

dr Łukasz Sienkiewicz

Kapitał ludzki wartością organizacji – wykorzystaj aplikację NKL w swojej firmie

Kapitał ludzki jako wartość organizacji

Coraz powszechniej kapitał ludzki postrzegany jest przez przedsiębiorców nie tylko z perspektywy kosztów – chociaż koszty personalne mają często duży udział w kosztach ogólnych firmy – ale przede wszystkim z perspektywy wartości organizacyjnej. Niezależnie od branży funkcjonowania firmy i jej wielkości to ludzie stanowią o jakości świadczonych usług, konkurencyjności i pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Dlatego wiedza o kapitale ludzkim staje się w większości przedsiębiorstw niezbędna do prawidłowego zarządzania nie tylko pracownikami, ale całą organizacją.

Sam termin kapitał ludzki, wbrew często powtarzanym w mediach opiniom, nie świadczy o przedmiotowym traktowaniu ludzi przez przedsiębiorców. Wprost przeciwnie – podkreśla znaczenie człowieka i jego podmiotowość w cyklu tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo, wskazując na jego centralną rolę w tym procesie. Kapitał ludzki przedsiębiorstwa staje się w tej koncepcji głównym kreatorem wartości firmy, często ważniejszym niż kapitał finansowy czy rzeczowy (Juchnowicz, 2014). Ta rosnąca rola często nie idzie jednak w parze z profesjonalizacją praktyk zarządzania kapitałem ludzkim.

Zarządzanie tym kapitałem wymaga jednak nie tylko miękkich umiejętności zarządczych, które nieodzownie posiadać powinien każdy menedżer zarządzający zespołem pracowników, ale także zrozumienia, w jaki sposób kapitał ludzki przyczynia się do tworzenia wartości w danym przedsiębiorstwie. Jak twierdzi G. Łukasiewicz (2007) analiza definicji kapitału ludzkiego zwraca uwagę na trzy ważne aspekty kapitału ludzkiego, a mianowicie:

- jest to zasób o określonej wartości, czyli można dokonać jego pomiaru,
- jest odnawialny i stale powiększany, czyli można podejmować w jego obszarze pewne działania o charakterze inwestycyjnym,
- jest źródłem przyszłych dochodów, czyli jednostka może oczekiwać zwrotu z poniesionych inwestycji.

Można więc powiedzieć, że aby móc skutecznie zarządzać kapitałem ludzkim w firmie, trzeba również umieć dokonać jego pomiaru, śledzić poziom inwestycji oraz oczekiwanego i rzeczywistego zwrotu z tego kapitału.

Pomiar kapitału ludzkiego nie jest jednak łatwy. Niektórzy teoretycy i praktycy zarządzania twierdzą nawet, że jest zupełnie niemożliwy. Argumentują oni, że pomimo tego, iż ludzie są ważni dla każdej organizacji, są oni również zróżnicowani, mobilni, zmienni, oraz kapitał ludzki nie jest własnością organizacji – a więc ten rodzaj kapitału jest daleki od tradycyjnie rozumianej księgowej koncepcji aktywów. Do kluczowych cech dobrych mierników kapitału ludzkiego można zaliczyć:

- wiarygodność,
- obiektywizm,
- wewnętrzną spójność i logikę,
- równowagę pomiędzy wysiłkiem włożonym w zbieranie danych a przydatnością,

- powiązanie z kluczowymi wynikami organizacyjnymi oraz
- porównywalność.

Trudności w ewidencji, pomiarze i sprawozdawczości kapitału ludzkiego powodują, że wiele przedsiębiorstw nie podejmuje wysiłków zmierzających do opracowania spójnego zestawu mierników w tym obszarze.

Wykorzystanie narzędzia NKL

Na rynku istnieje kilka rozwiązań pozwalających na analizę kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Niestety większość z nich objęta jest odpłatnymi licencjami, a ich zastosowanie wymaga długotrwałego procesu wdrożenia. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości wraz ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie, diagnozując tę wyraźną lukę, podjęły się opracowania Narzędzia Pomiaru Kapitału Ludzkiego (w skrócie – NKL). W założeniach jest to narzędzie:

1. **Uniwersalne** – możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwa małe, średnie oraz duże,
2. **Ogólnodostępne** – upowszechniane nieodpłatnie, w trzech wersjach (arkusz kalkulacyjny, baza danych, online),
3. **Tanie i proste we wdrożeniu i obsłudze** – niewymagające ponoszenia dużych dodatkowych kosztów,
4. **Dopasowane do potrzeb** – dzięki zastosowanej otwartej architekturze systemu możliwe jest dostosowanie narzędzia do specyfiki danego przedsiębiorstwa i branży.

NKL pozwala przedsiębiorstwu na:

- diagnozę sytuacji w obszarze kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa oraz ukazanie sposobów pełnego wykorzystania jego potencjału jako czynnika przewagi konkurencyjnej,
- dostarczenie informacji na temat poziomu posiadanego kapitału ludzkiego, oraz jego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a dzięki temu ułatwienie podejmowania decyzji personalnych w przedsiębiorstwie, w odniesieniu do kluczowych obszarów zarządzania kapitałem ludzkim,
- lepszą kontrolę kosztów personalnych i ukierunkowaniu inwestycji w kapitał ludzki w sytuacji ograniczonych zasobów rozwojowych,
- prezentację mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń w obszarze kapitału ludzkiego w formie raportów dedykowanych właścicielom/ kadrze zarządzającej (sprawozdania wewnętrzne) oraz akcjonariuszom i potencjalnym inwestorom (sprawozdanie zewnętrzne).
- możliwość poznania opinii pracowników w kluczowych obszarach mających wpływ na wyniki (satisfakcja i zaangażowanie, kultura organizacyjna, kompetencje, relacje interpersonalne i dzielenie się wiedzą) dzięki wykorzystaniu autorskich narzędzi do badania opinii pracowników (kwestionariusze ankiet),

- porównanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa na tle konkurencji (benchmark przedsiębiorstw o podobnej wielkości i charakterystyce) dzięki standardom pomiaru kapitału ludzkiego opracowanym w ramach NKL.

Narzędzie dostępne jest nieodpłatnie na stronie: nklonline.parp.gov.pl

Bibliografia

- Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014, str. 129-130.
- Łukasiewicz G., *Zastosowanie metody dochodowej do wyceny wartości kapitału ludzkiego organizacji*, w: *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007, str. 92.