

**Seminarium naukowe:**

**Pomiar kapitału ludzkiego – wyzwania i szanse dla  
zarządzania organizacją.**

**Instytut Kapitału Ludzkiego**

**SGH, 12.03.2016**

---

**Pomiar kapitału ludzkiego z  
perspektywy kapitału  
intelektualnego**

**Dr hab. prof. SGH Piotr Wachowiak**

**Instytut Zarządzania SGH**

# **Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa**

---

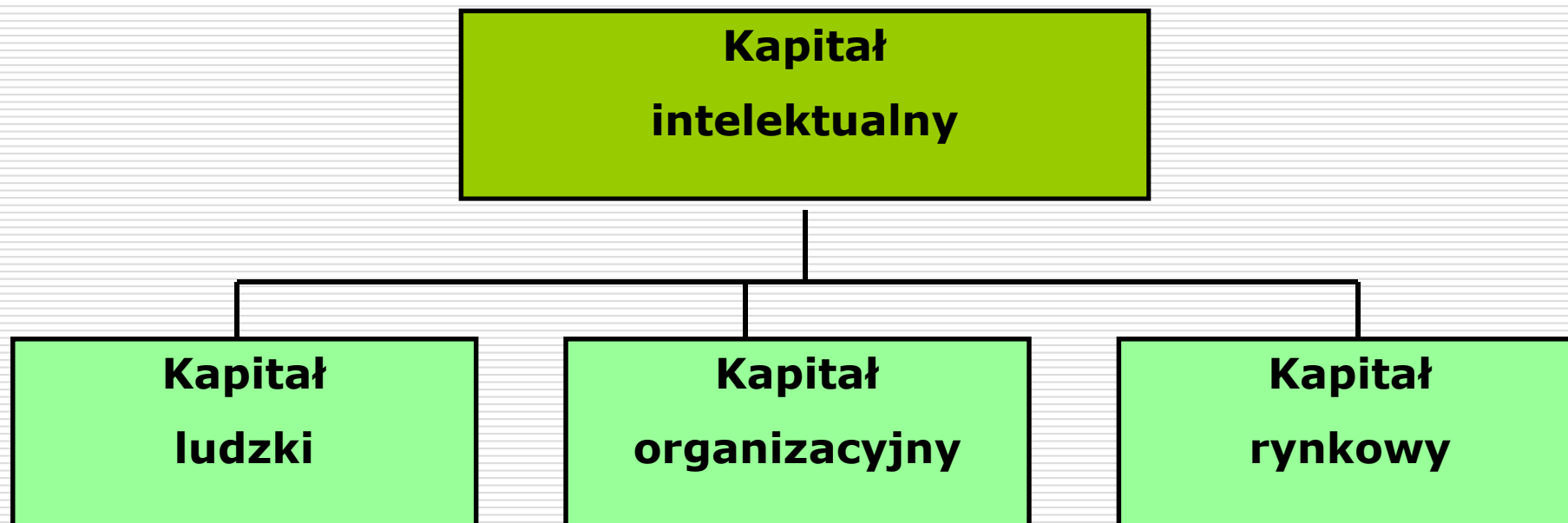
**Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa jest jego systemem korzeniowym.**

**Jest pomiarem ukrytych dynamicznych czynników, które leżą u podstaw widocznego przedsiębiorstwa.**

**Stanowi różnicę między wartością rynkową przedsiębiorstwa, a wartością księgową, tworząc aktywa niefinansowe przedsiębiorstwa ( niewidzialne).**

# Kapitał intelektualny - to „ukryte” aktywa przedsiębiorstwa

---



# Kapitał ludzki

---

**Kapitał ludzki są to kompetencje, które posiadają pracownicy. Na kompetencje składają się ich kwalifikacje, umiejętności, doświadczenie oraz postawy.**

# **Wnioski wynikające z analizy narzędzi służących do pomiaru kapitału ludzkiego z perspektywy kapitału intelektualnego**

---

- ❑ Nie ma jednego uniwersalnego narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego.**
- ❑ Większość badaczy opowiada się za narzędziami wielowskaźnikowymi.**
- ❑ Duża część badaczy proponuje wskaźniki pomiaru kapitału ludzkiego bez określenia dokładnego sposobu ich wyliczenia oraz operacjonalizacji.**
- ❑ Poszczególni badacze w zaproponowanych przez siebie modelach kładą nacisk na różne obszary kapitału ludzkiego.**
- ❑ Część badaczy proponuje odrębne wskaźniki w odniesieniu do poszczególnych kategorii kapitału ludzkiego, wyodrębnionych ze względu na: zajmowane stanowisko w strukturze organizacyjnej, formę zatrudnienia.**
- ❑ W większości zaproponowanych metod pomiaru kapitału ludzkiego występują zarówno wskaźniki jakościowe jak i ilościowe.**

# Wielowskaźnikowy model wskaźnikowy kapitału ludzkiego przez pryzmat kapitału intelektualnego

## Kategorie wskaźników

---

- Wskaźniki kosztów**
- Wskaźniki czasowo-ilościowe**
- Wskaźniki wydajności/efektywności**
- Wskaźniki finansowe**
- Wskaźniki jakościowe**

# Wskaźniki kosztów

KATEGORIA WSKAŹNIKA	WSKAŹNIK	SPOSÓB POMIARU
Wskaźniki kosztów	Wskaźnik kosztu pozyskania pracownika	Koszty rekrutacji i selekcji przypadające na jednego nowo zatrudnionego pracownika do średniego wynagrodzenia całkowitego pracownika
	Wskaźnik kosztu szkoleń	Koszty szkoleń przypadające na jednego pracownika
	Wskaźnik kosztu wynagrodzeń całkowitych	Koszty wynagrodzeń całkowitych na jednego pracownika
	Wskaźnik kosztu odejścia pracownika	Koszty odejścia pracowników (np. odprawy pracownicze, koszty zastępstw) przypadające na jednego zatrudnionego pracownika
	Wskaźnik kosztu inwestycji w pracownika	Wskaźnik kosztu szkoleń do Wskaźnika kosztu wynagrodzeń całkowitych
	Wskaźnik kosztu zastąpienia pracownika	Wskaźnik kosztu odejścia pracownika + Wskaźnik kosztu pozyskania pracownika

# Wskaźniki czasowo-ilościowe

Wskaźniki czasowo-ilościowe	Wskaźnik fluktuacji kadr	Liczba pracowników odchodzących w danym okresie w stosunku do ogólnej liczby pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie
	Wskaźnik dostępności kapitału ludzkiego	Liczba pracowników pracujących w pełnym wymiarze czasu pracy w stosunku do ogólnej liczby pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie
	Wskaźnik zakotwiczenia pracowników	Liczba pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony w stosunku do ogólnej liczby pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie
	Wskaźnik czasu szkoleń	Liczba dni szkoleniowych przypadających na jednego pracownika
	Wskaźnik czasu zastąpienia pracownika	Średni czas potrzebny do wdrożenia nowego pracownika do realizacji zadań na stanowiskach w przedsiębiorstwie
	Wskaźnik rozwoju zawodowego	Liczba pracowników objętych indywidualnym programem rozwoju zawodowego w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik zaangażowania pracowników w działalność badawczo-rozwojową	Liczba pracowników zatrudnionych w działach badawczo-rozwojowych w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik absencji	Średnia liczba dni absencji w ciągu jednego roku przypadająca na jednego pracownika



# Wskaźniki wydajności/efektywności

---

Wskaźniki wydajności/efektywności	Wskaźnik kreatywności pracowniczej	Liczba zgłoszonych inicjatyw przypadająca na jednego pracownika
	Wskaźnik wykorzystania kreatywności pracowniczej	Liczba zrealizowanych inicjatyw pracowniczych przypadających na jednego pracownika

# Wskaźniki finansowe

---

Wskaźniki finansowe	Wskaźnik dochodowości pracowników	Wartość dodana przypadająca na jednego pracownika
	Wskaźnik przychodowości pracowników	Wielkość przychodów przypadająca na jednego pracownika
	Wskaźnik generowania wartości przez pracowników	Wartość rynkowa przedsiębiorstwa w przeliczeniu na jednego pracownika

# Wskaźniki jakościowe

Wskaźniki jakościowe	Wskaźnik doświadczenia branżowego	Średnia liczba lat pracy w branży pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie
	Wskaźnik doświadczenia firmowego	Średnia liczba lat pracy pracowników w danym przedsiębiorstwie
	Wskaźnik różnicowania pracowników pod względem wieku / płci	Procentowy udział pracowników w poszczególnych przedziałach wiekowych (przedział wiekowy obejmuje dziesięć lat) Procentowy udział kobiet w ogólnej liczbie pracowników
	Wskaźnik poziomu wykształcenia	Liczba pracowników posiadających wyższe wykształcenie w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik dopasowania kompetencyjnego pracowników	Liczba pracowników zatrudnionych zgodnie ze swoim wykształceniem w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik unikatowości kompetencyjnej	Udział ekspertów o znaczącej pozycji w branży w stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik satysfakcji zawodowej	Liczba zadowolonych pracowników stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik zakresu mentoringu	Liczba pracowników objętych mentoringiem stosunku do ogólnej liczby pracowników
	Wskaźnik postawy pracowniczej	Liczba pracowników wykazujących duże zaangażowanie na rzecz pracodawcy stosunku do ogólnej liczby pracowników

# Przykładowa operacjonalizacja wskaźników

---

- **Wskaźnik kosztu pozyskania pracownika (2 pkt)**

Ocena	1	2	3
Wskaźnik	Ponad 100%	100-50%	49-0%

- **Wskaźnik kosztu szkoleń (3 pkt)**

Ocena	1	2	3
Wskaźnik	0-50%	51%-100%	Powyżej 100%

- **Wskaźnik kosztu wynagrodzeń całkowitych (3 pkt)**

Ocena	1	2	3
Wskaźnik	100-200%	201 – 400%	Powyżej 400%

- **Wskaźnik kosztu odejścia pracownika (2 pkt)**

Ocena	1	2	3
Wskaźnik	Powyżej 200%	200 -100%	Poniżej 100%

# Maksymalna syntetyczna ocena ważona kryteriów dla poszczególnych rodzajów przedsiębiorstw

---

Rodzaj przedsiębiorstwa	Maksymalna ocena ważona
Mikro i małe	138
Średnie	177
Duże	186

# Ocena kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa

---

- ponad 90% maksymalnej oceny syntetycznej - bardzo dobra**
- 70 – 89 % maksymalnej oceny syntetycznej - dobra**
- 50- 69 % maksymalnej oceny syntetycznej - dostateczna**
- poniżej 50% maksymalnej oceny syntetycznej - niedostateczna**

# Posumowanie

---

- ❑ **W reprezentowanym modelu pracownicy traktowani są jak kapitał a nie zasób.**
- ❑ **Pozwala on w sposób kompleksowy dokonać pomiaru kapitału ludzkiego.**
- ❑ **Uwzględnia wszystkie podstawowe wskaźniki, które obrazują przydatność pracowników dla organizacji i inwestowania w nich.**
- ❑ **Łatwy sposób obliczania większości wskaźników oraz ich interpretacji.**