

*ANNA LIPKA*

*STANISŁAW WASZCZAK*

**Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach**

## **CECHY KLIENTA WEWNĘTRZNEGO W KSZTAŁTOWANIU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **Streszczenie**

W opracowaniu przeanalizowano osiem metod wyceny kapitału ludzkiego pod kątem uwzględnienia w nich różnic interindywidualnych, które mogą zniekształcać wynik jego wartościowania. Zaproponowano narzędzie do identyfikacji niekoherencji współwystępowania poszczególnych składowych konstytuujących wartość kapitału ludzkiego. Przeanalizowano te składowe pod kątem ich ważności dla realizacji strategii oraz przez pryzmat inwestycji, dzięki którym ich wartość może być podwyższona.

**Słowa kluczowe:** kapitał ludzki, metody wyceny kapitału ludzkiego, klient wewnętrzny, wartość przedsiębiorstwa

### **Wprowadzenie**

Wartość przedsiębiorstwa (szerzej – organizacji) tworzą nie tylko klienci – nabywcy produktów/usług firmy spoza niego, lecz także pracownicy – klienci wewnętrzni, którzy również mogą być takimi nabywcami, a przede wszystkim

są kreatorami sprzedawanych dóbr. W literaturze przedmiotu kategoria klienta wewnętrznego jest coraz powszechniej używana<sup>1</sup> w znaczeniu:

- komórki organizacyjnej uczestniczącej w łańcuchu tworzenia wartości bądź
- pracowników na stanowiskach kierowniczych lub niekierowniczych<sup>2</sup>.

W niniejszym opracowaniu klient wewnętrzny będzie utożsamiany z drugim podanym jego określeniem. Zauważyć należy, że problematyka klienta wewnętrznego – pracownika bywa rozpatrywana najczęściej w kontekście orientacji na niego przez pryzmat takiej koncepcji, jak marketing personalny oraz budowanie silnej marki pracodawcy. Natomiast w przypadku kształtowania wartości mówi się raczej o kapitale ludzkim (indywidualnym, zespołowym lub całej organizacji), nie zaś o kliencie wewnętrznym. Tego rodzaju różnicowanie w zależności od problematyki badawczej/aplikacyjnej wydaje się niepotrzebne. Co więcej, liczne analogie pojęciowe (np. CRM – Customer Relationship Management oraz ERM – Employee Relationship Management) i metodologiczne (np. wykorzystanie formuły dyskontowej przy wyznaczaniu wartości życiowej pracownika w organizacji) skłaniają nie tylko do popierania idei ponadfunkcyjnego marketingu, lecz także do zamiennego stosowania pojęć: klient wewnętrzny – pracownik (lub po prostu: pracownik) oraz kapitał ludzki, również w kontekście kształtowania wartości przedsiębiorstwa (jak przyjęto w niniejszym opracowaniu). Kwestie terminologiczne mają jedynie pokazać sposób rozumienia kluczowego pojęcia: klient wewnętrzny, jednak nie stanowią celu niniejszego opracowania. Jest nim pokazanie, że różnice (inter)indywidualne (pomiędzy pracownikami) wypaczają wycenę kapitału ludzkiego podejmowaną w ramach stosowania niektórych metod tejsze wyceny (np. przynależnych do grupy metod kosztowych czy dochodowych), co może skutkować podejmowaniem działań niekoniecznie podwyższających wartość przedsiębiorstwa (przyjmując przy tym, że wartość kapitału ludzkiego stanowi element – w przypadku niektórych organizacji nawet najważniejszy – budowania tej wartości). Różnice indywidualne mogą odnosić się do wielu różnych cech, jednak z perspektywy wyceny przedsiębiorstwa najważniejsze są składowe kapitału ludzkiego, czyli wiedza, umiejętności, motywacja, zdolności,

---

<sup>1</sup> P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 59.

<sup>2</sup> S. Nowosielski, *Orientalcja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji*, w: M. Gałęta, A. Pietroń-Pyszczyk (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku re-spektowania interesów pracobiorców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011, s. 298.

zdrowie, postawy i wartości<sup>3</sup>. Pod uwagę wzięto: metodę kosztów historycznych (R. Lee Brummet, Eric G. Flamholtz, William C. Pyle), metodę odtworzeniową (Flamholtz), metodę zdyskontowanych strumieni przychodów (Flamholtz), Monitor Kapitału Ludzkiego Andrew Mayo, formułę z Saarbrücken. Poczyniono ponadto odwołania do portfolio personalnego, Strategicznej Karty Wyników oraz Karty Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HR Scorecard). Dalszy cel poniższych rozważań to opracowanie narzędzia do identyfikacji niekoherencji współwystępowania składowych budujących wartość kapitału ludzkiego. Ostatni postawiony cel polega na próbie powiązania poszczególnych rodzajów strategii personalnych ze składowymi kapitału ludzkiego, które – w zależności od tych strategii – należy w określony sposób kształtować (podwyższać, zachowywać lub obniżać wartość), a także wskazanie, jakie formy/rodzaje inwestycji w kapitał ludzki są zorientowane na jakie składowe budujące kapitał klienta wewnętrznego.

## **1. Wiedza, zdolności i umiejętności pracowników w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa**

Wiedza jest to: „forma trwałej reprezentacji rzeczywistości, mająca postać uporządkowanej i wzajemnie powiązanej struktury informacji, kodowanej w pamięci długotrwałej”<sup>4</sup>. Jest najczęściej charakteryzowana i „przedstawiana jako:

- powiązanie informacji z ich zrozumieniem;
- efekt myślowego przetworzenia informacji i doświadczeń oraz uczenia się (efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia);
- ogół wiadomości człowieka;
- odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka;
- potwierdzone przekonanie”<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> H. Król, *Kapitał ludzki w organizacji*, w: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 97.

<sup>4</sup> E. Nęcka, J. Orzechowski, B. Szymura, *Psychologia poznawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 137.

<sup>5</sup> K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 13.

Jej wartość nie zmniejsza się pomimo wykorzystywania w praktyce, np. w działalności produkcyjnej. Mówiąc o różnicach w wartości wiedzy pracowników, ma się na myśli zarówno wiedzę fachową, jak i organizacyjną oraz:

- wiedzę deklaratywną i proceduralną (wiedzę „że”, odnoszącą się do danych kodowanych w pamięci; wiedzę „jak”, odnoszącą się do procedur realizacji czynności o charakterze umysłowym oraz metawiedzę, czyli wiedzę typu „wiem, że wiem”);
- wiedzę jawną i niejawną (wiedzę, o której istnieniu wiemy i wiemy, że ją posiadamy oraz wiedzę – inaczej nazywana ukrytą albo „milczącą” – o której nie wiemy, że ją posiadamy)<sup>6</sup>.

Jak pisze Kazimierz Perechuda: „Można przyjąć, że wszystkie elementy zasobów niematerialnych czy kapitału intelektualnego zawierają w sobie wiedzę lub nią są, ale oczywiście w różnych postaciach. Wiedza jest też źródłem właściwego użycia pozostałych zasobów organizacji i rozwoju jej wartości”<sup>7</sup>.

Z kolei zdolność (*ability*) jest pojęciem oznaczającym „kompetencję, biegłość, sprawność, zręczność czy talent, dzięki którym ktoś może dokonać określonego czynu w danym czasie, bez jakiegokolwiek dodatkowego treningu”<sup>8</sup>. Arthur S. Reber i Emily S. Reber uważają, że należy odróżnić pojęcie zdolność od pojęcia uzdolnienie. „Zdolność odnosi się do aktualnych możliwości jednostki wykonania czegoś, natomiast uzdolnienie związane jest z możliwościami potencjalnymi, czyli takimi, jakie dana osoba osiągnie dzięki wyuczeniu się”<sup>9</sup>. O ile zatem zdolności budują aktualną, o tyle uzdolnienia – przyszłą wartość kapitału klientów wewnętrznych.

Zdolności oraz uzdolnienia współwystępują z pojęciem inteligencji i są pojmowane jako jej przejawy. Według Charlesa Spearmana jednostka jest wyposażona w podstawową zdolność intelektualną (tzw. czynnik *g* od *general*) oraz w pewną liczbę zdolności specjalnych (zwanych czynnikami *s* od *specific*). Jak pisze Andrzej Sękowski: „zdolności i inteligencja zaczynają tworzyć strukturę wielopłaszczyznową nawiązującą do cech dziedziczonych, a także mającą moż-

<sup>6</sup> E. Nęcka, J. Orzechowski, B. Szymura, *Psychologia poznawcza...*, s. 138–141.

<sup>7</sup> K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie...*, s. 12.

<sup>8</sup> A.S. Reber, E.S. Reber, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 923.

<sup>9</sup> Tamże, s. 923.

liwości rozwojowe<sup>10</sup>. Według Edwarda Nęcki koncepcje strukturalne inteligencji „dzielą się na takie, które uznają istnienie hierarchii zdolności, i takie, które uznają wzajemną niezależność poszczególnych uzdolnień<sup>11</sup>”.

Istnieją różnice pomiędzy ludźmi, a więc i pracownikami, ze względu na charakter i rodzaj inteligencji, jak również specyfikę posiadanych zdolności i uzdolnień. Zwracają na ten fakt uwagę niektórzy psychologowie, zwłaszcza Robert Sternberg i Howard Gardner. Pierwszy sformułował triarchiczną koncepcję inteligencji, która może wyrażać się w myśleniu twórczym, operowaniu pojęciami i działaniu praktycznym. Natomiast drugi w swojej koncepcji inteligencji wielorakich rozróżnił siedem rodzajów inteligencji (logiczno-matematyczna, językowa, muzyczna, przestrzenna, kinestetyczna, interpersonalna, intrapersonalna), które uobecniają się i przejawiają w zdolnościach i uzdolnieniach specjalnych<sup>12</sup>. Hierarchiczny charakter ma również koncepcja Raymonda Cattela, który wprowadził rozróżnienie na inteligencję płynną i skryształizowaną. Inteligencja płynna jest zdolnością „dostrzegania złożonych relacji między symbolami i wykonywania manipulacji na symbolach, niezależnie od doświadczenia osobistego i znaczenia owych symboli”, a inteligencję skryształizowaną zdefiniowano jako „dysponowanie wiedzą i umiejętnościami ważnymi w danym kontekście kulturowym<sup>13</sup>”.

Należy podkreślić, że wysoki poziom zdolności i uzdolnień poparty pracą i osiągnięciami świadczy o talencie, a bardzo wysoki – o geniuszu. Chociaż związek pomiędzy inteligencją a kreatywnością nie jest zbyt silny, poziom inteligencji i zdolności wyższy od przeciętnego niewątpliwie sprzyja działaniom twórczym i innowacyjnym.

W ścisłym związku ze zdolnościami pozostają umiejętności (*skills*); są one niejako ich rozwinięciem i praktycznym zastosowaniem. Jak twierdzi Sylwia Przytuła: „umiejętności należy traktować jako pochodną cech psychologicznych i wiedzy<sup>14</sup>”. Według innych autorów oznaczają one „sprawność wykonywania

---

<sup>10</sup> A.E. Sękowski, *Inteligencja, twórczość, mądrość a wybitne zdolności*, w: A.E. Sękowski (red.), *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 173.

<sup>11</sup> E. Nęcka, *Inteligencja*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. T. 2. Psychologia ogólna*, GWP, Gdańsk 2007, s. 727.

<sup>12</sup> Zob. D. Seligman, *O inteligencji prawie wszystko. Kontrowersje wokół ilorazu inteligencji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

<sup>13</sup> E. Nęcka, *Inteligencja...*, s. 728.

<sup>14</sup> S. Przytuła, *Psychologia zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008, s. 61.

pewnych czynności przez wytężone ćwiczenia i trening<sup>15</sup> i znajdują odzwierciedlenie w kwalifikacjach pracowników (w jęz. ang. *skills* oznacza umiejętności, a *skilled* wykwalifikowanego pracownika). „Predyspozycje pracownika wykwalifikowanego obejmują zwykle wiedzę, zdolność oceny sytuacji i zręczność manualną uzyskaną przez lata praktyki. Poziom umiejętności w danej dziedzinie może być oczywiście zróżnicowany: obok średnio wykwalifikowanych wykonawców można znaleźć ekspertów i mistrzów<sup>16</sup>. Według psychologów umiejętności mogą być różnorodne (intelektualne, manualne, społeczne). W ich nabywaniu i kształtowaniu mają udział procesy poznawcze (m.in. percepcja, uczenie się i pamięć, uwaga, myślenie), motoryczne (proste i złożone czynności ruchowe) oraz społeczne (wpływ społeczny, społeczne uczenie się, naśladownictwo, trening).

Według Małgorzaty Kossowskiej: „Umiejętności stanowią talenty (kwalifikacje) niezbędne do skutecznego wykonywania zadań<sup>17</sup>. Zgodnie z propozycją Henry’ego Mintzberga, w odniesieniu do ról i stanowisk kierowniczych umiejętności te można zestawić w trzy grupy:

- techniczne (m.in. umiejętności zastosowania i wykorzystania technologii, posługiwania się narzędziami);
- społeczne (m.in. umiejętności kierowania ludźmi, współpracy z podwładnymi i ich motywowania);
- koncepcyjne (m.in. umiejętności koordynowania i integrowania działań oraz interesów organizacji)<sup>18</sup>.

Do najczęściej pożądaných i wymaganych od pracowników umiejętności zalicza się m.in. umiejętności podejmowania decyzji, pracy w zespole, efektywnego komunikowania się czy prowadzenia negocjacji. Szczególne znaczenie mają specyficzne umiejętności (unikatowe i trudne do imitacji), w odróżnieniu od ogólnych (łatwych do przyswojenia lub powielenia), ponieważ stanowią o wysokiej jakości kapitału ludzkiego i jego wartości strategicznej.

Wiedza, zdolności i umiejętności są – jak można przyjąć – uwzględniane w metodach kosztowych, np. w metodzie kosztów historycznych (Brummet,

---

<sup>15</sup> N.J. Mackintosh, A.M. Colman (red.), *Zdolności a proces uczenia się*, Zysk S-ka Wydawnictwo, Poznań 2002, s. 59.

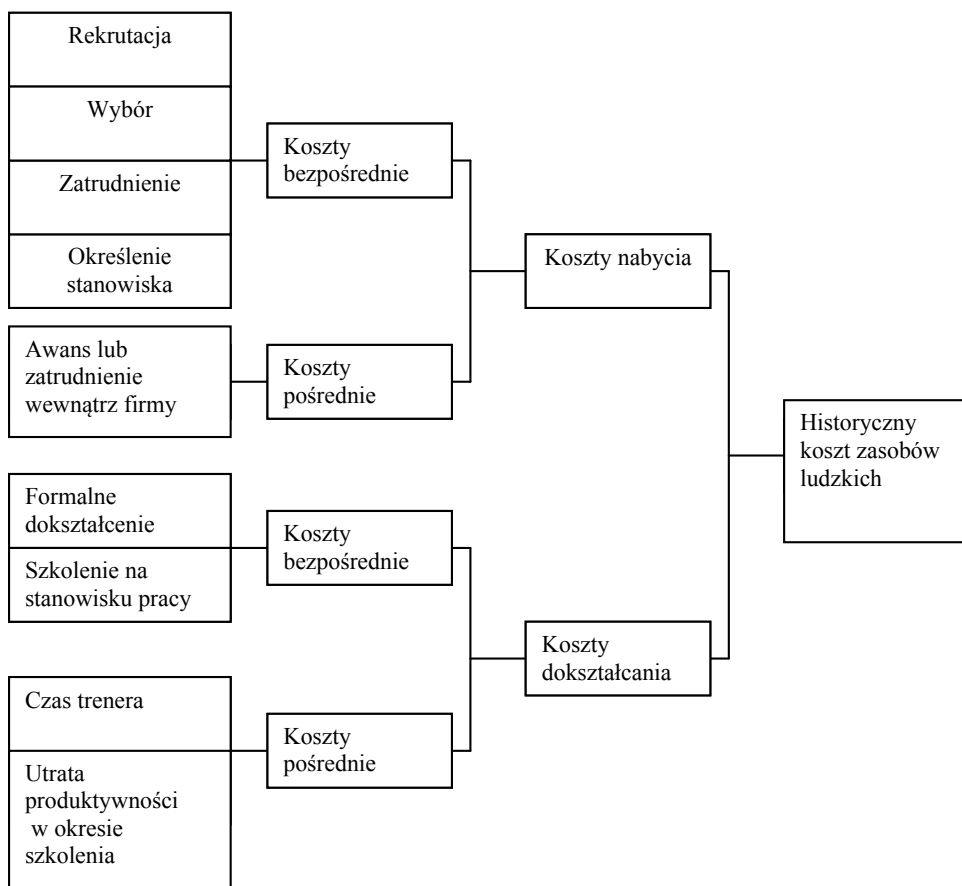
<sup>16</sup> Tamże.

<sup>17</sup> M. Kossowska, *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*, Wydawnictwo Akade, Kraków 2001, s. 50.

<sup>18</sup> Tamże.

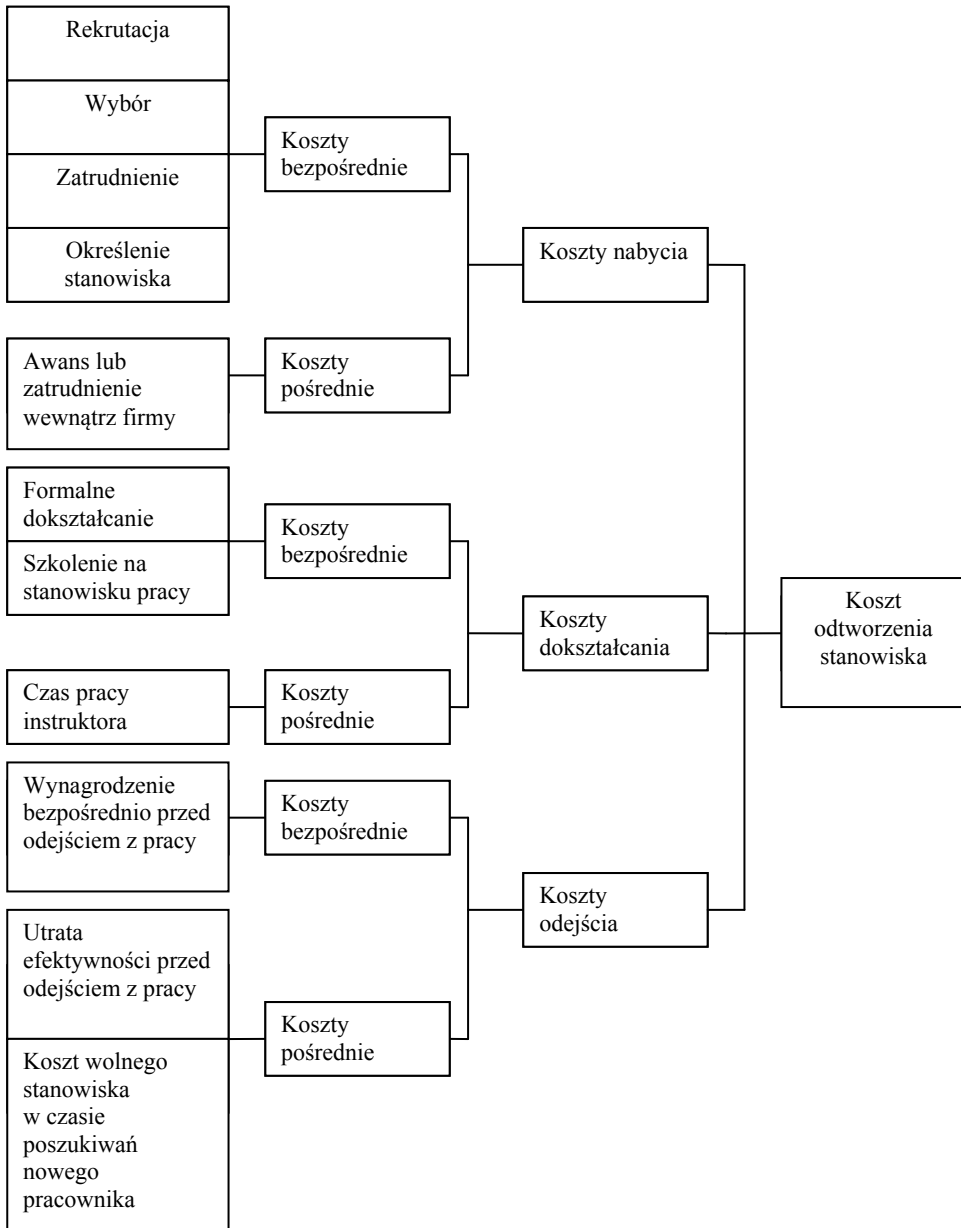
Flamholtz, Pyle) oraz w metodzie odtworzeniowej (Flamholtz) w ramach takich pozycji kosztowych (rysunki 1 i 2), jak:

- koszty pozyskania,
- koszty doskonalenia.



Rysunek 1. Model pomiaru kosztów historycznych zasobów ludzkich

Źródło: E.G. Flamholtz, *Human Resource Accounting: advances in concepts, methods and applications*, Boston 1985, s. 11, za D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003, s. 131.



Rysunek 2. Model pomiaru kosztów odtworzenia zasobów ludzkich

Źródło: E.G. Flamholtz, *Human Resource Accounting...*, s. 131.



Jednak z tych metod wynika jedynie, jakie były koszty nabycia pracownika mającego określoną wiedzę, zdolności lub umiejętności, a także koszty ich rozwinięcia, niezbędne ze względu na procesy dezaktualizacji (starzenia się) wiedzy o różnym tempie w różnych branżach (np. o wysokim tempie w branży IT) oraz potrzebę doskonalenia zdolności i umiejętności. Nie wynika z nich natomiast, jaki jest obecny kapitał wiedzy, zdolności i umiejętności, czyli na ile pracownik dysponuje aktualną wiedzą oraz gotowością do natychmiastowego wykorzystania swoich zdolności i umiejętności, bo tylko one wpływają pozytywnie na wartość kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Przykładowo nieaktualna wiedza pracowników może „odpychać” klientów zewnętrznych, generując straty na jego wartości. Objasniając ten proces, można posłużyć się, jak się wydaje, koncepcją teorii przenoszenia nastroju (*emotional contagion*), według której następuje – spontaniczny, w krótkim czasie z klienta zewnętrznego na klienta wewnętrznego i *vice versa* – transfer sytuacyjnie uwarunkowanych nastrojów. Można bowiem przyjąć, że świadomość luk w wiedzy albo wręcz posiadania nieaktualnej wiedzy rzutuje nie tylko na samoocenę i dobrostan pracownika, lecz także implikuje określony nastrój niezadowolenia u klienta (nieotrzymującego np. fachowej porady), rzutuując na pomniejszenie kapitału klienckiego (w jego tradycyjnym marketingowym znaczeniu).

W przynależnej do metod dochodowych metodzie zdyskontowanej strumieni przychodów (Flamholtz), która w wycenie kapitału ludzkiego przeżywa renesans, oprócz kosztów mamy do czynienia z przyjęciem uśrednienia dochodów generowanych przez pracowników. Różnice interindywidualne dotyczące rzeczywistej wiedzy, zdolności i umiejętności nie stanowią w niej przedmiotu zainteresowania. Przyjmuje się milcząco, że pracownik awansujący na wyższe stanowisko, czyli podejmujący bardziej złożone (w sensie wartościowania pracy) zadanie, dysponuje odpowiednią wiedzą, zdolnościami i umiejętnościami. Nie ma zatem różnicowania generowanych dochodów uwzględniającego dynamikę wiedzy, zdolności i umiejętności – ich podwyższanie bądź obniżanie.

Próbie uwzględnienia zmian w wartości wiedzy, a tym samym – zmian w wartości kapitału ludzkiego oraz wartości przedsiębiorstwa (przy przyjęciu, że pozostałe składowe budujące tę wartość pozostają *constans*), podjęli Christian Scholz, Volker Stein i Roman Bechtel. Metodę tę (budzącą liczne kontrowersje,

także u autorów niniejszego opracowania, co jednak nie stanowi tu przedmiotu zainteresowania) należy przypisać do metod mieszanych, gdyż łączy podejście kosztowe, dochodowe i rynkowe. W analizowanej metodzie wartość kapitału ludzkiego wyznaczana jest następująco<sup>19</sup>:

$$HC = \sum_{i=1}^g \left[ \left( FTE_i \times l_i \times \frac{w_i}{b_i} + PE_i \right) \times M_i \right],$$

gdzie:

- HC – kapitał ludzki,
- i...g – kategorie zatrudnienia,
- FTE<sub>i</sub> – wartość bazowa (liczba zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy),
- l<sub>i</sub> – przeciętna płaca rynkowa,
- w<sub>i</sub> : b<sub>i</sub> – utrata wiedzy,
- PE<sub>i</sub> – koszty rozwoju personelu,
- M<sub>i</sub> – indeks motywacji pracowników.

Wynika stąd, że dynamikę wiedzy odzwierciedlają w niej parametry: w<sub>i</sub> : b<sub>i</sub> oraz PE<sub>i</sub>, przy czym:

- im wyższa rozbieżność pomiędzy okresem ważności wiedzy a zakładowym stażem pracy na korzyść ważności wiedzy, tym wyższa wartość wiedzy (przy założeniu, że pracownik, nabył wiedzę i nie uczestniczył w *job-hoppigu*);
- im wyższa wartość PE<sub>i</sub>, tym wyższa wartość wiedzy.

Oczywiście zmiany w wartości wiedzy czy umiejętnościach można ilustrować w postaci portfolio zaliczanej do alternatywnych (nekonwencjonalnych) metod wyceny, jednak metoda ta ma – jak wiadomo – liczne wady i służyć może raczej wizualizacji niż na tyle rzetelnej wycenie, która mogłaby być brana pod uwagę przy kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa. Na osi rzędnej mogłaby znaleźć się przykładowo: wiedza/umiejętności możliwe do efektywnego opanowania z opisami przymiotnikowymi: znaczący obszar ..... nieznaczący obszar, zaś na osi

<sup>19</sup> Ch. Scholz, R. Bechtel, *Zehn Nutzen der Saarbrücker Formel*, „Personalwirtschaft” 2005, Nr. 11, s. 32.

odciętej: obecny poziom wiedzy/umiejętności i gradacja: niski ... wysoki. Można by przy tym poszczególne segmenty w porfolio interpretować następująco:

- I (pole: niski/nieznaczący obszar) – *Below Zero Employees*,
- II (pole: wysoki/nieznaczący obszar) oraz IV (pole: niski i znaczący obszar) – *Most Growable Employees*,
- III (pole: wysoki/znaczący obszar) – *Most Value Employees*.

Rozważenia wymaga jeszcze Monitor Kapitału Ludzkiego Andrew Mayo (2001), zaliczany do metod mnożnikowych<sup>20</sup>. W metodzie tej można przyjąć, że wiedza, zdolności i umiejętności są uwzględniane w postaci parametrów: profil zdolności, potencjał oraz pośrednio – wkład w tworzenie wartości. Jednak dokładność ich ujęcia zależy od sposobu „rozpisania” tych parametrów na czynniki składowe. Ważniejsza jest jednak w ogóle stworzona przez tę metodę możliwość uwzględniania różnic interindywidualnych, dotyczących wiedzy i umiejętności. A zatem przykładowo wycena aspektów dotyczących wiedzy i umiejętności na 0,5 (deficyty w porównaniu do wymagań pracy) oznacza niższą wycenę niż na 1,0 (równowaga wymagań w zakresie wiedzy i umiejętności oraz posiadaną wiedzę i umiejętnościami), a tym bardziej niż 1,5 (gdy w pewnych elementach wiedzy i umiejętności profil zdolności wykracza poza profil wymagań pracy) czy na 2,0 (gdy w większości elementach wiedzy i umiejętności profil zdolności wykracza poza profil wymagań pracy).

Stwierdzenie postępującego procesu dezaktualizacji wiedzy – przy założeniu, że przedsiębiorstwa stosuje strategię maksymalizowania wartości kapitału ludzkiego, a nie inną strategię personalną z uwagi na wartość tegoż kapitału – powinno implikować intensyfikację przedsięwzięć rozwojowych, tj. szkoleń, przemieszczeń wewnątrzfirmowych, zmian treści pracy, z zakresu zarządzania wiedzą.

Investycje w wiedzę, zdolności i umiejętności pracowników można ujmować w postaci Strategicznej Karty Wyników lub HR Scorecard (Kartę Zarządzania Zasobami Ludzkimi). Można je też realizować, stosując metodę opcji rzeczywistych (realnych), z wykorzystaniem np. opcji przełączania bądź rozszerzania w zależności od dotychczasowej skuteczności nabywania/rozszerzania wiedzy oraz zdarzeń w otoczeniu (np. zmian zasad finansowania szkoleń).

---

<sup>20</sup> A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, M. Satoła, *Wartościowanie kapitału ludzkiego organizacji (problemy metodyczne i próby ich rozwiązywania)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008, s. 12.

Wiedza pracowników jest tworzywem ich kreatywności. Trzeba bowiem przyjąć – za teorią: jednostka – pole – domena, której autorem jest Mihaly Csikszentmihalyi, że bez „zanurzenia w temacie/środowisku” trudno stworzyć coś twórczego, czyli oryginalnego i wartościowego<sup>21</sup>. A zatem, nieodpowiednie wykazanie różnic w wiedzy skutkuje – pośrednio – ich niewykazaniem w odniesieniu do kreatywności.

## 2. Różnice w motywacji pracowników a wartość przedsiębiorstwa

Motywacja ogrywa kluczową rolę nie tylko w wyjaśnianiu i rozumieniu zachowań ludzi, lecz także w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa. Motywacja jest rozumiana jako „proces regulacji, który pełni funkcje sterowania czynnościami, tak aby doprowadziły one do osiągnięcia określonego wyniku (celu)”<sup>22</sup>. Głównymi własnościami motywacji są jej kierunek i natężenie, a zatem to do nich mogą odnosić się różnice interindywidualne. Kierunek motywacji wyznacza cel, do którego jednostka dąży i w realizacji którego doświadcza dodatnich lub ujemnych emocji. Natężenie motywacji wyraża się natomiast w takich parametrach, jak siła (stopień, w jakim motyw kontroluje zachowanie), wielkość (motywu, potrzeby, której miarą może być np. ilość wykonanej pracy, poświęcony czas) oraz intensywność (wyrażająca się stopniem mobilizacji organizmu i ilości energii, którą trzeba zużyć w realizację danego celu). Różnice pomiędzy pracownikami należy odnosić do każdego z nich.

W literaturze przedmiotu wymienia się różne rodzaje motywacji, m.in. zewnętrzną i wewnętrzną<sup>23</sup>. Motywację zewnętrzną uruchamiają nagrody (np. podwyżki wynagrodzenia, pochwały) oraz kary (obniżenie wynagrodzenia lub jego wstrzymanie, a także krytyka, upomnienia). Motywacja wewnętrzna wyraża się natomiast w skłonności jednostki do podejmowania działania ze względu na czynność samą w sobie (dostarczającą satysfakcji z jej wykonywania), jak również treści w niej zawarte (zainteresowanie). Jest ona ceniona i pożądana w organizacjach ze względu na siłę oddziaływania, intensywność i trwałość,

<sup>21</sup> E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, GPW, Gdańsk 2003, s. 184–187.

<sup>22</sup> J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa 1975, s. 23–24.

<sup>23</sup> Zob. A. Pietroń-Pyszczyk, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007, s. 9–10.

a także z powodu ograniczonych zazwyczaj środków na wynagrodzenia<sup>24</sup>, a tym samym ze względu na pozytywny wpływ na podwyższanie wartości życiowej pracownika (z uwagi właśnie na niższe wydatkowane koszty, a przynajmniej niektóre z ich składników).

Można przyjąć, że – podobnie jak wiedza i umiejętności – motywacja (bez względu na jej rodzaj) uwzględniana jest w metodach kosztowych, np. w metodzie kosztów historycznych (Brummet, Flamholtz, Pyle) oraz w metodzie odtworzeniowej (Flamholtz) zarówno w pozycji kosztowej – pozyskiwanie, jak i w pozycji kosztowej – doskonalenie.

Jednak z tych metod wynika jedynie, jakie były koszty nabycia pracownika mającego określony stopień umotywowania lub koszty utrzymania tej motywacji, czyli prewencji demotywacji. Nie wynika z nich natomiast, jaki jest obecny kapitał motywacji ani potencjał motywacyjny.

Motywacja w ogóle nie jest uwzględniona w metodzie zdyskontowanych strumieni przychodów (Flamholtz), według której wartość (życiowa) pracownika wyceniana jest według wzoru<sup>25</sup>:

$$LTV = -K + p_1 (1 + k) + p_2 (1 + k)^2 + \dots + p^n (1 + k)^n$$

gdzie:

- LTV – wartość życiowa pracownika w organizacji,
- K – koszty związane z zatrudnieniem pracownika,
- p – przepływy gotówkowe na stanowisku,
- k – koszt kapitału,

chyba żeby założyć, iż koszty związane z zatrudnieniem pracownika obejmują także koszty służące podtrzymaniu bądź podwyższeniu jego motywacji, tj.:

- koszty podwyżek płacowych (w przypadku motywacji instrumentalnej/zewnętrznej/ egzogenicznej);
- koszty *job design* (w przypadku motywacji autotelicznej/wewnętrznej/ endogenicznej).

Motywacja występuje jako zmienna w formule z Saarbrücken. Trzeba jednak wyraźnie podkreślić, że jest ona wyceniana na podstawie samooceny (zastosowania kwestionariusza ankiety). Budzi to poważne wątpliwości co do wykorzystania

<sup>24</sup> Zob. A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010.

nia tego rodzaju wyceny w wartościowaniu kapitału ludzkiego, a tym bardziej – w identyfikowaniu różnic interindywidualnych.

Możliwe jest ujmowanie motywacji w postaci portfolio ze wszystkimi wcześniej wymienionymi tego wadami. Z punktu widzenia kształtowania wartości firmy znaczenie ma prezentacja dotycząca jednoczesnego uwzględniania dwóch typów motywacji: instrumentalnej i autotelicznej, ponieważ rzutują na rodzaj i poziom ponoszonych kosztów, a tym samym na *lifetime value* klienta wewnętrznego. Założyć bowiem trzeba, że te typy motywacji wymagają działań z zakresu wynagradzania lub *job design* (np. odpowiedniego kształtowania tzw. wymiarów osiowych pracy).

W przypadku Monitora Kapitału Ludzkiego Andrew Mayo można przyjąć, że motywacja jest ujęta głównie w postaci parametru profil zdolności. Może być on „rozpisany” na typy motywacji, tj. można diagnozować występowanie u pracownika przykładowo motywacji poznawczej czy hubrystycznej o określonych parametrach. Metoda ta stwarza zatem możliwość uwzględniania różnic interindywidualnych dotyczących motywacji.

Podobnie jak w przypadku wiedzy, zdolności i umiejętności, inwestycje w podwyższenie motywacji (i związane z nią koszty) można ująć w postaci kart: Strategicznej Karty Wyników lub HR Scorecard.

### 3. Zdrowie pracowników a wartość przedsiębiorstwa

W biomedycznym paradygmacie (mającym źródła w dualistycznej filozofii kartezjańskiej), jak również w potocznym rozumieniu zdrowie rozpatrywano z perspektywy choroby i postrzegano jako stan braku choroby. Takie pojmowanie zdrowia było okrojone i dalece niewystarczające. Począwszy od 1948 roku, kiedy Światowa Organizacja Zdrowia zaproponowała inne jego rozumienie, zdrowie „utożsamiane jest z pełnym dobrostanem fizycznym, psychicznym i społecznym, a nie wyłącznie brakiem problemów medycznych”<sup>25</sup>.

We współczesnym, holistycznym paradygmacie zdrowia dominuje myślenie o nim jako stanie dynamicznej równowagi, będącej efektem oddziaływania i integracji różnorodnych elementów i procesów. „Atrybutem zdrowia jest zdolność

---

<sup>25</sup> I. Heszen-Niejodek, K. Wrześniewski: *Udział psychologii w rozwiązywaniu problemów zdrowia somatycznego*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. T. 3. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, GPW, Gdańsk 2007, s. 457–458.

do osiągnięcia integracji i względnego stanu równowagi, obejmującego fizyczne i psychiczne wymiary organizmu oraz jego współdziałanie ze środowiskiem przyrodniczym i społecznym<sup>26</sup>. To nowe myślenie o zdrowiu jest obecne zwłaszcza w salutogenetycznym modelu Aaron'a Antonovsky'ego. Poziom zdrowia w tym modelu zależy od występowania i współdziałania następujących czynników: uogólnionych zasobów odpornościowych, stresorów, poczucia koherencji oraz zachowania i stylu życia<sup>27</sup>. Istotną rolę odgrywa poczucie koherencji, na które składają się poczucie zrozumiałości (zdolności do rozumienia i poznawczej oceny rzeczywistości), poczucie zaradności (polegające na umiejętności radzenia sobie ze stresem), jak również poczucie sensowności (odnoszące się do wartości życiowych oraz traktowania problemów jako wyzwań). Nie mniej ważne jest zachowanie i styl życia, w którym podkreśla się m.in. znaczenie szczęścia, wartości i cnót indywidualnych oraz społecznych<sup>28</sup>.

Zdrowie pracownika w aspekcie somatycznym oznacza m.in. dobrą kondycję i sprawność fizyczną, natomiast w aspekcie psychicznym, np. według propozycji Kazimierza Dąbrowskiego:

- brak zaburzeń psychicznych;
- integrację struktur i funkcji organizmu;
- hierarchiczne działanie zespołów funkcji organizmu w warunkach kontroli stanu rzeczywistego;
- homeostazję;
- zdolność do działań produktywnych i efektywnych;
- wyraz sprawności zespołowej podstawowych funkcji psychicznych;
- zdolność do harmonijnego współżycia z otoczeniem i do jego przekształcania;
- zdolność przystosowania się do zmieniających się warunków w pracy i życiu poza pracą;
- pełny dobrostan fizyczny, umysłowy i społeczny, a nie tylko nieobecność choroby czy niepełnosprawności;

---

<sup>26</sup> G. Dolińska-Zygmunt, *Teoretyczne podstawy refleksji o zdrowiu*, w: G. Dolińska-Zygmunt (red.), *Elementy psychologii zdrowia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996, s. 13.

<sup>27</sup> I. Heszen, H. Sęk, *Psychologia zdrowia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 78.

<sup>28</sup> Zob. J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

- „zdolność do rozwoju w kierunku wszechstronnego rozumienia, przeżywania, odkrywania i tworzenia coraz wyższej hierarchii rzeczywistości i wartości, aż do konkretnego ideału indywidualnego i społecznego”<sup>29</sup> (to ostatnie rozumienie zdrowia psychicznego bliskie jest transgresyjnej koncepcji człowieka Józefa Kozielskiego).

Oznacza to, że istnienie w organizacjach wysokiego poziomu ryzyka biometrycznego (np. uwarunkowanych presją czasu i wyników) może spowodować straty na wartości związane ze składową kapitału ludzkiego – zdrowie. Zauważyć należy ponadto, że nerwowość pracowników (ich wzmożna pobudliwość psychiczna: sensualna, psychoruchowa, uczuciowa, wyobrazeniowa, intelektualna) nie musi oznaczać, iż nie są zdrowi psychicznie, a zatem obniżają wartość kapitału klientów wewnętrznych. Wprost przeciwnie – mogą dzięki swej wrażliwości i zdolności do rozwoju tę wartość podwyższać.

Dzięki zdrowiu – rozumianemu jako dobrostan – klient wewnętrzny ma warunki, by generować odpowiednią wartość dodaną. A zatem im większy odsetek pracowników cieszących się dobrostanem, tym wyższa ekonomiczna wartość dodana, przy pozostałych stałych składowych kapitału ludzkiego.

Metody kosztowe odzwierciedlają różnice w kosztach poniesionych na pozyskanie pracownika o określonym stanie zdrowia. Ani w metodzie kosztów historycznych (Brummet, Flamholtz, Pyle), ani w metodzie odtworzeniowej (Flamholtz) nie jest natomiast odzwierciedlony obecny bądź prognozowany stan zdrowia. W Monitorze Kapitału Ludzkiego Andrew Mayo jest on zawarty w profilu zdolności. Brakuje odzwierciedlenia stanu zdrowia i różnic interindywidualnych go dotyczących w formule z Saarbrücken. Stan zdrowia pracowników (obecny i prognozowany) można ujmować w postaci portfolio, a inwestycje w zdrowie w kartach: Strategicznej Karcie Wyników oraz Karcie Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

O ile do zwrócenia uwagi na składową kapitału ludzkiego – wiedza – skłania funkcjonowanie w warunkach społeczeństwa wiedzy oraz organizacjach opartych na wiedzy, o tyle – do zwrócenia uwagi na komponent: zdrowie – skłaniają względy demograficzne. Społeczeństwo polskie starzeje się (o czym świadczą m.in. wartości następujących wskaźników<sup>30</sup>: mediana wieku: 38 lat; współczynnik dynamiki

---

<sup>29</sup> K. Dąbrowski, *Co to jest zdrowie psychiczne*, w: K. Dąbrowski (red.), *Zdrowie psychiczne*, PWN, Warszawa 1985, s. 29.

<sup>30</sup> *Rocznik statystyczny*, GUS, Warszawa 2011.



demograficznej: 1,092; współczynnik płodności: 42,5; współczynnik dzietności kobiet: 1,382; liczba osób w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym), a im starszy pracownik, tym większe ryzyko jego niepełnosprawności („Wśród 40-latków niepełnosprawna jest co siódma osoba, a wśród 50-latków – blisko co trzecia, natomiast w grupie osób 70-letnich i starszych – częściej niż co druga”<sup>31</sup>). U starszych osób, a więc i pracowników, zmniejsza się wrażliwość zmysłowa, np. u osób po 60. roku życia następuje 20-procentowe upośledzenie wzroku<sup>32</sup>. Pracownicy muszą być w związku z tym realokowani na inne stanowiska pracy odpowiednie do ich stanu zdrowia. Pociąga to za sobą określone koszty, co obniża wartość życiową pracowników, którą nie zawsze równoważy w niektórych przypadkach ich większa wiedza i umiejętności oraz wyższa motywacja, a także wysokie zaangażowanie (stanowiące pochodną określonego systemu wartości związanych z pracą oraz postaw wobec niej).

#### 4. Wpływ postaw pracowników na wartość przedsiębiorstwa

Ogólnie rzecz biorąc, postawa jest stanem gotowości do określonego, zazwyczaj umotywowanego zachowania. „Postawą wobec dowolnego obiektu (przedmiotu, zdarzenia, idei, innej osoby) nazywamy względnie stałą skłonność do pozytywnego lub negatywnego ustosunkowywania się człowieka do tego obiektu”<sup>33</sup>. W trójskładnikowym ujęciu postawy tworzą ją następujące komponenty:

- emocjonalny (emocje i uczucia względem obiektu o znaku dodatnim lub ujemnym i różnym natężeniu);
- poznawczy (wiedza i przekonania dotyczące właściwości obiektu);
- behawioralny (pozytywne lub negatywne zachowanie w stosunku do obiektu).

Postawy mają swoje źródło w kulturze, procesach socjalizacji (wychowanie i edukacja), uczenia się oraz w doświadczeniu osobistym. Odznaczają się względną trwałością, ale podlegają też zmianom i kształtowaniu, co stanowi

---

<sup>31</sup> Tamże.

<sup>32</sup> M. Światała, *Zachowania konsumpcyjne ludzi w wieku starszym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011, s. 76.

<sup>33</sup> B. Wojciszke, *Postawy i ich zmiana*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*. T. 3..., s. 79.

pewną wskazówkę dla kształtowania wartości przedsiębiorstwa uwzględniającego ten komponent.

„Postawy ludzi w organizacji [...] określają [...] oczekiwania danej osoby względem samej pracy, organizacji i innych uczestników”<sup>34</sup>. Na szczególną uwagę zasługuje postawa lojalności ze względu na jej znaczenie dla kształtowania wartości organizacji. Powoduje ona, że prawdopodobieństwo pozostania pracownika w organizacji nie maleje, a nawet rośnie (jeśli np. lojalność świadomą pracowników uda się przekształcić w lojalność partnerską, czyli taką, w której występuje nie tylko zaufanie – jak w przypadku lojalności świadomej – lecz także przyzwyczajenie oraz pozytywne zaangażowanie). Wspomniane prawdopodobieństwo ujmuje metoda zdyskontowanych strumieni przychodów (Flamholtz). Należy jednak zauważyć, że uzyskanie pożądanej dynamiki i poziomu lojalności wymaga poniesienia określonych kosztów, obniżających wartość życiową pracownika. Spadek na wartości może być jednak równoważony przyrostem generowanych dochodów. W analizowanych do tej pory w odniesieniu do innych składowych wartości kapitału klientów wewnątrznych metodach kosztowych postawy lojalnościowe są związane z obydwoma pozycjami kosztowymi (pozyskanie i doskonalenie), przy założeniu, że stosuje się ocenę lojalności w ramach selekcji pracowników oraz oddziałuje się na zmiany lojalności. Ponadto jeśli chodzi o metodę odtworzeniową (rysunek 2), pozycja kosztowa: koszty odejścia harmonizuje ze stratami wartości kapitału ludzkiego, np. w wyniku zaniechania kształtowania postaw prolojalnościowych pracowników bądź jego podjęcia, ale nieskutecznego. Dodać należy, że zmiany postaw (lojalnościowych i innych, np. względem nowości, które również budują wartość kapitału ludzkiego) mogą być obrazowane (i – w pewnym zakresie – wyceniane) za pomocą portfolio, Strategicznej Karty Wyników oraz HR Scorecard. Postawy i ich prognozowane zmiany ujmują aspekty: profil zdolności pracownika oraz potencjał w Monitorze Kapitału Ludzkiego Andrew Mayo.

## 5. Wartości reprezentowane przez pracowników a wartość przedsiębiorstwa

Istotną składową konstytuującą wartość kapitału ludzkiego są wartości. Przejawiają się w poglądach i przekonaniach ludzi, dotyczących uniwersalnych idei (dobra i zła, sprawiedliwości, wolności itp.) – tego, co jest dla nich ważne,

<sup>34</sup> S. Przytuła, *Psychologia zarządzania...*, s. 81.

cenne i pożądane. Wartości mogą być postrzegane jako obiektywne atrybuty danej osoby lub rzeczy, wynikać z subiektywnej oceny podmiotu bądź z przyjętych w danej kulturze kryteriów i norm. Stanowią jeden z głównych wyznaczników i celów ludzkiego działania, także w przestrzeni pracy. W systemach filozoficznych i koncepcjach psychologicznych wartości są hierarchicznie uporządkowane według określonych kryteriów. Przykładowo w typologii Romana Ingardena wyróżniono wartości: witalne, utylitarne, ekonomiczne, poznawcze, estetyczne, moralne i etyczne. Z kolei w koncepcji Milтона Rokeacha wartości dzielą się na ostateczne (reprezentujące najwyższe cele i dążenia ludzkie) i instrumentalne (określające sposoby i środki osiągnięcia celów). Związek wartości reprezentowanych przez pracowników z budowaniem wartości organizacji wynika stąd, że: „Wartości wpływają na wybór określonego sposobu zachowania się pracownika z dostępnych mu sposobów i środków działania w organizacji. Wartości dostarczają pracownikom informacji na temat otaczającego ich świata organizacji, pozwalają się poruszać w rzeczywistości oraz dają podstawę do oceny innych pracowników i zjawisk według kryteriów opartych na założeniach kulturowych przyjętych w danej organizacji”<sup>35</sup>.

Diagnozowanie wartości wymaga poniesienia kosztów, a zatem znajduje odzwierciedlenie w wyżej analizowanych kosztowych metodach wyceny. Pośrednio nawiązuje do nich formuła z Saarbrücken (wysoka motywacja, udział w przedsięwzięciach rozwojowych oznaczają, że rozwój jest ważny w hierarchii wartości pracownika). Mało przydatne do ujęć ewentualnych i raczej mało prawdopodobnych zmian w systemie wartości pracownika wydają się metody: portfolio oraz Karty: HR oraz Strategiczna Karta Wyników. Natomiast w Monitorze Kapitału Ludzkiego Andrew Mayo wycenie podlega zgodność systemu wartości pracownika z wartościami cenionymi przez organizację.

## **6. Propozycja narzędzia do identyfikacji niekoherencji współwystępowania składowych budujących wartość kapitału ludzkiego**

Podstawową trudnością w kształtowaniu wartości kapitału klientów wewnętrznych jest fakt, że nie wystarczy, iż jedna z jego składowych będzie miała wysoką wartość. Ważne jest bowiem współwystępowanie składowych o wysokiej

---

<sup>35</sup> T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 170.

Tabela 1

## Narzędzie do identyfikacji niekoherencji współwystępowania składowych budujących wartość kapitału ludzkiego

Składowe konstytuujące wartość kapitału ludzkiego	Wiedza	Umiejętności	Motywacja	Zdolności	Zdrowie	Postawy	Wartości
Wiedza	X	Jaka jest korzyść z umiejętności, skoro brak jest ich teoretycznych podstaw?	Jaka jest korzyść z motywacji, skoro brak jest wiedzy?	Jaka jest korzyść ze zdolności, skoro brak jest wiedzy?	Jaka jest korzyść ze zdrowia, skoro brak jest wiedzy?	Jaka jest korzyść z pozytywnej postawy, skoro brak jest wiedzy?	Jaka jest korzyść z systemu wartości, skoro brak jest wiedzy?
Umiejętności	Jaka jest korzyść z wiedzy, skoro brak jest umiejętności?	X	Jaka jest korzyść z motywacji, skoro brak jest umiejętności?	Jaka jest korzyść ze zdolności, skoro brak jest umiejętności?	Jaka jest korzyść ze zdrowia, skoro brak jest umiejętności?	Jaka jest korzyść z pozytywnej postawy, skoro brak jest umiejętności?	Jaka jest korzyść z systemu wartości, skoro brak jest umiejętności?
Motywacja	Jaka jest korzyść z wiedzy, skoro brak jest motywacji?	Jaka jest korzyść z umiejętności, skoro brak jest motywacji?	X	Jaka jest korzyść ze zdolności, skoro brak jest motywacji?	Jaka jest korzyść ze zdrowia, skoro brak jest motywacji?	Jaka jest korzyść z pozytywnej postawy, skoro brak jest motywacji?	Jaka jest korzyść z systemu wartości, skoro brak jest motywacji?
Zdolności	Jaka jest korzyść z wiedzy, skoro brak jest zdolności?	Jaka jest korzyść z umiejętności, skoro brak jest zdolności?	Jaka jest korzyść z motywacji, skoro brak jest zdolności?	X	Jaka jest korzyść ze zdrowia, skoro brak jest zdolności?	Jaka jest korzyść z pozytywnej postawy, skoro brak jest zdolności?	Jaka jest korzyść z systemu wartości, skoro brak jest zdolności?
Zdrowie	Jaka jest korzyść z wiedzy, skoro brak jest zdrowia?	Jaka jest korzyść z umiejętności, skoro brak jest zdrowia?	Jaka jest korzyść z motywacji, skoro brak jest zdrowia?	Jaka jest korzyść ze zdolności, skoro brak jest zdrowia?	X	Jaka jest korzyść z pozytywnej postawy, skoro brak jest zdrowia?	Jaka jest korzyść z systemu wartości, skoro brak jest zdrowia?
Postawy	Jaka jest korzyść z wiedzy, skoro brak jest pozytywnej postawy?	Jaka jest korzyść z umiejętności, skoro brak jest pozytywnej postawy?	Jaka jest korzyść z motywacji, skoro brak jest pozytywnej postawy?	Jaka jest korzyść ze zdolności, skoro brak jest pozytywnej postawy?	Jaka jest korzyść ze zdrowia, skoro brak jest pozytywnej postawy?	X	Jaka jest korzyść z systemu wartości, skoro brak jest pozytywnej postawy?
Wartości	Jaka jest korzyść z wiedzy, skoro jej wykorzystywanie jest niekoherentne z systemem wartości?	Jaka jest korzyść z umiejętności, skoro ich wykorzystywanie jest niekoherentne z systemem wartości?	Jaka jest korzyść z motywacji, skoro jej wykorzystywanie jest niekoherentne z systemem wartości?	Jaka jest korzyść ze zdolności, skoro jej wykorzystywanie jest niekoherentne z systemem wartości?	Jaka jest korzyść ze zdrowia, skoro korzystanie z niego jest niekoherentne z systemem wartości?	Jaka jest korzyść z pozytywnej postawy, skoro ona niekoherentna z systemem wartości?	X

Źródło: opracowanie własne.

wartości. Brak takiego współwystępowania powoduje luki w wartości. Ich identyfikację może ułatwić poniższa prezentacja tabelaryczna (tabela 1). Zbieranie wyników musi opierać się na diagnozie pracowników, np. na testach wiedzy czy próbach pracy (weryfikujących umiejętności i zdolności).

## 7. Wycena klienta wewnętrznego jako punkt wyjścia do kształtowania jego wartości

Wycena stanowi jedynie punkt wyjścia do decyzji dotyczącej tego, czy i jakie składowe kapitału ludzkiego podwyższać, jakie utrzymywać na tym samym poziomie, a o jakie nie dbać (doprowadzając do obniżenia się ich wartości). Można to rozważyć, posiłkując się – jako podstawą – treścią strategii personalnych determinujących tego rodzaju decyzje. W tabeli 2 zaprezentowano wynik podjętej próby w tym zakresie. Posłużono się przy tym charakterystykami tych strategii.

Tabela 2

Składowe kapitału ludzkiego o strategicznie istotnej wartości

Nazwa strategii personalnej*	Składowe kapitału ludzkiego, których wartość należy: obniżyć, podwyższać lub pozostawiać bez zmian (zachować, utrzymać)
1	2
Ofensywna	Podwyższanie – wszystkich
Defensywna	Postawy – zachowanie; pozostałe – zachowanie lub obniżanie
Ilościowa	Postawy, wartości, motywacja endogeniczna – zachowanie lub podwyższanie; pozostałe (ze względów kosztowych) – obniżanie
Jakościowa	Podwyższanie – wszystkich
Strategia zorientowana „na wejście”	Podwyższanie – wszystkich
Strategia rozwoju i aktywizowania	Podwyższanie – wszystkich
Strategia zorientowana „na wyjście”	Obniżanie wszystkich poza postawami i wartościami
Strategia autoselekcji	Brak oddziaływania na którąkolwiek składową
Strategia transakcji	Brak oddziaływania na którąkolwiek składową poza motywacją
Strategia autonomizacji	Brak oddziaływania na którąkolwiek składową
Strategia transformacji	Podwyższanie – wszystkich
Strategia zorientowana na zwiększanie stopnia różnorodności	Zdrowie – zachowanie, podwyższanie pozostałych
Strategia ukierunkowana na zmniejszanie stopnia różnorodności	Zdrowie – zachowanie, obniżanie pozostałych

1	2
Strategia dopasowania stopnia różnorodności załogi do struktury klientów	Wiedza, umiejętności, zdolności – zawężenie; zdrowie, postawy, wartości – utrzymanie
Strategia maksymalizowania wartości kapitału ludzkiego	Podwyższanie – wszystkich
Strategia optymalizowania erozji wiedzy	Podwyższanie wiedzy; pozostałe – brak oddziaływania
Strategia kompensowania utratę wiedzy	Utrzymanie wiedzy; pozostałe – brak oddziaływania
Strategia obniżania wartości kapitału ludzkiego	Obniżanie dotyczące co najmniej jednej składowej przy niepodwyższaniu żadnej z nich
Strategia poliwalencyjna	Podwyższanie – wszystkich
Strategia niepoliwalencyjna	Zachowanie – wszystkich
Strategia mobilnościowa	Podwyższanie – wszystkich
Strategia niemobilnościowa	Zachowanie wszystkich

\* Zob. opisy strategii personalnych w: Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010, s. 27–34.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 zaprezentowano natomiast rodzaje inwestycji w kapitał ludzki przypisane poszczególnym jego składowym. Inwestycje te z jednej strony – z uwagi na koszty – mogą powodować obniżenie wartości życiowej klienta wewnętrznego, z drugiej jednak strony – ze względu na wyższe przepływy gotówkowe na stanowisku – jej podwyższenie.

Tabela 3

Formy inwestycji w kapitał ludzki w kontekście podwyższania wartości jego składowych

Forma inwestycji (I) / Podwyższana składowa kapitału ludzkiego	Wiedza	Umiejętności	Motywacja	Zdolności	Zdrowie	Postawy	Wartości
1	2	3	4	5	6	7	8
I w formułowanie/redefiniowanie strategii personalnych							X
I szkoleniowe	X	X	X			X	X
I z zakresu zarządzania wiedzą	X		X			X	X
I we wdrażanie koncepcji organizacji uczącej się	X	X	X			X	X
I w marketing personalny	X	X	X	X		X	
I retencyjne			X			X	X
I przeobrażające kulturę I w organizacyjną			X			X	X
I w kontraktowanie pracy	X	X		X			

1	2	3	4	5	6	7	8
I w łowienie i rozwój talentów			X	X			X
I w przywództwo i rozwój kreatywnych zespołów			X	X			X
I w coaching		X	X				
I w rozwój przedsiębiorczości			X				X
I we wzrost różnorodności kapitału ludzkiego organizacji	X	X				X	X
I w zaufanie							X
I w warunki pracy			X		X		X
I w dodatkową opiekę medyczną			X		X		X
I w programy praca–życie			X		X		X
I w zarządzanie partycypacyjne			X				X
I w kooperencję							X
I w opanowanie konfliktów							X
I w badanie opinii klienta wewnętrznego			X			X	X

Źródło: A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 58–59.

## Podsumowanie

W opracowaniu zrealizowano, jak się wydaje, postawione przed nim cele. W szczególności problematyka cech klienta wewnętrznego w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa jest problematyką szeroką. Ramy tego opracowania nie pozwoliły na jej rozwinięcie, np. na poszerzenie dotychczas sygnalizowanego<sup>36</sup> problemu związku pomiędzy ryzykiem personalnym a wartością kapitału klientów wewnętrzných.

## Literatura

- Czapiński J. (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Dąbrowski K., *Co to jest zdrowie psychiczne*, w: K. Dąbrowski (red.), *Zdrowie psychiczne*, PWN, Warszawa 1985.

<sup>36</sup> A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa 2012, s. 127.

- Dolińska-Zygmunt G., *Teoretyczne podstawy refleksji o zdrowiu*, w: G. Dolińska-Zygmunt (red.), *Elementy psychologii zdrowia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Heszen I., Sęk H., *Psychologia zdrowia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Heszen-Niejodek I., Wrześniewski K., *Udział psychologii w rozwiązywaniu problemów zdrowia somatycznego*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. T. 3. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, GPW, Gdańsk 2007.
- Kossowska M., *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*, Wydawnictwo Akade, Kraków 2001.
- Król H., *Kapitał ludzki w organizacji*, w: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Lipka A., Król M., Waszczak S., Satola M., *Wartościowanie kapitału ludzkiego organizacji (problemy metodyczne i próby ich rozwiązywania)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008.
- Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka-Wejs A., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010.
- Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa 2012.
- Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Mackintosh N.J., Colman A.M., *Zdolności a proces uczenia się*, Zys S-ka Wydawnictwo, Poznań 2002.
- Nęcka E., *Inteligencja*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. T. 2. Psychologia ogólna*, GPW, Gdańsk 2007.
- Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B., *Psychologia poznawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Nęcka E., *Psychologia twórczości*, GPW, Gdańsk 2003.
- Nowosielski S., *Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji*, w: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Pietroń-Pyszczyk A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007.



- Przytuła S., *Psychologia zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Reber A.S., Reber E.S., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
- Reykowski J., *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa 1975.
- Rocznik statystyczny*, GUS, Warszawa 2011.
- Sękowski A.E., *Inteligencja, twórczość, mądrość a wybitne zdolności*, w: A.E. Sękowski (red.), *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Seligman D., *O inteligencji prawie wszystko. Kontrowersje wokół ilorazu inteligencji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Scholz Ch., Bechtel R., *Zehn Nutzen der Saarbrücker Formel*, „Personalwirtschaft” 2005, Nr. 11, s. 32.
- Świtała M., *Zachowania konsumpcyjne ludzi w wieku starszym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011, s. 76.
- Wojciszke B., *Postawy i ich zmiana*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*. T. 3: *Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, GPW, Gdańsk 2007.

## INTERNAL CLIENT'S PERSONAL QUALITIES IN THE SHAPING OF COMPANY VALUE

### Summary

The study analyses eight methods of human capital valuation in respect of inter-individual discrepancies which may distort the valuation results. A tool was suggested for identifying any incoherence in the coexistence of individual components constituting human capital value. The components were analysed with reference to their relevance to strategy implementation and from the angle of investment which may pertain to the increase in their value.

**Keywords:** human capital, human capital valuation methods, internal client, company value

*Translated by Anna Lipka, Stanisław Waszczak*

