

Grzegorz Łukasiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

SPRAWOZDANIE O STANIE KAPITAŁU LUDZKIEGO JAKO NOWOCZESNE NARZĘDZIE MENEDŻERA PERSONALNEGO

Streszczenie: W artykule dokonano analizy kapitału ludzkiego jako potencjalnego zasobu determinującego osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez organizacje. W analizie tej szczególnym rozważaniem poddano warunki, jakie muszą spełniać zasoby, aby mogły wpływać na przewagę konkurencyjną. Do warunków tych zaliczono: wartość, rzadkość, imitacyjność oraz substytucyjność. Omówiono również propozycję sprawozdania o stanie kapitału ludzkiego organizacji, którego głównym celem jest dostarczanie informacji o kapitale ludzkim różnym grupom interesariuszy. Sprawozdanie to może być traktowane jako nowe narzędzie wykorzystywane przez menedżerów personalnych.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, strategiczne zasoby, przewaga konkurencyjna, sprawozdanie o stanie kapitału ludzkiego, struktura sprawozdania o stanie kapitału ludzkiego.

1. Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują na rynku, który charakteryzuje się przede wszystkim wysoką konkurencją determinowaną przez likwidowanie barier wstrzymujących przepływ kapitału i pracy, coraz szybsze i tańsze środki transportu, zastępowanie coraz nowocześniejszych technologii czy zwiększony przepływ informacji. Aby sprostać rosnącej konkurencji, organizacje starają się jak najefektywniej wykorzystywać posiadane zasoby oraz rozwijać, wytworzyć czy wejść w posiadanie tych, za pomocą których mogą osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną. Źródłem przewagi konkurencyjnej upatruje się najczęściej w zasobach niematerialnych, o czym świadczy rozwijana od kilkunastu lat teoria kapitału intelektualnego organizacji. Za podstawowy element tego kapitału, mający jednocześnie duży wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, uważa się kapitał ludzki. Wiedza zatrudnionych pracowników, ich zdobyte doświadczenie, zdolności czy zdrowie składają się na zasób o charakterze strategicznym. Wzrasta zatem znaczenie menedżera personalnego jako osoby odpowiedzialnej za zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji, jak również zapotrzebowanie na nowe narzędzia, dzięki którym menedżerowie ci mogą efektywniej i skuteczniej wypełniać rolę partnera strategicznego.

2. Ewolucja ról menedżera personalnego

Role menedżera personalnego jako osoby odpowiedzialnej za całokształt działań realizowanych w ramach funkcji personalnej przedsiębiorstwa podlegają ciągłej ewolucji. Czynniki determinujące proces zmian umiejscowione są zarówno na zewnątrz organizacji, w postaci systemu prawnego, koniunktury gospodarczej, sytuacji na rynku pracy czy demografii, jak i wewnątrz organizacji, np. w postaci wykorzystywanej technologii czy rodzaju istniejącej kultury organizacyjnej. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że role menedżera personalnego, a co za tym idzie – również całych działów personalnych, ewoluują od podejścia czysto administracyjnego, w którym dominuje poprawa efektywności procesów realizowanych w podstawowych obszarach personalnych, takich jak: rekrutacja pracowników, ocenianie czy wynagradzanie, do ról o charakterze strategicznym [Brzozowski 2009]. Najnowsza rola związana jest m.in. z kapitałem ludzkim organizacji, który w coraz liczniejszych organizacjach traktowany jest jako zasób mający bardzo duży wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Praktyczne przejawy tej roli uwidaczniają się w postaci sformalizowanych strategii personalnych, które wspierają realizację ogólnej strategii przedsiębiorstwa.

Oprócz wspomnianych ról określanych w literaturze mianem eksperta administracyjnego i partnera strategicznego menedżerom personalnym przypisuje się jeszcze dodatkowe role obejmujące integratora interesów, wewnętrznego doradcy, agenta zmiany oraz eksperta globalizacji [Pocztowski 2003, s. 95]. Rola integratora interesów ma na celu aktywne angażowanie wszystkich pracowników w sprawy dotyczące zatrudniających ich przedsiębiorstw i ciągłej motywacji do osiągania wysokich wyników w pracy. Menedżer personalny jako wewnętrzny doradca ma z kolei na celu oferowanie swoich usług wszystkim podmiotom wewnętrznym realizującym działania w obszarze funkcji personalnej. Usługi te obejmują przede wszystkim fachową pomoc i rady, dostarczanie przykładowych rozwiązań danych problemów oraz nowoczesnych narzędzi wykorzystywanych do zarządzania zasobami ludzkimi. Kolejna rola związana jest z ciągłymi zmianami, jakie obserwowane są w otoczeniu organizacji i w niej samej. Menedżer personalny powinien tak sterować procesami zmian, szczególnie w obszarze kultury organizacyjnej, aby maksymalizować ich pozytywne efekty i łagodzić negatywne skutki. Bardzo dużego znaczenia nabiera w tym miejscu odpowiednia wiedza dotycząca zarządzania zmianami w organizacji. Ostatnia rola uwarunkowana jest postępującą globalizacją na wielu poziomach życia społecznego i gospodarczego. Ranga tej roli uwidacznia się przede wszystkim w przedsiębiorstwach funkcjonujących w wielu krajach czy na kontynentach, jednak skutki globalizacji, np. na rynku pracy, są odczuwane również przez przedsiębiorstwa, które z pozoru działają na lokalnym rynku i nie podejmują konkurencji z międzynarodowymi organizacjami. Świadomość tych procesów dla osób zarządzających działami personalnymi staje się więc coraz ważniejsza.

Przedstawione role menedżerów personalnych z pewnością nie obejmują wszystkich działań i problemów, z jakimi muszą się oni zmierzyć w swojej codziennej pracy. Należy jednak oczekiwać, iż będą one ulegać stopniowej ewolucji wraz ze zmieniającym się otoczeniem organizacji. Z pewnością na znaczeniu przybierać będzie rola partnera strategicznego, to w zarządzaniu kapitałem ludzkim upatruje się bowiem klucza do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Pojawia się więc potrzeba dokładniejszej analizy kwestii związanych z osiągnięciem trwałej przewagi konkurencyjnej przez organizacje, jak również przedstawienia jednego z narzędzi wspierającego rolę strategicznego partnera.

3. Zarządzanie kapitałem ludzkim źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej

W literaturze ekonomicznej jednym z często poruszanych problemów jest kwestia związana z ustaleniem celu (celów) istnienia organizacji. Powszechnie uważa się, że celem każdej organizacji jest maksymalizacja zysku. To stwierdzenie wywodzi się z tradycyjnej (neoklasycznej) teorii przedsiębiorstwa, która właśnie poprzez ten cel definiuje pojęcie przedsiębiorstwa. W teorii tej przedsiębiorstwo to „podmiot, który maksymalizuje zysk” [Gruszecki 2002, s. 156]. Podejście to bywa często krytykowane, w wielu przypadkach przedsiębiorcy maksymalizację zysku zastępują bowiem innymi celami. Nie wdając się w szczegółową dyskusję dotyczącą celów istnienia przedsiębiorstw, należy stwierdzić, iż niezależnie od przyjętych celów wszelkie działania podejmowane przez przedsiębiorców powinny być ukierunkowane na przetrwanie oraz rozwój danej organizacji i skoncentrowane na osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej. Osiągnięcie takiej przewagi pozwala organizacjom na realizację ponadprzeciętnych zysków, ale przede wszystkim w dużym stopniu ułatwia realizację wytyczonych celów – innych niż maksymalizacja zysku. Organizacje trwałą przewagę konkurencyjną mogą osiągać w różnych obszarach, w tym również poprzez odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim.

Źródła przewagi konkurencyjnej w danych zasobach upatruje się poprzez przyjmowanie wobec nich dwóch założeń, a mianowicie zasoby będące do dyspozycji organizacji mają charakter heterogeniczny oraz cechują się niską mobilnością, a często wręcz jej brakiem [Barney 1991]. Założenia te wyjaśnia się w następujący sposób. Gdyby wszystkie zasoby przedsiębiorstw cechowały się homogenicznością i pełną mobilnością, przedsiębiorstwa działające w danej branży dysponowałyby zasobami o takiej samej strukturze i w takiej samej ilości. Wówczas strategia przygotowana i wdrożona przez jedno przedsiębiorstwo mogłaby być z powodzeniem wdrażana przez pozostałe. Wszystkie przedsiębiorstwa zwiększyłyby swoją efektywność w równym stopniu, czego skutkiem byłby brak osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez jedno z nich lub przez ich pewną grupę. Gdy z kolei zasoby są heterogeniczne, czyli przedsiębiorstwa mają dostęp do zasobów o różnej strukturze i ilości, wówczas istnieje możliwość stworzenia strategii, której wdrożenie pozwoli-

łoby na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Ze względu na różnice w posiadanych zasobach ta sama strategia nie mogłaby być wdrożona w pozostałych przedsiębiorstwach.

Wspomniane zasoby obejmują swoim zasięgiem takie elementy, jak: majątek przedsiębiorstwa, jego zdolności i cechy, procesy organizacyjne, informacje, wiedzę itp., które są kontrolowane przez przedsiębiorstwo i jednocześnie umożliwiają zaprojektowanie i wdrożenie strategii zwiększającej jego efektywność i wydajność [Barney 1991]. Tak zdefiniowane zasoby dzieli się na takie trzy grupy, jak:

- zasoby fizyczne: budynki, maszyny, linie technologiczne, lokalizacja geograficzna, dostęp do zasobów naturalnych;
- kapitał ludzki: odbyte szkolenia, doświadczenie, inteligencja, wyznawane wartości i normy menedżerów i zatrudnionych pracowników;
- zasoby organizacyjne: formalne i nieformalne systemy planowania, raportowania, kontroli oraz wewnętrzna i zewnętrzna komunikacja z różnymi grupami interesariuszy.

Bardzo ważną kwestią staje się rozróżnienie kluczowych dla dalszych rozważań pojęć, a mianowicie przewagi konkurencyjnej oraz trwałej przewagi konkurencyjnej. W opisywanym podejściu przyjmuje się, że przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną poprzez wdrażanie strategii kreującej wartość, która to strategia nie może być jednocześnie wdrażana przez obecnych i przyszłych konkurentów. Trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo osiąga wówczas, gdy wdrażana strategia kreująca wartość nie jest równocześnie wdrażana przez obecnych i przyszłych konkurentów, jak również konkurenci ci nie są w stanie jej skopiować, a następnie wdrożyć we własnym przedsiębiorstwie. Przewagi konkurencyjnej określonej mianem trwałej nie należy rozpatrywać w określonym przedziale czasowym, licząc chociażby w latach, o czym świadczyłyby określający ją przymiotnik. Przewaga ta rozpoczyna się w momencie wdrożenia odpowiedniej strategii i trwa do momentu, w którym skopiowaną strategię wdrożą konkurenci.

Wymienione wcześniej trzy rodzaje zasobów, a więc fizyczne, kapitału ludzkiego oraz zasoby organizacyjne, aby mogły zostać wykorzystane do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, muszą spełniać cztery warunki. Dotyczą one: wartości, rzadkości, imitacyjności oraz substytucyjności [Barney, Wright 1998; Kazlauskaitė, Bučiūnienė 2008]. Często w literaturze warunki te omawiane są w postaci modelu VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Well Organized Resources*), który obejmuje również warunek sprawnego zarządzania tymi zasobami [Obłój 1998, s. 87]. Warunki te zostaną omówione przede wszystkim w odniesieniu do kapitału ludzkiego, który traktowany jest jako potencjalny zasób wykorzystywany do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej.

Pierwszy warunek, którego spełnienie kwalifikuje dany zasób do determinantów osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, dotyczy wartości. Zasób wartościowy dla organizacji, to taki zasób, który przyczynia się do wykorzystania szans pojawiających się wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz neutralizacji potencjalnych za-

grożeń. Skuteczne wykorzystywanie szans i omijanie zagrożeń przekłada się w efekcie na wzrost przychodów i/lub redukcję kosztów funkcjonowania organizacji. W takim rozumieniu kapitał ludzki może zostać uznany za zasób wartościowy dla organizacji. Związki pomiędzy zaangażowaniem pracowników w pracę a końcową satysfakcją klienta, co w ostateczności przekłada się na wzrost przychodów, są w wielu przypadkach łatwe do identyfikacji i pomiaru. Głównie dotyczy to tych stanowisk pracy, na których pracownicy mają bezpośredni kontakt z klientem. Odpowiednia wiedza tych pracowników wraz z doświadczeniem i motywacją do pracy powoduje, że klienci są bardziej zadowoleni z zakupionych produktów czy usług i tym samym powodują wzrost przychodów.

Drugi warunek stawiany zasobom dotyczy rzadkości. Zasób, który jest powszechnie dostępny i który w takim samym stopniu może być wykorzystany przez wszystkie organizacje działające w danej branży do wdrażania przyjętej strategii, nie może decydować o uzyskaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Taka sytuacja powoduje, że strategia wykorzystująca dany zasób i wdrażana przez jedną organizację może być z powodzeniem wdrożona przez inne organizacje w danej branży. Aby więc zasób mógł przyczynić się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, musi być nie tylko wartościowy, ale równocześnie rzadki, co oznacza, że jest on do dyspozycji tylko jednej lub kilku organizacji, a pozostałe nie mogą z niego korzystać. W przypadku kapitału ludzkiego przyjmuje się, że każdy pracownik, zarówno obecny, jak i potencjalny, znajdujący się na rynku pracy, posiada zróżnicowany poziom kapitału ludzkiego. W szczególności dotyczy to elementów tego kapitału, takich jak: motywacja, doświadczenie zawodowe, wiedza czy zdolności. Celem menedżera personalnego staje się więc chociażby udoskonalanie metod rekrutacji nowych pracowników w takim kierunku, aby nowo przyjmowani pracownicy charakteryzowali się rzadkimi elementami kapitału ludzkiego. W tym przypadku koncepcja zarządzania talentami odgrywa kluczową rolę w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Kolejnym obszarem decydującym o rzadkości kapitału ludzkiego, leżącym w gestii menedżera personalnego, są szkolenia. Mogą one posłużyć do rozwijania umiejętności specyficznych dla danej organizacji i jednocześnie kształtować rzadkie składniki kapitału ludzkiego.

Posiadanie wartościowego i jednocześnie rzadkiego zasobu nie gwarantuje jeszcze osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Zasób ten, mimo że określany jest mianem rzadkiego, aby przyczynił się do osiągnięcia wspomnianej przewagi, musi posiadać pewne cechy, które uniemożliwiają jego imitację poprzez konkurentów. Najczęściej cechy te związane są z uwarunkowaniami historycznymi, społecznymi oraz przyczynową wieloznacznością. Zasób, który nie może zostać poddany imitacji, w wielu przypadkach był kształtowany w toku wielu historycznych wydarzeń, np. zagrożenia bankructwem, odbudową firmy po pożarze czy śmiertelnymi wypadkami przy pracy. Tego typu wydarzenia powodują, że pracownicy tych firm nauczeni doświadczeniem zwracają większą uwagę na pewne aspekty ich pracy, takie jak bezpieczeństwo w miejscu pracy czy ciągle monitorowanie finansów firmy, co w

konsekwencji przekłada się na zasób wiedzy i doświadczenia, wyznawanych i przestrzeganych zasad, który jest bardzo trudny w skopiowaniu. W kształtowaniu zasobów trudnych do imitacji bardzo dużą rolę odgrywa również kontekst społeczny organizacji, a w szczególności rodzaj wytworzonej kultury organizacyjnej, oraz przyczynowa wieloznaczność. Ta ostatnia oznacza brak wiedzy lub niedostateczną wiedzę na temat związków pomiędzy konkretnym zasobem a osiągnięciem trwałej przewagi konkurencyjnej. Kapitał ludzki, a przede wszystkim jego wykorzystywanie w organizacjach, może z pewnością stanowić zasób trudny lub wręcz niemożliwy do skopiowania. Podstawowym elementem kapitału ludzkiego jest bowiem doświadczenie zawodowe, które opiera się właśnie na wspomnianych historycznych uwarunkowaniach, a efektywność jego wykorzystywania w dużej mierze uzależniona jest od istniejącej kultury organizacyjnej.

Ostatni warunek stawiany zasobom odnosi się do braku substytutu. Jeżeli dany zasób wykorzystywany przez organizację do wdrażania strategii, mimo że jest wartościowy, rzadki, niemożliwy do skopiowania, ale jednocześnie ma swoje substytuty, które mogą zostać wykorzystane przez inne organizacje do wdrożenia takiej samej strategii, nie może się przyczynić do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Ten warunek odnosi się np. do sytuacji, w której organizacją kieruje charyzmatyczny lider, dzięki któremu pracownicy są lepiej zmotywowani, znają doskonale cele organizacji i potrafią je osiągać w swojej codziennej pracy. Ale gdy jednocześnie ten sam poziom motywacji i znajomości celów strategicznych przez pracowników mogą osiągnąć inne organizacje poprzez wdrożenie odpowiednich systemów motywacyjnych oraz zarządzania strategicznego, wówczas postać lidera w tych obszarach nie wpływa na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. W przypadku kapitału ludzkiego takim elementem, dla którego trudno dopasować substytut, są talenty. Dostępności osób wysoce utalentowanych w społeczeństwie jest ograniczona, dlatego organizacje, w szczególności te oparte na wiedzy, w których liczy się nowy pomysł na produkt czy usługę, powinny wdrażać systemy zarządzania talentami.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, iż odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim może przyczynić się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przez organizację. Podobnego zdania są inni autorzy, m.in. H. Król stwierdza, że „Kapitał ten we współczesnym procesie produkcji jest czynnikiem relatywnie rzadkim. Dysponowanie tym kapitałem i umiejętne dbanie o jego produktywność to podstawa długotrwałej przewagi konkurencyjnej firmy” [Król 2006, s. 431]. Z tego powodu wzrasta rola menedżera personalnego jako osoby odpowiedzialnej za zarządzanie tym strategicznym zasobem organizacji.

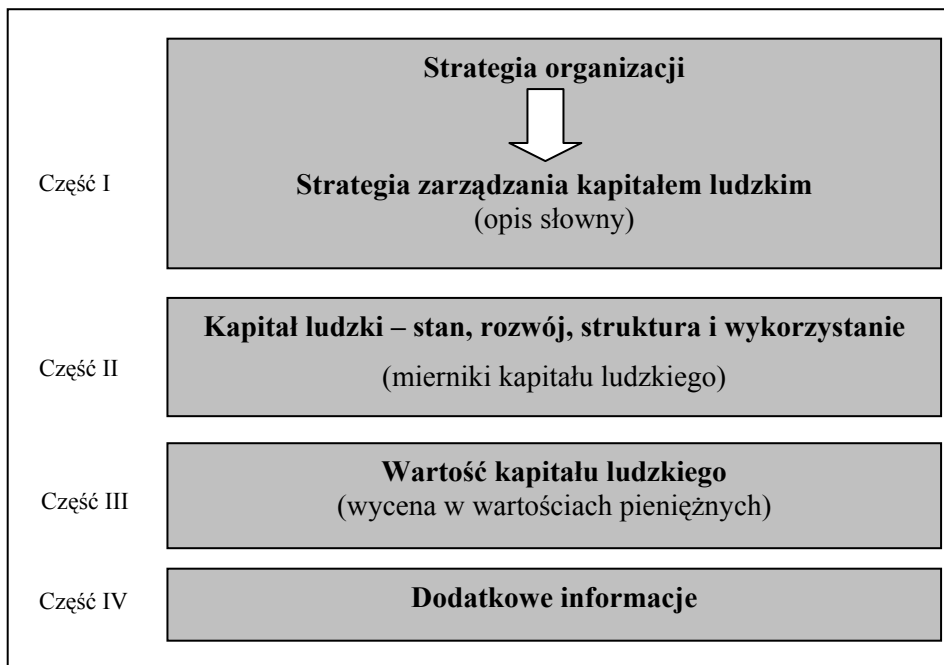
4. Istota i cele sprawozdania o stanie kapitału ludzkiego organizacji

Uznanie kapitału ludzkiego za strategiczny zasób organizacji powoduje, że ze strony różnych grup interesariuszy wzrasta zapotrzebowanie na informacje dotyczące stanu tego kapitału, działań ukierunkowanych na jego rozwój, a przede wszystkim zwią-

ków pomiędzy jakością tego kapitału i systemem zarządzania a osiąganiem przez organizacje trwałej przewagi konkurencyjnej. Powstała lukę informacyjną stara się wypełnić nowe narzędzie, jakim mogą posługiwać się menedżerowie personalni, a mianowicie sprawozdanie o stanie kapitału ludzkiego organizacji. Sprawozdanie to stanowi efekt procesu sprawozdawczości kapitału ludzkiego, który określany jest jako „sposób przekazu informacji o kapitale ludzkim organizacji na użytek różnych grup odbiorców” [Łukasiewicz 2009, s. 147]. W przypadku sprawozdań o stanie kapitału ludzkiego odbiorcami informacji są przede wszystkim menedżerowie na różnym poziomie struktury organizacyjnej oraz zatrudnieni w niej pracownicy. Menedżerowie często nie mają wiedzy na temat związków pomiędzy strategią ogólną organizacji a strategią personalną, nie rozumieją, jak działania w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego mogą przyczynić się do poprawy wyników ekonomicznych organizacji. Z kolei menedżerowie personalni, pomimo dużej wiedzy i doświadczenia zawodowego obejmującego sprawy związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim, są marginalizowani, a potencjalne usługi w zakresie chociażby doradztwa personalnego wyświadczone innym działom czy konkretnym menedżerom są mało rozpoznane i nagłaśniane. Oprócz menedżerów, również pozostali pracownicy są zainteresowani podejściem organizacji do kwestii związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim, czyli do ich samych. Precyzyjne przedstawienie związków pomiędzy jakością tego kapitału a wynikami ekonomicznymi z pewnością wpłynie na uświadomienie i zrozumienie ról, jakie odgrywają poszczególni pracownicy w danej organizacji. Odpowiedzi na pytania – jak moja praca przekłada się na wyniki organizacji?, czy mogę oczekiwać od firmy wsparcia w zakresie rozwoju swojego kapitału ludzkiego? – staną się łatwiejsze. Informacje o kapitale ludzkim organizacji mogą być również przekazywane na zewnątrz organizacji. Potencjalni zewnętrzni odbiorcy to inwestorzy, kooperanci, instytucje finansowe, władze rządowe oraz samorządowe. Warto w tym miejscu podkreślić, że sprawozdanie o stanie kapitału ludzkiego organizacji jest elementem kompleksowego systemu komunikacji w przedsiębiorstwie, który to system może również przyczynić się do osiągania przewagi konkurencyjnej [Effective... 2008]. Przekazywanie informacji o kapitale ludzkim organizacji wymaga sformalizowanego podejścia, które w tym przypadku przyjmuje postać modelowego sprawozdania zaprezentowanego na rys. 1.

Struktura omawianego sprawozdania składa się z czterech części. Część pierwsza zawiera informacje na temat przyjętej strategii organizacji oraz jej przełożenie na strategię zarządzania kapitałem ludzkim. Informacje w tej części przedstawiane są w formie opisowej. Wyeksponowanie strategicznego podejścia w obszarze kapitału ludzkiego związane jest ściśle z przedstawionymi w tym artykule rozważaniami, w których kapitał ten uznany został za zasób, dzięki któremu organizacje mogą osiągać przewagę konkurencyjną, oraz rolę strategicznego partnera, jaką odgrywają wspólnie menedżerowie personalni.

W części drugiej sprawozdania, za pomocą odpowiednio dobranych mierników, przeprowadza się analizę stanu kapitału ludzkiego, działań zmierzających do jego



Rys. 1. Struktura sprawozdania o stanie kapitału ludzkiego organizacji

Źródło: [Łukasiewicz 2009, s. 164].

rozwoju oraz wykorzystania w badanym okresie. Oprócz typowego podejścia ilościowego zaleca się stosowanie równoległe podejścia jakościowego, za pomocą którego można zaprezentować działania realizowane w obszarze szkoleń pracowników czy omówić efekty funkcjonującego systemu zarządzania talentami.

Część trzecia zawiera oszacowania dotyczące wartości kapitału ludzkiego organizacji. Oszacowania te można przeprowadzić za pomocą metod dochodowych lub kosztowych [Łukasiewicz 2007]. Ze względu jednak na małą przydatność praktyczną tę część sprawozdania można uznawać za opcjonalną. Całość sprawozdania zamyka obszar poświęcony dodatkowym informacjom, w którym wyjaśniane są wszystkie wykorzystane wzory czy mierniki mogące budzić wątpliwości.

Zaprezentowany model sprawozdania o stanie kapitału ludzkiego może odegrać bardzo dużą rolę w realizacji zadań, jakie przed menedżerami personalnymi stawia rola strategicznego partnera. Zadania te sformułowano następująco:

- zrozumienie wartości kapitału ludzkiego dla firmy oraz jego roli jako zasobu strategicznego;
- określenie ekonomicznych konsekwencji zarządzania kapitałem ludzkim organizacji;

- wyjaśnienie, w czym kapitał ludzki i system jego zarządzania w danej organizacji różni się od konkurencji;
- zrozumienie roli, jaką odgrywa zarządzanie kapitałem ludzkim dla przyszłości organizacji [Barney, Wright 1998].

Tworzenie sprawozdań o stanie kapitału ludzkiego organizacji ma na celu przede wszystkim uświadomienie menedżerom, że kapitał ludzki stanowi strategiczny zasób przedsiębiorstwa i decyduje o jego przewadze konkurencyjnej. Ten cel może zostać osiągnięty, gdy w sprawozdaniu jasno i precyzyjnie uda się przedstawić wpływ działań podejmowanych w obszarze kapitału ludzkiego na wyniki ekonomiczne organizacji. Należy oczekiwać, że tego rodzaju informacje mogą przyczynić się do poszukiwań innych związków przyczynowo-skutkowych na linii kapitał ludzki–stan organizacji. Ich odkrycie, zrozumienie i wykorzystanie może z kolei wpłynąć na osiąganie przewagi konkurencyjnej w obszarach dotychczas nie rozpoznanych.

Literatura

- Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 2001, vol. 17, no 1.
- Barney J., Wright P., *On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage*, "Human Resources Management", Spring 1998, vol. 37, no 1.
- Brzozowski M., *Ewolucja roli menedżera personalnego w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 1.
- Effective organizational Communications: a competitive advantage*, "HRMagazine" 2008, vol. 53, no 12.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Kazlauskaitė R., Bučiunienė I., *The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive advantage*, "Engineering Economics" 2008, no 5
- Król H., *Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Łukasiewicz G., *Zastosowanie metody dochodowej do wyceny kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, AE, Katowice 2007.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

THE STATEMENT ON HUMAN CAPITAL OF ORGANIZATION AS A MODERN TOOL OF PERSONNEL MANAGER

Summary: This article describes human capital as a potential source of competitive advantage. Organizations to achieve sustained competitive advantage must exploit their resources very effectively and efficiently. What is more resource can be the source of competitive advantage only when it is valuable, rare, imperfectly imitable and there are not its substitutes. Those problems are discussed in detail especially in reference to human capital. At the end of the article the human capital statement, a new tool for a personnel manager, is presented. The main aim of this statement is to provide information about human capital to various groups of stakeholders.