

mgr Joanna Samul
Politechnika Białostocka

Definicje kapitału ludzkiego w ujęciu porównawczym Definitions of human capital - a comparative and critical approach

Streszczenie: *W literaturze bardzo często używa się wymiennie określeń zasoby, aktywa, kapitał w odniesieniu do pracowników. Zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej, brak jest jednoznacznego zdefiniowania tych pojęć i określenia różnic między nimi. Znaczna część autorów twierdzi, że zmiany wyżej wymienionych określeń sięgają znacznie głębiej niż w sferę językową. Są również autorzy, którzy nie dostrzegają różnicy we wspomnianych określeniach, używając je jako synonimów. W związku z tym poniższe opracowanie jest próbą przybliżenia i pewnego uporządkowania kwestii dotyczących definiowania kapitału ludzkiego oraz terminów z nim związanych.*

Słowa kluczowe: zasoby, aktywa, struktura kapitału ludzkiego

Abstract: *Literature often uses terms such as resources, assets, equity in relation to employees interchangeably. Both in Polish and foreign literature, there is no clear definition of these concepts and no precise identification of differences between them. Many of the authors claim that these differences go much deeper than just in the realm of language. There are also authors who are unaware of the difference in these definitions, using them as synonyms. Therefore, the following analysis is an attempt to introduce and organize some issues concerning the definition of human capital and the terms associated with it.*

Keywords: resources, assets, human capital structure

Wstęp

Kapitał ludzki jest pojęciem bardzo „obciążonym” teoretycznie i empirycznie. Związany jest z szeroką grupą wyrazów, co utrudnia jego operacjonalizację. W dyscyplinie nauk o zarządzaniu znajduje jednak rozległe zastosowanie zarówno jako metafora, jak i koncepcja zarządzania oraz nurt badań empirycznych.

W literaturze spotkać można bardzo wiele nie zawsze precyzyjnie sformułowanych określeń kapitału ludzkiego. Wieloznaczność tego pojęcia

jest wynikiem przede wszystkim poziomu prowadzonych rozważań¹, stosowania odmiennych założeń badawczych przez poszczególne osoby, a także transferu literatury zagranicznej na język polski. Definicje kapitału ludzkiego „zменяją się wraz z kontekstem kulturowych, panującą modą, paradygmata, metaforami, obyczajami i praktykami językowymi danego autora i jego czasów. Istniejące różnice pozwalają zapewne pełniej odkryć złożoną strukturę zjawiska, ale jednocześnie znacznie komplikują praktyczne zastosowanie koncepcji” [Król, Ludwiczyski, 2006]. Do najważniejszych problemów poznawczych koncepcji kapitału ludzkiego należą:

- różnorodność poziomów rozpatrywania kapitału ludzkiego,
- rozmyte i bardzo zróżnicowane definicje,
- brak zgody badaczy co do elementów strukturalnych kapitału ludzkiego,
- rozwój w zarządzaniu koncepcji związanych z kapitałem ludzkim, takich jak: zarządzanie wiedzą, zarządzanie talentami, zarządzanie kompetencjami,
- różne podejścia zaczerpnięte z różnych dyscyplin nauk: społecznych, ekonomicznych, socjologicznych, humanistycznych, technicznych.

Zasoby, aktywa a kapitał ludzki

W literaturze bardzo często używa się wymiennie określeń zasoby, aktywa, kapitał w odniesieniu do ludzi. Czy terminy te oznaczają to samo, a różnorodność pojęć jest aktualną modą czy też za tymi określeniami kryje się inne postrzeganie i traktowanie pracowników? Zarównano w literaturze polskiej jak i zagranicznej brak jest jednoznacznego zdefiniowania pojęć i określenia różnic między nimi.

Znaczna część autorów twierdzi, że zmiany wyżej wymienionych określeń sięgają znacznie głębiej niż w sferę językową. Specjaliści w tej dziedzinie zastanawiają się, czy można jeszcze mówić o zarządzaniu zasobami ludzkimi, czy już tylko o zarządzaniu kapitałem ludzkim. P. Bochniarz, K. Gugała piszą, że zarządzanie zasobami ludzkimi stoi u progu rewolucyjnych zmian, których jednym z symboli będzie odejście od pojęcia „zasoby ludzkie” na rzecz terminu „kapitał ludzki” [Bochniarz, Gugała, 2005]. T. Kawka wyraża pogląd, że ludzie to już nie tylko zasób, to nawet nie jest już czynnik strategiczny, lecz kapitał wiedzy – kapitał intelektualny w formie wirtualnej, czyli takiej, w której najciężej go skopiować konkurencji [Kawka, 2004]. Twierdzi on dalej, że pojęcie „kapitał” ma wymiar jakościowy, a „zasoby” – wymiar ilościowo-jakościowy. Podobną opinię ma Z. Piotrowski pisząc, że kapitał ludzki to coś więcej aniżeli zasoby ludzkie - kapitał ludzki jest kategorią dynamiczną oraz jakościową, sugerująca możliwość tworzenia nowych wartości, natomiast zasób jest w większym stopniu kategorią staty-

¹ Można mówić o kapitale ludzkim na poziomie gospodarki kraju, na poziomie organizacji, na poziomie indywidualnym.

styczną i ilościową [Piotrowski, 2009]. Niektórzy badacze tego zagadnienia sądzą, że proces transformacji zasobów ludzkich w kapitał ludzki dopiero się zaczyna i nie jest możliwe na tym etapie określenie wyraźnych różnic. Pogląd taki wyrażają, m.in. A. Sajkiewicz, pisząc, że strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi prowadzi w dłuższym okresie do przekształcenia zasobów ludzkich w cenny kapitał firmy [Sajkiewicz, 1999], czy też M. Armstrong, twierdząc, że gospodarowanie kapitałem ludzkim nie może istnieć bez procesu zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż jest jego integralną częścią [Baron, Armstrong, 2008]. Również H. Król wyraża podobny pogląd, uznając, że kapitał ludzki powstaje w wyniku procesu transformacji zasobów ludzkich, dodając przy tym, że jest to proces złożony, powolny i dopiero zapoczątkowany [Król, Ludwiczynski, 2006]. Pojawia się jednak opinie, że organizacja, może od początku traktować pracowników jak kapitał ludzki, wówczas tworzenie kapitału ludzkiego nie będzie procesem długotrwałym [Czajka, 2011]. Ponadto, żaden z wymienionych wyżej autorów nie precyzuje czynników pozwalających na przekształcenie zasobów w kapitał. Są również autorzy, którzy nie dostrzegają różnicy we wspomnianych określeniach, używając je jako synonimów. A. Szałkowski stwierdza, we wstępie do podręcznika o zarządzaniu personelem, że celem przedmiotu „określanego bądź jako zarządzanie personelem (kadrami), bądź jako zarządzanie zasobami ludzkimi firmy jest dostarczanie studentom wiedzy o znaczeniu kapitału ludzkiego i jego racjonalnym wykorzystaniu w organizacjach gospodarczych” [Szałkowski, 2000]. Część specjalistów w dziedzinie zarządzania kapitałem ludzkim skłania się również do twierdzenia, że kapitał ludzki odnosi się głównie do pracowników utalentowanych – w pełni kompetentnych, świetnie poinformowanych, umiejących podejmować krytyczne decyzje w ramach organizacji [Baron, Armstrong, 2008].

Powyższe różnice w podejściu różnych autorów, z jednej strony utrudniają zrozumienie tych pojęć, to jednak z drugiej strony są próbą nowego spojrzenia na zarządzanie ludźmi w organizacji. Zmiany w podejściu do używanych określeń wymuszone są zmianami dokonującymi się nie tylko w otoczeniu organizacji, ale również w charakterystyce pracowników - wzrasta poziom ich wiedzy oraz świadomość roli, jaką pełnią w organizacji.

Z pewnością cechą wspólną obu koncepcji jest traktowanie człowieka w sposób podmiotowy, a nie przedmiotowy, to jednak spojrzenie przez pryzmat kapitału jest nieco inne niż przez pryzmat zasobów. Ekonomisci definiują zasoby jako wielkość ekonomiczną, którą mierzy się w danym punkcie czasowym, w odróżnieniu od strumienia, czyli zmiany pewnej wielkości ekonomicznej, mierzonej od początku do końca okresu [Tyc, 2005]. Specjaliści zarządzania przedsiębiorstwem określają zasobem „wszystko to, co organizacja posiada lub wie, i co umożliwia jej stworzenie oraz wdrożenie strategii poprawiającej wyniki ekonomiczne” [Rokita, 2005] i wszystko to, co można traktować jako silne i/lub słabe strony [Wernerfelt, 1984]. Ponadto zasoby przedsiębiorstwa wyznaczają mu pole działania w otoczeniu gospodarczym i społecznym i ich ilość może ograniczać skalę działania, a ich elastyczność i mobilność może wpływać na możliwości zmiany pozycji firmy w otoczeniu

[Gorynia, Łazniewska, 2009]. Często również możemy spotkać odrębne traktowanie specyficznych odmian zasobów, jak np. kompetencje i zdolności, które traktowane są nie tyle jako zasoby, ale jako umiejętność wykorzystania posiadanych zasobów, gdyż wg E.T. Penrose, zasoby same w sobie nie mają znaczenia, istotne jest tylko to, co z nich wynika dla przedsiębiorstwa, czyli takie ich wykorzystanie, aby móc tworzyć wartość [Penrose, 1997]. Ponadto nie wszystkie zasoby mogą stać się potencjałem konkurencyjnym. Potencjałem konkurencyjności są te zasoby, którymi przedsiębiorstwo powinno dysponować, aby móc budować, utrzymywać i umacniać swoją konkurencyjność [Stankiewicz, 2005]. Zasoby strategiczne, zgodnie z koncepcją J.B. Barney'a, to takie zasoby, które są rzadkie, wartościowe, trudne do imitowania i substytuowania oraz stanowią podstawę trwałej przewagi konkurencyjnej [Barney, 1991]. Wyżej wymienione cechy zasobów posiadają ludzie, ale niekoniecznie muszą być oni traktowani jako nierozłączna całość zasobów. Wprawdzie człowiek jest zbiorem potencjalnych zasobów, ale nie wszystkie z nich są istotne dla organizacji, np. wiedza danego pracownika jest w tej części interesująca dla organizacji, w której sprzyja osiągnięciu przez nią pożądaných wartości [Strużyna, 2007].

Przechodząc do definicji kapitału, wywodzącej się z dziedziny ekonomii i finansów, są to dobra (bogactwa, środki, aktywa) finansowe, szczególnie, gdy służą one rozpoczęciu lub kontynuacji działalności gospodarczej. W szerokim kontekście, kapitał to „samopomnażająca się” wartość. Taka definicja wskazuje po pierwsze na fakt, że kapitałem nie muszą być jedynie pieniądze i dobra, ale też technologie i inne niematerialne wartości. Po drugie mówi o tym, że nie każde wartości są kapitałem, a jedynie te zainwestowane, czyli takie, których posiadanie daje właścicielowi określone korzyści. Kapitał jest źródłem obecnych i przyszłych dochodów lub przyszłego zadowolenia [Tyc, 2005]. W związku z tym pracownicy są również formą kapitału. Kapitał ludzki jest wartością, która zastosowana przynosi właścicielowi dochód oraz wartością mającą zdolność do osiągnięcia i pomnażania dochodów i innych korzyści [Tyc, 2005]. Pojęcie kapitału w odniesieniu do ludzi zmusza od samego początku do jego kompletnego wartościowania, przy czym powinna zostać wyraźnie rozgraniczona ta część, która jest stawiana do dyspozycji w danej organizacji i ta niezagospodarowana [Strużyna, 2007]. W koncepcji kapitału ludzkiego odpowiedzialność za wykorzystanie potencjału pracownika leży zarówno po stronie organizacji, jak i samego pracownika. Postacią centralną staje się kapitalista (pracownik), a menedżer jedynie agentem wykorzystywanym do pomnażania kapitału [Strużyna, 2007]. Wydaje się, że takie podejście ułatwia zarządzanie kapitałem ludzkim, gdyż głównym zainteresowanym pomnażaniem tego kapitału jest sam pracownik. Z drugiej jednak strony organizacja nie jest właścicielem tego kapitału. W związku z tym, jak słusznie zauważa Davenport, to pracownicy decydują, kiedy, jak i czy wykorzystają swój kapitał dla dobra firmy. Ma to fundamentalne znaczenie dla koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, w której rola organizacji sprowadza się do stworzenia odpowiednich warunków do pomnażania kapitału i zwiększania chęci wykorzystywania go przez pracowników

dla tworzenia wartości w organizacji. Oczywistym jest, że pracownik będzie tworzył wartość dla organizacji, jeżeli jednocześnie podejmowane przez niego działania będą tworzyły wartość dla niego. „Kto z nas dałby się nakłonić do ciężkiej pracy i maksymalnego wysiłku, tylko po to, aby zarobić dodatkowo milion dla dużej korporacji?” [Bochniarz, Gugała, 2005].

Obok pojęć, takich jak zasób lub kapitał stosuje się również wymienione określenie „aktywa”. Studiując literaturę nie jest łatwo określić co jest kapitałem, a co aktywami. W języku księgowym, zasoby majątkowe nazywane są aktywami. Dokładnie definiuje się je jako zasoby o określonej wartości, powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń i mające spowodować w przyszłości wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych [Gierusz, 2003]. W świetle tej definicji aktywami są zasoby, które jednocześnie spełniają pewne warunki: są kontrolowane, posiadają wiarygodnie określoną wartość, powstają na skutek wcześniejszych działań, pozwalają na osiągnięcie w przyszłości korzyści ekonomicznych. Czy jednak aktywami możemy nazwać również kapitał? Wg J. Strużyny za aktywa ludzkie można uznać zbiorowy czas, wysiłek, entuzjazm, energie, talent, którymi dysponuje organizacja, dzięki postawieniu jej do dyspozycji przez ludzi ich kapitału osobowego. Aktywa w tym ujęciu tworzą potencjalną możliwość przychodów finansowych, pozostają pod nadzorem właściciela, zaś kapitał jest źródłem ich istnienia [Strużyna, 2007]. Termin „kapitał” umiejscowiony jest w bilansie po stronie pasywów, które stanowią sumę wszystkich zobowiązań przedsiębiorstwa wobec różnego rodzaju interesariuszy firmy. I rzeczywiście można uznać, że kapitał ludzki jest „pożyczony” od pracowników organizacji. Teoria kapitału ludzkiego ukazuje pracowników jako jednostki posiadające określone umiejętności, które za odpowiednią opłatą mogą być „wynajęte” pracodawcom [Ehrenberg, Smith, 1997].

Podejmując próby uogólnienia powyższej analizy można jedynie stwierdzić, że cała sfera pojęć związanych z kapitałem ludzkim nie jest jeszcze dostatecznie rozwinięta nawet w nauce. Zapożyczenia z różnych dziedzin nauki dodatkowo komplikują i tak dość niejasną terminologię. Można sądzić, że różnica między zasobem a kapitałem nie tkwi w treści czy zakresie tych pojęć, lecz w sposobie wykorzystania pracowników [Czajka, 2011]. D. Whitaker uważa, że zarządzanie kapitałem ludzkim obejmuje to, co robi się dla wzrostu i produktywnego wykorzystania tych zdolności, które dostarczają organizacji długookresowych osiągnięć [Whitaker, 2007]. Wydaje się, że w zarządzaniu zasobami ludzkimi nie zwracano tak silnej uwagi na pomiar efektów zarządzania pracownikami. Zarządzanie zasobami ludzkimi mierzono głównie poprzez ocenę i koszty poszczególnych działań, zaś koncepcja kapitału ludzkiego wymaga bardziej wymiernego pomiaru wpływu zarządzania pracownikami na wyniki firmy, a inwestycje w pracowników traktuje się jak inwestycje w kapitał, który musi się zwrócić, a nie koszty. W związku z tym wydaje się, że koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi została nieco przyćmiona przez koncepcję zarządzania kapitałem ludzkim, przesuwając punkt ciężkości głównie na pomiar efektów. Poza tym, pojęcie zasobów ludzkich odnosi się głównie do pracowników stałych, zaś kapitał

ludzki obejmuje również pracowników tymczasowych, którzy interesują firmę ze względu na wnoszony kapitał. W teorii zarządzania kapitałem ludzkim pojawia się również problem własności, który w teorii zarządzania zasobami ludzkimi był marginalizowany. Ponadto przedsiębiorstwo posiadające największą liczbę zasobów ludzkich nie musi mieć największy kapitał ludzki. Wydaje się, że to oddaje istotę różnicy pomiędzy zasobem a kapitałem.

Struktura kapitału ludzkiego organizacji

Oczywistą konsekwencją braku zgody badaczy na jeden sposób porządkowania podejść do koncepcji kapitału ludzkiego jest wielość definicji kapitału ludzkiego, a także opisu jej elementów strukturalnych. W literaturze można napotkać kilkadziesiąt różnych definicji. Poniższa tabelka przedstawia wybrane definicje polskich i zagranicznych autorów.

Tabela 1. Definicje kapitału ludzkiego

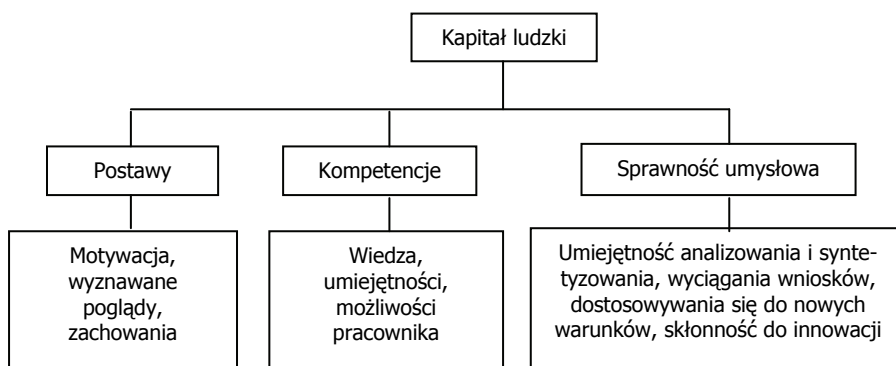
Autor	Definicje kapitału ludzkiego
A. Baron, M. Armstrong	Wiedza, umiejętności, możliwości oraz potencjał do rozwoju i wprowadzania innowacji, wykazywane przez ludzi pracujących w danej firmie.
N. Bontis	Czynnik ludzki organizacji, czyli połączone ze sobą: inteligencję, umiejętności i wiedzę specjalistyczną, które nadają organizacji jej specyficzny charakter.
D. Ulrich	Kompetencje pomnożone przez zaangażowanie.
B. Koźuch	Zasób wiedzy i umiejętności, zdobytych w procesie kształcenia i praktyki zawodowej, a także zasób zdrowia i energii vitalnej.
A. Sajkiewicz	Ludzie trwale związani z firmą i z jej misją, charakteryzujący się umiejętnością współpracy, kreatywnością postaw i kwalifikacjami. Stanowią oni motor i serce firmy, bez którym niemożliwy staje się jej dalszy rozwój.
J. Grodzicki	Wiedza, umiejętności i możliwości jednostek, mające wartość ekonomiczną dla organizacji.
A. Poczowski	Ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach, które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tego kapitału.
M. Rybak	Ludzie umiejący ze sobą współpracować – ludzie trwale związani z firmą i jej misją.
M. Gableta	Jest nierozzerwalnie związany z cechami fizycznymi, psychicznymi, intelektualnymi, jak i moralnymi poszczególnych jednostek ludzkich.

Źródło: na podst. [Król, Ludwiczynski, 2006; Baron, Armstrong, 2007].

Wielu autorów zwraca również uwagę, że rozwój kapitału może nastąpić drogą inwestycji w człowieka, inwestycji poniesionych na wzrost wiedzy i umiejętności oraz na zachowanie i poprawę zdrowia i energii vitalnej [Piotrowski, 2009]. To właśnie kapitał ludzki, którego nośnikiem jest kompe-

tentny pracownik, stanowi czynnik umożliwiający osiągnięcie wartości dodanej, zawartej w nowych produktach czy metodach wzrostu produktywności działania. Cechą kapitału ludzkiego jest możliwość samoistnego wzrostu wartości tego kapitału, dzięki permanentnemu uczeniu się, czy nabywaniu doświadczenia. Jest to jedyny rodzaj kapitału, który może dodawać wartość do siebie i przez siebie [Fitz-enz, 2000]. J. Fitz-enz zauważa, że zasoby takie jak: gotówka, kredyt, materiały, maszyny nic nie dodają do swej wartości, dopóki istota ludzka nie zwiększy ich wartości poprzez odpowiednie zastosowanie/wykorzystanie. Teoria kapitału ludzkiego wyraźnie akcentuje znaczenie wartości dodanej, którą wnoszą do organizacji pracujące w niej osoby. Przedstawia ludzi jako cenne aktywa i podkreśla, że wszelkie inwestycje w pracowników dokonywane przez kierownictwo przedsiębiorstwa pozwalają uzyskać satysfakcjonujący poziom zwrotu z inwestycji. Zastosowanie teorii kapitału ludzkiego w zakresie postrzegania pracowników jako aktywów ma więc duże znaczenie dla praktyki zarządzania. Pozwala dojść do wniosku, że kierownictwo firmy musi przededefiniować pojęcie kosztów związanych z wynagradzaniem, szkoleniem i rozwijaniem kariery pracowników i zacząć uznawać je za inwestycje, które tworzą wartość dla przedsiębiorstwa.

Podejmując jednak próbę uporządkowania poglądów na temat kapitału ludzkiego w odniesieniu do organizacji możemy zauważyć, że w definiowaniu tego określenia najczęściej wymienia się elementy, które tworzą kapitał ludzki, choć i co do tego autorzy nie są zgodni. W określeniach struktury kapitału ludzkiego pojawia się najczęściej aspekt wykształcenia, kompetencji, postawy oraz cech osobowościowych. Według J. Roosa, G. Roosa, i N.C. Dragonetti kapitał ludzki tworzą postawy, kompetencje, sprawność umysłowa (rys. 1).



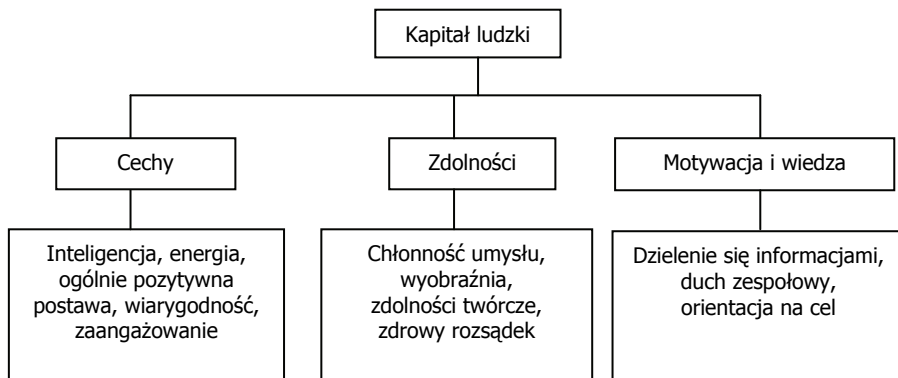
Rysunek 1. Struktura kapitału ludzkiego wg J. Roosa, G. Roosa i N.C. Dragonetti
Źródło: na podst. [Roos, Roos, Dragonetti, 1997].

Ponadto wyrażają oni dyskusyjny pogląd, że organizacja ma niewielkie, ograniczone możliwości korekty postaw pracowników. W modelu stworzonym w skandynawskiej firmie Skandia kapitał ludzki tworzą trzy elementy: kompetencje, relacje, wartości (rys. 2).



Rysunek 2. Struktura kapitału ludzkiego wg Grupy Skandia
Źródło: na podst. [Skuza, 2003]

Wydaje się, że tak określona struktura kapitału ludzkiego, jak również stworzona przez J. Fitz-Enza (rys. 3) w porównaniu do poprzedniej stanowi duże wyzwanie dla systemu zarządzania tym kapitałem.



Rysunek 3. Struktura kapitału ludzkiego wg J. Fitz-enza
Źródło: na podst. [Fitz-Enz, 2001].

Z powyższego przeglądu propozycji wynika, że nie ma do tej pory powszechnie akceptowanej definicji kapitału ludzkiego. Nie ma też zgody co do jej elementów składowych. Jednak niezależnie od różnic pojęciowych, większość autorów zgadza się co do tego, że kapitał ludzki jest najcenniejszym kapitałem firmy.

Podsumowanie

Brak konsensusu odnośnie definicji oraz elementów strukturalnych kapitału ludzkiego ma negatywne konsekwencje dla rozwoju nauki oraz zastosowań praktycznych. Przede wszystkim zarówno teoretycy, jak i praktycy zmuszeni są do określania pojęcia „kapitał ludzki” wyłącznie na potrzeby własnych badań i analiz. Zdecydowanie ogranicza to możliwości późniejszego porównywania wyników takich badań. Niestety, specyfiką nauk społecznych jest wielość paradygmatów kapitału ludzkiego, co z jednej strony zdecydowanie utrudnia operacjonalizację, a drugiej zaś pogłębia temat o nowe koncepcje i metody, płynące z innych dyscyplin naukowych.

Podsumowując, powyższa analiza pojęć związanych z kapitałem ludzkim, udowadnia, że koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim jest w początkowej fazie rozwoju. Wynika to przede wszystkim z przesłanek tej koncepcji, w której najistotniejsze jest zrozumienie związku pomiędzy wkładem pracowników w działalność organizacji, a osiąganymi przez nią efektami. W chwili obecnej istnieje wiele ogólnych koncepcji mówiących o tworzeniu wartości dodanej poprzez odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim. Natomiast brak jest konkretnych propozycji wdrożeniowych, dzięki którym możliwy będzie pomiar wpływu zarządzania kapitałem ludzkim na wyniki przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Barney J.B., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, s. 99-120.
- Baron A., Armstrong M., 2008, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters kluwer Business, Kraków, s. 18-22,120.
- Bochniarz P., Gugąła K., 2005, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa, s. 8, 77.
- Czajka Z., 2011, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 125.
- Ehrenberg R. G., Smith R.S., *Moder Labor Economics*, HarperCollins, New York 1997.
- Fitz-Enz J., 2001, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, s. 9.
- Fitz-Enz J., 2000, *The ROI of Human Capital*, AMACOM, New York 2000.
- Gierusz B., 2003, *Podręcznik samodzielnej nauki księgowania*, ODDK, s. 36.
- Gorynia M., Łażniewska E., 2009, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 56.
- Kawka T., 2004, *Identyfikacja Kapitału ludzkiego za pomocą wartościowania kompetencji*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, M. Juchnowicz (red.) Poltext, Warszawa, s. 65-72.
- Król H., Ludwicyński A., 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa, s. 11, 116-117.

- Penrose E.T., 1997, *The Theory of the Growth of the Firm* [w:] *Resources, Firm and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective*, N.J. Foss, Oxford University Press, Oxford, pp. 30-35.
- Piotrowski Z., 2009 „*Kapitał ludzki w sektorze mikroprzedsiębiorstw w regionie łomżyńskim*”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Łomży, s. 5.
- Rokita J., 2005, *Zarządzanie strategiczne: Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Wydaw. Ekon. PWE, Warszawa, s. 139.
- Roos J., Roos G., Dragonetti N.C., 1997, *Intellectual Capital – Navigating in the New Business Landscape*, Macmillian Press, s. 36.
- Sajkiewicz A., 1999, *Strategia zmian w zasobach ludzkich*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie* A. Sajkiewicz (red.) Poltext, Warszawa, s. 59-62.
- Skuzza B., 2003, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie grupy Skandia*, [w:] *Zarządzanie wiedza w przedsiębiorstwie*, B. Wawrzyniak (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły przedsiębiorczości Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa, s. 202.
- Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TONiK, DOM ORGANIZATORA, Toruń, s. 103.
- Strużyna J., 2007, *Próba porównania koncepcji kapitału ludzkiego i zasobów ludzkich*, [w:] *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, A. Lipka, S. Waszczak (red.) Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s. 201-208.
- Szałkowski A., 2000, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo AE, Kraków, s. 8.
- Tyc W., 2005, *Kapitał ludzki jako zasób czynników wytwórczych*, [w:] *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, D. Kopycińska (red.), Katedra Mikroekonomii US, Szczecin, s. 129-134.
- Whitaker D., 2007, *Human Capital. Management or Measurement?*, “Personnel Today”, Vol. 2, No. 13, pp. 13, za: J. Strużyna, *Próba porównania koncepcji kapitału ludzkiego i zasobów ludzkich*, [w:] *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, A. Lipka, S. Waszczak (red.) Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 201-208.