbardziej powszechnym ujęciu warunkiem przeprowadzania optymalizacji kapitału ludzkiego jest jego kwantyfikacja (pomiar). Jak jednak wykazano, sam fakt dokonywania pomiaru nie jest wystarczający dla osiągnięcia stanu równowagi. Istotnym, brakującym elementem teorii jest więc określenie determinant tak zdefiniowanej optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego. Dlatego też za istotną lukę w wiedzy uznano identyfikację determinant optymalizacji użyteczności kapitału

ludzkiego oraz działań optymalizujących tę użyteczność z perspektywy przedsiębiorstwa.

Tym samym za zmienne objaśniające uznano determinanty użyteczności obejmujące uwarunkowania oraz działania. W związku z przedstawionymi założeniami celem pracy jest analiza determinant optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego z perspektywy przedsiębiorstwa. Przy uwzględnieniu przebiegu procesu zarządzania kapitałem ludzkim optymalizacja użyteczności kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie wymaga:

- zapewnienia poprawności metodologicznej założeń procesu optymalizacji i warunków sprzyjających jej wdrożeniu,
- zapewnienia informacji dla procesu optymalizacji,
- stosowania pozyskanych informacji przy podejmowaniu decyzji zarządczych,
- wdrażania odpowiednich działań optymalizacyjnych uwzględniających wszystkie

założenia modelu.

W ramach tych obszarów można wyróżnić determinanty obejmujące uwarunkowania, takie jak:

- zakres podejmowanych diagnoz kapitału ludzkiego,
- wykorzystanie faktów/danych przy podejmowaniu decyzji wpływających na użyteczność kapitału ludzkiego,

- czynniki wpływające na zmiany treści pracy i zmiany w profilu wymagań pracy,
- etap rozwoju organizacji,
- stopień zaawansowania praktyk zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL),
- poziom zaangażowania pracowników,
- typ kultury organizacyjnej,

oraz działania:

- różne formy inwestowania w kapitał ludzki,
- analizy predykcyjne określające przyszłe potrzeby w zakresie kapitału ludzkiego.

W związku z powyższymi założeniami przyjęto następującą hipotezę główną pracy: zdolność przedsiębiorstwa do optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego determinują przede wszystkim dostępność kompleksowych informacji o kapitale ludzkim oraz podejmowanie na ich podstawie decyzji prowadzących do wdrożenia działań służących osiągnięciu optymalnych konfiguracji (homomorfizmów) cech użyteczności kapitału ludzkiego (jakości, dostępności i efektywności).

Praca ta ma poszerzać wiedzę w obszarze wykorzystania perspektyw (ekonomicznej, pomiarowej i strategicznej) kapitału ludzkiego w teorii i praktyce zarządzania kapitałem ludzkim, z wykorzystaniem podejścia optymalizacyjnego. Sformułowane wnioski oraz model optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego ma być wskazówką dla teoretyków i praktyków, w jaki sposób osiągnąć cel w postaci optymalnej konfiguracji kapitału ludzkiego (jego jakości, dostępności i efektywności).

Szczegółowe hipotezy, ich kluczowe założenia oraz sposób realizacji zaprezentowano oddzielnie dla każdego z wyróżnionych etapów procesu optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa w kolejnych rozdziałach pracy. Powodem takiej prezentacji założeń badawczych jest fakt, że do weryfikacji hipotez badawczych wykorzystano kilka zbiorów danych pozyskanych w ramach badań empirycznych.

Tabela 1. Determinanty optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa - hipotezy szczegółowe

Do weryfikacji hipotez badawczych, sformułowanych w każdym z etapów optymalizacji kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, wykorzystano zróżnicowany materiał empiryczny. Odzwierciedla to złożoność założeń badawczych poszczególnych uwarunkowań. Wszystkie przedstawione w tabeli 1 hipotezy mają oryginalny charakter i zostały sformułowane na potrzeby niniejszego

opracowania. Do ich weryfikacji wykorzystano częściowo materiał empiryczny, zebrany w toku innych badań, zgodnie z opisem poniżej. Podejmowane w książce zagadnienia stanowią kontynuację i rozwinięcie wcześniejszych badań autora, a prezentowane analizy nie były wcześniej publikowane (poza fragmentami wyraźnie oznaczonymi). Podstawowym źródłem pozyskanego materiału badawczego była realizacja projektu *Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa*, w którym autor pełnił funkcję kierownika merytorycznego po stronie partnera projektu - Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W trakcie jego realizacji przeprowadzono kilka badań empirycznych pozwalających na zgromadzenie materiału empirycznego, w tym *Badanie dotyczące uwarunkowań wdrażania w przedsiębiorstwach narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego*, przeprowadzone w 2015 r. na próbie efektywnej 800 przedsiębiorstw. Dodatkowo dokonano testowego wdrożenia, opracowanego w ramach projektu, innowacyjnego *Narzędzia Pomiaru Kapitału Ludzkiego* (NKL) w przedsiębiorstwach różnej wielkości działających na polskim rynku. Hipotezy badawcze na etapie 1. zostały zweryfikowane na podstawie materiału empirycznego z *Badania dotyczącego uwarunkowań wdrażania w przedsiębiorstwach narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego* zrealizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach projektu *Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa*. Autor niniejszego opracowania jest wiodącym autorem koncepcji (założeń) badania oraz narzędzia badawczego (kwestionariusza) wykorzystanego w niniejszym opracowaniu. Badania terenowe zostały zrealizowane przez firmę Biostat SA w okresie październik-listopad 2015 r. Wykonano je za pomocą metody CAPI (ang. *Computer Assisted Personal Interviewing*), która polega na przeprowadzeniu wywiadu kwestionariuszowego z wykorzystaniem tabletu bądź przenośnego komputera. Ankieterzy zadawali respondentom kolejne pytania z kwestionariusza wywiadu i rejestrowali otrzymane odpowiedzi za pomocą oprogramowania CATI-System™. Badanie objęło łącznie 800 mikro-, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstw, reprezentujących różne branże. Szczegółową strukturę próby przedstawiono w rozdziale 5. Do weryfikacji hipotez badawczych na etapie 1. pomocniczo wykorzystano także badanie *Ocena procesu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie* zrealizowane w Instytucie Badań Edukacyjnych w Warszawie w 2012 r., w zespole badawczym pod kierunkiem autora. Autor opracował koncepcję badań ilościowych (w tym cele, pytania badawcze, założenia doboru próby), kwestionariusz ankiety oraz dokonał analizy wyników badań. Badaniem została objęta reprezentatywna próba średnich i dużych przedsiębiorstw (wielkość próby losowej $n = 6000$, warstwowana według wybranych działów działalności gospodarczej). Liczba zrealizowanych wywiadów (próba efektywna) wyniosła $n = 941$, w tym 811 przedsiębiorstw średnich i 130 dużych. Respondentami w badaniu byli kierownicy/dyrektorzy działów zarządzania zasobami ludzkimi w wybranych przedsiębiorstwach lub osoby na stanowisku kierowniczym w takim dziale, albo wyznaczony przez nie specjalista z tego obszaru. Badanie zrealizowano techniką CAPI (ang. *Computer Aided Personal Interview*) z wykorzystaniem ustrukturyzowanego kwestionariusza zawierającego pytania zamknięte i otwarte. Weryfikacja hipotez badawczych na etapie 2. została przeprowadzona na podstawie badań przywództwa (*Badanie opinii podwładnych na temat ich przełożonych*) przeprowadzonych w październiku 2016 r. w ramach badań statutowych Instytutu Kapitału Ludzkiego SGH, zrealizowanych w terenie przez firmę Combine. Badanie zostało przeprowadzone metodą CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*) na podstawie ogólnopolskiego panelu badawczego, akredytowanego przez Program Kontroli Jakości Pracy Ankieterów (PKJPA) i Europejskie Stowarzyszenie Badaczy Opinii Publicznej i Rynku (European Society for Opinion and Marketing Research - ESOMAR). Do badania zaproszono reprezentatywną grupę osób zatrudnionych ($n = 800$). Reprezentatywność została osiągnięta za pomocą doboru próby schematem losowo-kwotowym przy kontroli następujących zmiennych: płeć, wiek, wykształcenie oraz wielkość miejscowości zamieszkania. Autor opracował wyodrębniony w ramach kwestionariusza zestaw pytań badawczych dotyczących determinant postrzeganej trafności podejmowanych decyzji. Hipotezy badawcze sformułowane na etapie 3. zostały zweryfikowane na podstawie analizy materiału empirycznego pozyskanego w trakcie pogłębionych badań prowadzonych na próbie 32 przedsiębiorstw w projekcie *Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa* w okresie czerwiec-listopad 2015 r. Prowadzone badania polegały na pogłębionej analizie z wykorzystaniem NKL opracowanego w ramach wspomnianego projektu⁶. W badaniu wykorzystano następujące metody i techniki badawcze:

1. Gromadzenie informacji i danych o kapitale ludzkim firmy oraz obliczanie wskaźników. Źródłem danych w tym przypadku byli przedstawiciele przedsiębiorstw - w szczególności przedstawiciele działu ZKL (kadr) oraz działu rachunkowości przedsiębiorstwa. Zbierane dane miały charakter zunifikowany ze względu na wykorzystanie NKL. Informacje dotyczyły m.in. dojrzałości organizacyjnej przedsiębiorstw oraz danych na temat skali i działań dostosowawczych w zakresie optymalizacji kapitału ludzkiego.
2. Analiza dokumentacji kadrowej (np. procedury pozyskiwania pracowników) pozwalająca na pogłębienie wiedzy o procesach dotyczących kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie.
3. Wywiady pogłębione z właścicielami przedsiębiorstw, przedstawicielami kadry zarządzającej i/lub pracownikami działu kadr/HR, których celem było uzyskanie opinii na temat podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie, określenie kluczowych potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie pomiaru kapitału ludzkiego oraz pozyskanie dodatkowych informacji pozwalających na interpretację uzyskanych wyników.
4. Przeprowadzenie badań ankietowych z pracownikami przedsiębiorstwa w następujących obszarach: satysfakcja i zaangażowanie pracowników, relacje interpersonalne, kultura organizacyjna, dzielenie się wiedzą oraz dopasowanie kompetencyjne. W trakcie badań ankietowych uzyskano materiał empiryczny od ponad 1200 pracowników (niewielkie różnice w liczebnościach w zależności od tematyki ankiety). W weryfikacji hipotez badawczych wykorzystano przede wszystkim autorską ankietę dopasowania kapitału ludzkiego do potrzeb przedsiębiorstwa.

Zgromadzony materiał empiryczny pozwolił na skuteczne wnioskowanie oraz badanie zależności założonych w hipotezach. Autor opracował założenia tego badania, scenariusze indywidualnych wywiadów pogłębionych (ang. *Individual In-depth Interview* - IDI), oraz kwestionariusz ankiety badania dopasowania kompetencyjnego pracowników. W pracy zastosowana została triangulacja metod i technik badawczych oraz źródeł danych. Dla osiągnięcia celów pracy zastosowano triangulację na następujących poziomach:

- triangulację metodologiczną,
- triangulację źródeł informacji,
- triangulację teoretyczną.

Triangulacja metodologiczna oznacza wykorzystanie różnych metod badawczych - zbierania i analizy danych (metod gabinetowych, ilościowych, jakościowych, heurystycznych/porównawczych, monograficznych, logicznych) w celu zwiększenia poprawności oraz spójności wnioskowania. W pracy zastosowano kombinację wybranych, uzupełniających się, metod i technik badawczych do analizy poruszanych zagadnień, aby zaobserwować różne aspekty zjawiska optymalizacji kapitału ludzkiego. Wykorzystano metody *desk research* oraz systematyczny przegląd literaturowy (dla celów opracowania tabelarycznych zestawień porównawczych), ilościowe metody badawcze (techniki CATI i CAPI) oraz jakościowe metody badawcze (wywiad pogłębiony z przedsiębiorcami). Triangulacja źródeł informacji oznacza zwielokrotnienie źródeł informacji w ramach tej samej metody. Jak wspomniano, w opracowaniu wykorzystano przeprowadzone na próbie 32 przedsiębiorstw badania pogłębione, w ramach których zbierano informacje od pracowników (ankiety pracownicze), przedstawicieli działu HR (dane oraz wywiady pogłębione), przedstawicieli kadry zarządzającej (wywiady pogłębione) oraz przedstawicieli działów księgowości (dane finansowo-księgowe). Pozwoliło to na kompleksową analizę zagadnienia wdrażania działań optymalizacyjnych w badanych przedsiębiorstwach.

Triangulacja teoretyczna oznacza wykorzystanie kilku teorii w celu interpretowania danych i weryfikacji hipotez badawczych. W pracy wykorzystano w szczególności założenia teorii kapitału ludzkiego, które stały się podstawą konstrukcji badań oraz wnioskowania. Dodatkowo wykorzystano teorię równowagi ekonomicznej (w sensie Pareto), teorię wartości przedsiębiorstwa, teorię kontyngencji, teorię ewolucyjną oraz teorię decyzji. Nawiązano również do teorii i koncepcji zarządzania związanych z pomiarem oraz zarządzaniem strategicznym, takich jak: controlling personalny, pomiar na potrzeby formułowania, wdrażania i monitorowania strategii (Zrównoważona Karta Wyników, Zrównoważona karta wyników ZKL), pomiar efektywności zarządzania kapitałem ludzkim (systemy wysoce efektywnej pracy, ang. *High Performance Work System* - HPWS).

Przyjęte założenia i cele badawcze uzasadniają podział pracy na sześć rozdziałów, z których trzy mają charakter teoretyczny, pozostałe zaś teoretyczno-empiryczny. Pracę otwiera rozdział prezentujący założenia teorii kapitału ludzkiego w kontekście tworzenia wartości. Podstawą dalszych rozważań jest analiza relacji kapitału ludzkiego i wartości przedsiębiorstwa. Wychodząc od wieloaspektowości pojęcia, wskazuje się źródła i uwarunkowania postrzegania wartościotwórczej roli kapitału ludzkiego we współczesnych przedsiębiorstwach oraz analizuje różne sposoby postrzegania wartości w odniesieniu do tego kapitału. Wartość użytkowa kapitału ludzkiego jako warunek generowania wartości dodanej dla przedsiębiorstwa staje się podstawą do analizy roli zarządzania kapitałem ludzkim w tym procesie. Dokonując charakterystyki tej koncepcji, autor wskazuje trzy kluczowe perspektywy - ekonomiczną, strategiczną i pomiarową - predestynujące ZKL do odgrywania decydującej roli w procesie maksymalizacji wartości dodanej dzięki optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego.

Rozdział 2 jest poświęcony założeniom modelu optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa - sprawie fundamentalnej, ponieważ od prawidłowości założeń zależy w dużym stopniu zdolność przedsiębiorstwa do wykorzystania podejścia optymalizacyjnego. Charakteryzując koncepcję równowagi kapitału ludzkiego, podkreśla się wiodącą rolę zasady racjonalnego gospodarowania w procesie optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego. Uwzględniając wpływ ekonomii behawioralnej, autor dowodzi, że optymalizacja nie musi oznaczać poszukiwania jednego punktu równowagi. Przeciwnie, wskazuje na istnienie

potencjalnego zbioru punktów równowagi, które oznaczają równoważne konfiguracje (homomorfizmy) kapitału ludzkiego z perspektywy jego zdolności do generowania wartości dodanej. Tym samym wskazuje na wielowymiarową przestrzeń rozwiązań Pareto-optymalnych, w której należy poszukiwać optimum kapitału ludzkiego ze względu na cechy użyteczności. W drugiej części rozdziału autor zwraca uwagę na czynniki wpływające na zmienność użyteczności kapitału ludzkiego w czasie, skupiając się na deprecjacji kapitału ludzkiego. Prowadzi to do konkluzji, że dla potrzeb optymalizacji użyteczności należy posługiwać się modelami pozwalającymi na uchwycenie tej zmienności w czasie (modele dynamiczne), co wymaga podejścia przyszłościowego. Następnie, wychodząc od ogólnych założeń optymalizacji, autor definiuje i omawia podstawowe elementy modelu, rozpoczynając od nadrzędnego kryterium optymalizacji. Za krytyczne dla modelu należy również uznać określenie przestrzeni kryterialnej, a więc określenie funkcji (zazwyczaj więcej niż jednej) celów optymalizacji. W rozdziale omówiono także znaczenie i operacjonalizację pojęcia ryzyka personalnego w optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego. Kolejnym elementem opisywanego modelu optymalizacji jest zbiór ograniczeń (warunków brzegowych). Wychodząc od założeń

teorii kontyngencji, autor wskazuje na wewnętrzne i zewnętrzne ograniczenia, jakie należy uwzględnić w procesach optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego, ponieważ w dużej mierze wpływają na zdolność absorpcji tego kapitału przez przedsiębiorstwo.

Na koniec rozdziału autor nakreśla również ostatni z elementów modelu - przestrzeń zmiennych decyzyjnych - przenosząc jej szczegółowe przedstawienie do kolejnej części pracy.

Rozdział 3 jest zwięźczeniem rozważań nad poprawnością metodologiczną założeń modelu optymalizacji. Koncentruje się na zdefiniowaniu i głębokiej analizie cech użyteczności kapitału ludzkiego, których homomorfizmy stanowią o jego zdolności do realizacji założonych funkcji celów. Uzasadniając wybór, autor skupia się na trzech zasadniczych wymiarach kapitału ludzkiego: jakości, dostępności oraz efektywności (rozumianej jako relacja nakładów i efektów). Z perspektywy przedsiębiorstwa wskazuje również konieczność kwantyfikacji tych cech użyteczności, proponując wykorzystanie konkretnych wskaźników. Rozdział 4 poświęcono roli pomiaru i analityki kapitału ludzkiego w procesie optymalizacji. W pierwszej części omówiono rolę systemu pomiaru kapitału ludzkiego, który charakteryzuje potencjał wspierania optymalizacji. Za kluczową cechę takiego rozwiązania uznano kompleksowość pomiaru. Zmienna ta staje się zatem podstawą oceny zdolności przedsiębiorstw w Polsce do dokonywania pomiaru kapitału ludzkiego, co jest pierwszą częścią analizy wspomnianych wcześniej badań empirycznych prowadzonych przez autora. Za ważny element wspierający optymalizację uznano również wykorzystanie istniejących metod (modeli) pomiaru, opracowywanych przez teoretyków i praktyków zarządzania. Dokonano oceny przydatności tych metod z punktu widzenia optymalizacji, ukazując ich istotne ograniczenia. W ostatniej części rozdziału przedstawiono nową koncepcję analityki kapitału ludzkiego, która w istotny sposób może wpłynąć na potencjał wykorzystania metod pomiarowych w optymalizacji, szczególnie w ujęciu przyszłościowym (predykcyjnym).

W rozdziale 5 przedstawiono zagadnienie podejmowania decyzji optymalizacyjnych, podkreślając, że nawet najdoskonalsze systemy pomiaru będą w praktyce bezużyteczne, jeżeli przy podejmowaniu decyzji nie będą wykorzystywane pozyskiwane informacje. W związku z tym omówiono uwarunkowania procesu podejmowania decyzji w optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego. Przede wszystkim wskazano konieczność poszukiwania obszaru racjonalności decyzyjnej, a więc ilości, zakresu, dokładności informacji wymaganych do podjęcia trafnej decyzji. Przedstawiono również czynniki, które wpływają na podejmowanie decyzji, w tym na złożoność problemu decyzyjnego oraz stopień ryzyka. Ważną analizowaną determinantą jest też styl podejmowania decyzji. Założenia te stały się podstawą kolejnej analizy przeprowadzonych przez autora badań empirycznych, dotyczących determinant podejmowania decyzji na podstawie faktów. Ich wyniki zaprezentowano w ostatniej części rozdziału.

Rozdział 6 zawiera analizę zagadnienia podejmowania działań optymalizacyjnych w przedsiębiorstwach. Za szczególnie istotne z punktu widzenia teorii kapitału ludzkiego uznawane są inwestycje w kapitał ludzki. Autor wskazuje możliwe podejścia do ich podejmowania, o charakterze reaktywnym albo proaktywnym. Podkreśla też różnicowanie strategii poszczególnych przedsiębiorstw w tym zakresie. Przyjęta perspektywa determinuje bowiem w dużym stopniu podejmowane działania optymalizacyjne oraz ich efektywność. Ważną część rozdziału stanowi analiza metod scenariuszowych w nastawionej na przyszłość optymalizacji użyteczności. Autor analizuje teorię opcji realnych jako jedną z kluczowych metod w tym zakresie. Rozdział kończy badanie podsumowujące całość rozważań prowadzonych w pracy, dotyczące wpływu poszczególnych, wcześniej zidentyfikowanych i omówionych, determinant na miarę użyteczności, jaką stanowi dopasowanie kapitału ludzkiego do potrzeb przedsiębiorstwa. W *Podsumowaniu* przedstawiono kluczowe konkluzje z prowadzonych rozważań teoretycznych i badań empirycznych oraz zaprezentowano weryfikację hipotez szczegółowych, hipotezy głównej oraz osiągnięcia założonych celów pracy. Książka ta jest ukoronowaniem wieloletnich wysiłków badawczych, które nie byłyby możliwe bez współpracy i konstruktywnej pomocy licznych grona ekspertów - teoretyków oraz praktyków.

Szczególne podziękowania należą się prof. zw. dr hab. Marcie Juchnowicz, dyrektor Instytutu Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, która przez wiele lat była dla autora źródłem inspiracji naukowych, niedoścignionym wzorem rzetelności w pracy naukowej oraz nieustępliwości w dążeniu do celu. Za cenne uwagi, za sprawą których niniejsza książka nabrała ostatecznej formy, autor dziękuje również recenzentom, prof. zw. dr hab. Annie Lipce oraz dr hab. Izabeli Warwas, prof. UŁ.

Autor pragnie także podziękować pracownikom Instytutu Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, których osiągnięcia naukowe skłaniały do poszukiwania nowych obszarów zainteresowań i badań, oraz realizatorom i współpracownikom projektu *Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa*. Ich udział i zaangażowanie doprowadziły do ważnych rezultatów, w tym badań, analiz i wniosków, które stały się inspiracją do powstania publikacji. Szczególne podziękowania w tym zespole autor składa dr. Grzegorzowi Łukasiewiczowi.

Opis

Łukasz Sienkiewicz - doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie zarządzania, pracownik naukowy Instytutu Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Specjalizuje się w zarządzaniu kapitałem ludzkim oraz problematyce rynku pracy. W latach 2012-2015 kierownik projektu *Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa*, w ramach którego powstało innowacyjne i unikalne w skali kraju *Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego*. Od 2012 r. przewodniczący Zespołu Młodych "Rozwój Kapitału Ludzkiego" przy Komitecie Nauk o Pracy i Polityce Społecznej Polskiej Akademii Nauk. Autor i współautor ponad 70 recenzowanych publikacji naukowych (z zakresu pomiaru kapitału ludzkiego, zarządzania przez kompetencje, wartościowania i oceny pracy, zarządzania karierą i talentami, strategicznego ZZL, rynku pracy) oraz ponad 80 ekspertyz dla Komisji Europejskiej i praktyki gospodarczej.

Recenzja

"Monografia [...] przyczynia się do uporządkowania pojęć oraz poszerza wiedzę w obszarze wykorzystania trzech perspektyw kapitału ludzkiego w teorii i praktyce zarządzania kapitałem ludzkim, z wykorzystaniem podejścia optymalizacyjnego. [...] Istotny i godny podkreślenia jest fakt, że recenzowana praca to jedna z nielicznych na polskim rynku wydawniczym pozycji poświęconych optymalizacji kapitału zatrudnienia w perspektywie tworzenia wartości, a już na pewno najbardziej kompleksowa, [...] wskazująca obszary dalszej refleksji".

Z recenzji dr hab. Izabeli Warwas, prof. UŁ

"Pochwalić należy propozycję nośników ryzyka nawiązującą metodycznie [...] do Strategicznej Karty Wyników i nośników efektywności. Rozwija ona, co należy wyraźnie podkreślić, problematykę zarządzania ryzykiem personalnym. [...] Bardzo transparentnie (słownie, tabelarycznie i poprzez rysunek) przedstawiono sposób postępowania przy analizie wyników badań empirycznych. Dotyczy to w szczególności uzasadnienia wykorzystania w analizie różnych metod w zależności od tego, czy mamy do czynienia z bezpośrednimi, czy też pośrednimi determinantami użyteczności kapitału ludzkiego".

Z recenzji prof. zw. dr hab. Anny Lipki

Spis treści

Wstęp

Rozdział 1. Kapitał ludzki w procesie tworzenia wartości

- 1.1. Kapitał ludzki i wartość przedsiębiorstwa - analiza relacji
 - 1.1.1. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a wartość kapitału ludzkiego
 - 1.1.2. Wymiary koncepcji kapitału ludzkiego
 - 1.1.3. Pojęcie wartości kapitału ludzkiego
 - 1.1.4. Wartość dodana tworzona przez kapitał ludzki
 - 1.1.5. Potencjał generowania wartości dodanej
- 1.2. Zarządzanie kapitałem ludzkim zorientowane na generowanie wartości
 - 1.2.1. Zarządzanie kapitałem ludzkim - charakterystyka koncepcji
 - 1.2.2. Perspektywa ekonomiczna w zarządzaniu kapitałem ludzkim
 - 1.2.3. Perspektywa strategiczna w zarządzaniu kapitałem ludzkim
 - 1.2.4. Perspektywa pomiarowa w zarządzaniu kapitałem ludzkim
- 1.3. Optymalizacja kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa - przegląd badań i definicja pojęcia
 - 1.3.1. Przegląd badań nad optymalizacją w odniesieniu do kapitału ludzkiego
 - 1.3.2. Definicja pojęcia optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego

Rozdział 2. Model optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa

- 2.1. Równowaga kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie
 - 2.1.1. Zasada racjonalnego gospodarowania (zarządzania) a optymalizacja użyteczności kapitału ludzkiego

- 2.1.2. W poszukiwaniu punktów równowagi użyteczności kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie
- 2.1.3. Przestrzeń rozwiązań Pareto-optimalnych
- 2.2. Czas w optymalizacji kapitału ludzkiego
 - 2.2.1. Zmienność użyteczności kapitału ludzkiego w czasie
 - 2.2.2. Deprecjacja kapitału ludzkiego
 - 2.2.3. Uwzględnienie czynnika czasu w optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego
- 2.3. Ogólne założenia modelu optymalizacji
- 2.4. Przestrzeń kryterialna
 - 2.4.1. Funkcje celów I poziomu
 - 2.4.2. Funkcje celów II poziomu
- 2.5. Ryzyko personalne w optymalizacji kapitału ludzkiego
- 2.6. Zbiór ograniczeń - warunków brzegowych optymalizacji

Rozdział 3. Zmienne decyzyjne w optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego

- 3.1. Przestrzeń zmiennych decyzyjnych
- 3.2. Jakość kapitału ludzkiego
 - 3.2.1. Podstawowe założenia analizy jakości kapitału ludzkiego
 - 3.2.2. Operacjonalizacja jakości kapitału ludzkiego
- 3.3. Dostępność kapitału ludzkiego
 - 3.3.1. Podstawowe założenia analizy dostępności kapitału ludzkiego
 - 3.3.2. Operacjonalizacja dostępności kapitału ludzkiego
- 3.4. Efektywność kapitału ludzkiego
 - 3.4.1. Podstawowe założenia analizy efektywności kapitału ludzkiego
 - 3.4.2. Operacjonalizacja efektywności kapitału ludzkiego

Rozdział 4. Pomiar i analityka kapitału ludzkiego w procesie optymalizacji jego użyteczności

- 4.1. System pomiaru kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa wpierający optymalizację jego użyteczności 191
- 4.2. Zdolność do kompleksowego pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach w Polsce - wyniki badań 200
 - 4.2.1. Kluczowe założenia badań 200
 - 4.2.2. Analiza wyników badań 202
 - 4.2.3. Weryfikacja hipotez badawczych 212
- 4.3. Analiza przydatności metod pomiaru kapitału ludzkiego w jego optymalizacji
- 4.4. Od pomiaru do analityki kapitału ludzkiego

Rozdział 5. Podejmowanie decyzji optymalizacyjnych

- 5.1. Uwarunkowania procesu podejmowania decyzji w optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego
- 5.2. Rodzaje decyzji optymalizujących kapitał ludzki wspieranych przez analitykę
- 5.3. Obszar racjonalności decyzyjnej w optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego
- 5.4. Style podejmowania decyzji a optymalizacja użyteczności kapitału ludzkiego
- 5.5. Analiza determinantów podejmowania decyzji na podstawie faktów - wyniki badań
 - 5.5.1. Kluczowe założenia badań
 - 5.5.2. Analiza wyników badań
 - 5.5.3. Weryfikacja hipotez badawczych

Rozdział 6. Podejmowanie działań optymalizacyjnych

- 6.1. Perspektywy strategiczne działań optymalizacyjnych
- 6.2. Działania optymalizacyjne według rodzaju inwestycji w kapitał ludzki
- 6.3. Działania optymalizacyjne z perspektywy celu
- 6.4. Planowanie scenariuszowe jako element działań proaktywnych w optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego
 - 6.4.1. Założenia planowania scenariuszowego w optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego
 - 6.4.1.1. Opcje realne w planowaniu scenariuszowym
- 6.5. Badanie determinantów optymalizacji użyteczności kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa
 - 6.5.1. Kluczowe założenia badań
 - 6.5.2. Analiza wyników badań
- 6.4.3. Weryfikacja hipotez badawczych

Podsumowanie

Bibliografia

Spis rysunków

Spis tabel

Aneks. Kwestionariusze ankiet