

## Zaufanie w metodach wyceny kapitału ludzkiego organizacji

### Wstęp

W niniejszym opracowaniu przedmiotem zainteresowania nie jest zaufanie pracownika do siebie (np. do własnych zdolności wykonawczych), lecz zaufanie między pracownikami oraz pomiędzy nimi a organizacją rozumiane jako pewność okoliczności i niezawodności wobec siebie, jak również wiara w dobre zamiary innych [Weibel, 2004, s. 207]. Wiąże się ono z następującymi składowymi kapitału ludzkiego: postawy (gdź oznacza szacunek wobec innych) oraz wartości (stawiając na ważnym miejscu uczciwość wobec innych). Zaufanie lub jego brak może wynikać z wiedzy organizacyjnej pracownika. Istniejące zaufanie buduje wartość kapitału ludzkiego m.in. poprzez:

- wpływ na oszczędność kosztów (według L.V. Ryana [Ryan, 1996, s. 87-95] brak zaufania dodaje 50% do kosztów prowadzenia działalności gospodarczej),
- pozostawanie mechanizmem wewnętrznym lojalności oznaczającej “powinność nienaruszania zaufania, jakim obdarzają nas inni, i wywiązywania się z podjętych zobowiązań” [Sztompka, 2007, s. 36] (w szczególności takich jej typów [Urban, Siemieniako, 2008, s. 87-95], jak: lojalność z rozsądku, lojalność partnerska, lojalność wyrozumiała, lojalność świadoma, lojalność zaangażowana, lojalność warunkowa), istotnym w warunkach rywalizacji pracodawców o *Most Value Employees*, czyli pracowników o najwyższej wartości dla firmy,
- wpływ na wzrost w organizacji wiedzy i umiejętności dzięki nieodczuwaniu lęku przed dzieleniem się nimi,
- umożliwienie uzyskiwania efektu synergicznego w pracy zespołowej,
- podwyższanie motywacji do decyzji [Mc Allister 1995, za: Grudzewski i inni, 2007, s. 31],

---

\* Prof. dr hab., Katedra Zarządzania Organizacjami, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, m.lipka@apland.com.pl, ul.1 Maja 50, 40-287 Katowice

- pozytywne znaczenie jako wartości w znaczeniu socjopsychologicznym bez względu na implikacje związane z ewentualnym nadużyciem [Szulczewski, 2003, s. 143].

Zaufanie stanowi zatem – podobnie, jak i inne niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa [Urbanek, 2011] - generator lub dewaluator wartości (dewaluator – przy istniejącym wysokim ryzyku zaufania). Celem niniejszych rozważań jest ustalenie, czy i w jakim stopniu metody wyceny kapitału ludzkiego organizacji uwzględniają zaufanie i jakiego rodzaju są to metody.

Dalszym celem jest ustalenie ewentualnych różnic dotyczących ujęcia w tych metodach następujących generatorów / dewaluatorów wartości kapitału ludzkiego (i niefinansowych źródeł wartości organizacji): zaufania, lojalności pracowniczej oraz kreatywności. Ze względu na już względnie dużą liczbę metod opisywanych w literaturze, przedmiot analizy ograniczono do następujących metod:

- metody ważonych kosztów pracy, metody kosztów alternatywnych, metody kosztów historycznych, metody odtworzeniowej, metody kosztów jednostkowych (jako metod kosztowych),
- metody przyszłych zysków przedsiębiorstwa, metody przyszłych dochodów, metod przyszłych wkładów w osiągnięcia (dwóch metod o tej samej nazwie różnych spółek autorskich), metody zdyskontowanych strumieni przychodów (przynależnych do metod dochodowych, a także:
- metody Workonomics™ (jako reprezentanta metod wartości dodanej),
- metody wartości firmy (zaliczanej do metod rynkowych),
- Monitora Kapitału Ludzkiego i metody ryzyko-wartość (metod mnożnikowych),
- *Balanced Scorecard* i *HR Scorecard* (metod wskaźnikowych),
- formuły z Saarbrücken i metody kapitału przedsiębiorstwa (metod mieszanych),
- metody opcji realnych oraz
- portfolio personalnego (jako przedstawiciela alternatywnych / niekonwencjonalnych).

Ich wybór – z uwagi na wyżej sformułowany cel opracowania - był uwarunkowany dostępem do analogicznych analiz dotyczących lojalności i kreatywności [Hap, 2012, s. 37-56], [Winnicka-Wejs, 2012, s. 34-47]. Jako metodę badawczą wykorzystano analizę i wnioskowanie w oparciu

o opisy tych metod w literaturze przedmiotu (począwszy od lat sześćdziesiątych XX wieku po dzień dzisiejszy) [Becker i inni, 2002], [Bochniarz, Gugała, 2005, s. 19-27], [Brummet i inni, 1968, s. 221-223], [Brummet i inni, 1969, s. 12], [Cascio, 2001, s. 15-17, 160-161], [Dearden, 1960, s. 84], [Dobija, 2003, s. 131-134, 138-139, 144-149, 212-214], [Fitzenz, 2001, s. 55-58], [Flamholtz, 1971, s. 257], [Flamholtz, 2001, s. 61-64, 179-180, 183-184, 201-201], [Freiling, 1978, s. 186, 189, 251-253], [Gebauer, 2005, s. 45-67, 69-73, 78-80], [Hahn, Krystek, 2000, s. 78], [Hekimian, Jones, 1967, s. 106, 108-110], [Hermanson, 1964, s. 10-11], [Jaggi, Lau, 1974, s. 322-328], [Król i inni, 2006, s. 115], [Lev, Schwartz, 1971, s. 104-107], [Likert, Bowers, 1973, s. 15-24], [Lipka, 2007, s. 22-24], [Nowak, 2003, s. 255, s. 293-297], [Pocztowski, 2004, s. 176-180], [Persch, 2003, s. 100-104, 122-143, 176-194], [Schoenfeld, 1974, s. 15-16], [Scholz i inni, 2006], [Strack, 2001, s. 69-70], [Szałkowski, 2006, s. 212-213], [Waters, 1972, s. 41 i 46].

## 1. Stopień uwzględnienia zaufania w wybranych metodach wyceny

### 1.1. Metody kosztowe

Metoda ważonych kosztów pracy (R.H. Hermanson) z 1964 roku określa wartość kapitału ludzkiego, biorąc pod uwagę:

- sumę płac w prognozowanym okresie,
- czynnik dyskontowy,
- wagę kosztów pracy,
- zyskowność przedsiębiorstwa w danym okresie,
- przeciętną zyskowność w branży w tym okresie.

Wynika stąd, iż behawioralne czynniki wzrostu (bo do takich należy zaliczyć zaufanie implikujące konsekwencje przekładalne na zachowanie) nie są w tej metodzie bezpośrednio uwzględnione. Można natomiast mówić o pośrednim uwzględnieniu przy przyjęciu, iż określona zyskowność jest po części rezultatem zaufania.

Wartość kapitału ludzkiego w metodzie kosztów alternatywnych (J.S. Hekimian, C. Jones) z 1967 roku obliczana jest na podstawie ustaleń, czy profil zdolności pracownika jest taki, iż jego wykorzystanie jest możliwe nie tylko w jednej komórce organizacyjnej. Jeśli ma to miejsce, to wartość ta jest sumą "wylicytowanych cen" przez te komórki za przejście do nich pracownika i uzyskiwanie dzięki temu wyższego zysku. Wydaje się, iż przy tej "licytacji" rolę może odgrywać nie tylko profil

kwalifikacyjny pracownika, ale szerzej – właśnie jego profil zdolności, w tym zaufanie wobec niego (np. do jego efektywności pracy). W tym znaczeniu ta zmienna psychologiczna (w odróżnieniu od innych zmiennych o tym charakterze takich, jak: wolność wyboru komórki organizacyjnej czy partycypacja) jest pośrednio uwzględniona w profilu i tym samym – w wycenie z użyciem tej metody.

Jeśli chodzi o najbardziej chyba znaną metodę kosztową – metodę kosztów historycznych (R.L. Brummet, E.G. Flamholtz, C.P. Pyle) z 1968 roku, to – w jej “uwspółcześnionej” wersji można sobie wyobrazić ujmowanie zaufania w ramach:

- kosztów pozyskania (np. kosztów stosowania metod oceniających, czy skłonność kandydata na pracownika do zaufania odpowiada typowi kultury organizacyjnej),
- kosztów doskonalenia (np. kosztów szkoleń na temat ekonomicznej wartości zaufania).

A zatem choć zmienne wykorzystywane w tej metodzie są zasadniczo natury ekonomicznej, to jednak mogą się pod nimi “ukrywać” pewne aspekty psychologiczne.

Metoda odtworzeniowa (E.G. Flamholtz) z 1971 roku ustala, jaki wydatek wiązałyby się z koniecznością zapelnienia wakatów po odejściu dotychczasowego pracownika [Samul, 2011, s. 63]. Ze względu na to, iż metoda ta w zakresie pozycji kosztowych: koszty pozyskania, koszty doskonalenia, jest zbliżona do metody kosztów historycznych, to uwagi dotyczące uwzględnienia w niej zaufania są zbieżne. Metoda ta uwzględnia dodatkowo koszty odejścia. Koszty pośrednie odejścia – utrata efektywności przed odejściem z pracy – mogą mieć związek z dynamiką zaufania pracownika wobec organizacji i tym samym – z komunikacją pomiędzy nimi dotyczącą odejścia. Także na koszt pośredni odejścia w postaci kosztu wolnego stanowiska w czasie poszukiwań nowego pracownika może mieć wpływ wizerunek pracodawcy, który ujmuje w sobie także kwestie związane z zaufaniem.

Przynależna także do metod kosztowych metoda kosztów jednostkowych (R.M. Likert, D.G. Bowers) z 1973 roku ujmuje m.in.: zachowania, lojalność, postawy, motywacje, postrzeganie grupy przez jej członków, umiejętności współpracy w zespole, a zatem niektóre zmienne bezpośrednio odnoszące się do zaufania. A zatem metoda ta “wspomaga szacowanie zmian możliwości produkcyjnych organizacji (zespołu)” [Dobija, 2003, s. 139]. W metodzie tej zakłada się, iż zróżnicowane kształ-

towanie się powyższych zmiennych implikuje zróżnicowanie kosztów jednostkowych.

## 1.2. Metody dochodowe

W metodzie przyszłych zysków przedsiębiorstwa (R.L. Brummet, E.G. Flamholtz, C.P. Pyle) z 1968 roku, wycena kapitału ludzkiego jest pochodną wyceny przedsiębiorstwa. Z opisu metody nie wynika rodzaj i sam fakt brania pod uwagę cech jakościowych kapitału ludzkiego, w tym zaufania. E.G. Flamholtz stwierdza jedynie: "In principle a resource's value is equal to the present worth of the future services it can be expected to provide. Theoretically, then, the value of a group of people should be determined by the present worth of their future services" [Gebauer, 2005, s. 58].

Metoda przyszłych dochodów (B. Lev, A. Schwartz) z 1971 roku za podstawę wyceny kapitału ludzkiego przyjmuje: wynagrodzenie uzyskiwane do emerytury (i zróżnicowane według: wieku, płci, poziomu wykształcenia, przynależności do grupy zawodowej, poziomu umiejętności), prawdopodobieństwo śmierci pracownika (późniejsza wersja metody), stopę dyskontową. W niej, wartość kapitału ludzkiego osoby w danym wieku jest "wartością teraźniejszą jej przyszłych wynagrodzeń wynikających z zatrudnienia" [Bochniarz, Gugąła, 2005, s. 21]. Paradoksalnie metoda zakłada zatem opierającą się na zaufaniu lojalność pracownika (co z obecnego punktu widzenia z uwagi na preferowany w niektórych środowiskach pracy *job-hopping* [Majewska, 2011, s. 57] jest nieuzasadnione), jednocześnie nie uwzględniając zaufania (jego zróżnicowania i gradacji w trakcie funkcjonowania pracownika w organizacji) wśród zmiennych.

Do lojalności (poprzez szacowanie czasu retencji pracownika na poszczególnych stanowiskach, w ramach zajmowania – jak to określono w metodzie – różnych statusów serwisowych), a tym samym i do zaufania nawiązuje bezpośrednio metoda przyszłych wkładów w osiągnięcia (E.G. Flamholtz, J. Waters), opracowana w latach 1971-1972.

Algorytm metody z 1974 roku o tej samej nazwie, której autorami są B. Jaggi i H. Lau, zakłada tworzenie homogenicznych grup pracowników na podstawie ich osobistych profili i umieszczenia ich na ścieżkach kariery w rankingowej macierzy transakcyjnej ("rank transition matrix"). W macierzy tradycyjnej ujmowane są awanse, a te są zależne m.in. od zaufania do pracownika. Są od niego zależne także "wyjścia z organizacji". W wersji macierzy prezentowanej przez autorów są one

wprawdzie wiązane wyłącznie ze śmiercią lub odejściem na emeryturę pracowników, ale przecież możliwe jest przyjęcie w tym zakresie innych, dodatkowych “uwspółcześnionych” założeń.

Z zaufaniem pracownika (dotyczącym jego pozostawania przez określony okres w organizacji oraz spełnieniem warunków umożliwiających jego przechodzenie na wyższe, związane z generowaniem wyższej wartości, stanowiska) związana jest metoda zdyskontowanych strumieni przychodów (E.G. Flamholtz) z 1975 roku, która obecnie przeżywa renesans (np. jest wykorzystywana do pomiaru efektywności pracowniczych programów lojalnościowych). W metodzie tej, ocena wielkości ryzyka odejścia, wiążąca m.in. z oceną zaufania pracownika wobec firmy (wobec jakości prowadzonych procesów alokacyjnych rzutuujących na jakość życia pracownika), wskazuje jednocześnie na ewentualne deficyty w kształtowaniu zaufania w organizacji (choć oczywiście nie tylko one mogą być przyczyną odejścia). A więc metoda ta tylko pozornie opiera się wyłącznie na danych ekonomicznych, chyba, że ryzyko personalne (bo ryzyko odejść do niego przynależy) potraktujemy wyłącznie jako ryzyko ekonomiczne [Lipka i inni, 2008, s. 56].

### 1.3. Metody wartości dodanej i rynkowe

Wymieniana w grupie metod wartości dodanej - metoda Workonomics™ (*Employee Driven Business* – workonomics) z 2001 roku, stanowiąca odniesienie do “wymiaru pracowników” koncepcji RAVE (*Real Asset Value Enhancer*) firmy Boston Consulting Group, wyznacza ekonomiczną wartość dodaną (EVA) jako iloczyn liczby zatrudnionych (stanowiącej pochodną stanu zatrudnienia oraz przyjęć, zwolnień i odejść) oraz różnicy wartości dodanej na pracownika i przeciętnego kosztu pracownika. Zaufanie może implikować lojalność, co może mieć wpływ na liczbę zatrudnionych. Generowana wartość dodana stanowi m.in. pochodną dzielenia się wiedzą w organizacji, a ono opiera się na zaufaniu. Także na przeciętny, szeroko rozumiany – koszt związany z pracą – składa się koszt kontroli zatrudnionego, który w przypadku zaufania jest ograniczony, gdyż stanowi ono ekwiwalent kontroli. A zatem – choć pośrednio – zaufanie jest ujęte w tej metodzie.

Analizowanym reprezentantem metod rynkowych jest metoda wartości firmy (R.H. Hermanson) z 1964 roku oparta na następującym założeniu: “ponadprzeciętne zyski przedsiębiorstwa w porównaniu do przeciętnej w branży należy przypisać wartościom majątku niewykazanego w bilansie, a ponadto są one reprezentatywne dla przyszłego okre-

su” [Persch, 2003, s. 124]. A zatem wypracowany dodatkowy zysk (dzięki kombinacji owned assets i operational assets) odpowiada poszukiwanej wartości kapitału ludzkiego. Tego rodzaju sposób jej ustalenia nie stwarza nawet złudzeń co do uwzględnienia wpływu jakości kapitału ludzkiego (a zatem i konstytuującego tę jakość zaufania) na tę wartość.

#### 1.4. Metody mnożnikowe

Metoda mnożnikowa – Monitor Kapitału Ludzkiego (A. Mayo) z 2001 r. bierze pod uwagę koszt zatrudnienia (koszt pozyskania pracownika, a nie jego utrzymania w firmie) i indywidualny mnożnik (*individual asset multiplier*) i to w tym mnożniku, obejmującym średnią ważoną oceny:

- profilu zdolności pracownika,
- jego potencjału rozwojowego,
- generowanej przez niego wartości oraz
- zgodności jego osobistego systemu wartości z hierarchią wartości w kulturze zatrudniającej go organizacji

należy doszukiwać się ewentualnej możliwości ujęcia zaufania. Może być ono mianowicie wysoko usytuowane w systemach wartości, co ma miejsce w niektórych typach kultur i być podobnie ważne dla pracownika. Pośrednio (poprzez wpływ na komunikowanie się celem dzielenia się wiedzą i dawaniem wskazówek kształtujących umiejętności) ma ono wpływ na generowaną przez pracownika wartość. Natomiast profil zdolności pracownika obejmować może zaufanie pracownika do siebie, co nie stanowi – jak zaznaczono we wstępie – przedmiotu niniejszych rozważań.

Stosunkowo niedawno (w 2007 roku) opracowana i stale modyfikowana [Lipka, 2007] metoda ryzyko-wartość (A. Lipka), zakładająca, iż ryzyko (personalne) jest “niszczycielem” wartości (a zatem jego “trzymanie w ryzach” implikuje utrzymywanie tej samej, a nawet podwyższanie wartości) może ujmować zaufanie. Pozostaje ono bowiem w ścisłym związku z ryzykiem odejścia z pracy i tym samym – ryzykiem utraty wiedzy (jako rodzajami częściowymi ryzyka personalnego), mając wpływ na składowe konstytuujące wartość kapitału ludzkiego. Jeśli strategia personalna zorientowana jest na uzyskanie wysokiego poziomu zaufania (co ma miejsce między innymi w przypadku strategii transformacji czy strategii zorientowanej na zwiększenie stopnia różnorodności załogi [Lipka, 2010, s. 29-34]), to można wyznaczyć – stosując tą me-

tość – także rodzaje ryzyka związane z zaufaniem, a następnie ocenić prawdopodobieństwo ich wystąpienia oraz poziom skutków po to, by na końcu określić ryzyko całkowite. Przykład w tym zakresie podaje tablica 1 (ryzyko  $r$  wyznaczone według algorytmu J.E. Marina i P.F. Heaulme [1998, za: Pawlak, 2005, s. 52] wynosi 5,7, tj. kształtuje się na poziomie wysokim).

**Tablica 1. Przykładowa mapa ryzyka dla zaufania**

Rodzaje ryzyka związanego z zaufaniem	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Poziom skutków	Wartość ryzyka
Dynamika lojalności pracowników wobec organizacji (i stopy zwrotu z inwestycji w nich) po zdarzeniach krytycznych (pozytywnych, jak i negatywnych) wpływających na zaufanie	duże	bardzo wysoki	(8.0)
Jakość metod diagnozy zaufania w organizacji	średnie	średni	(4.0)
Tempo procesów decyzyjnych podejmowanych zespołowo	małe	duży	(4.0)
Natężenie procesów dzielenia się wiedzą	bardzo wysokie	duży	(8.0)
Natężenie lęku przed łamaniem norm etycznych	małe	średni	(3.0)
Zmiany stosunku pracowników do wdrażanych w organizacji innowacji	średnie	ekstremalny	(7.0)

Źródło: Opracowanie własne.

Następnie można zastosować wzór ujmujący wpływ obliczonego ryzyka na wartość kapitału ludzkiego, na przykład wzór proponowany przez Centrum Zarządzania Kapitałem Ludzkim [Meyer-Ferreira, 2010, s. 263-264]:

$$R - a HCV = HCV \times P = (W + E + G) \times P \quad (1)$$

gdzie:

R-a HCV – Risk-adjusted Human Capital Values,

P – prawdopodobieństwo utrzymania wartości kapitału ludzkiego,

W – koszty odtworzenia kapitału ludzkiego,

E – koszty wdrożenia do pracy,



G – dochody generowane przez pracowników.

Jeśli można odnieść się do tego wzoru, to wydaje się, iż właściwsze byłoby jednak obliczenie wartości życiowej pracowników LTV (*Worker Lifetime Value*) na podstawie formuły dyskontowej:

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

gdzie [Lipka, 2012, s. 125]:

LTV – wartość życiowa pracownika w organizacji,

K – koszty związane z zatrudnieniem pracownika,

P – przepływy gotówkowe na stanowisku,

k – koszt kapitału,

w której pierwszy ze składników (-K) odpowiadałby sumie kosztów W i E w formule powyżej (należy przyjąć, iż ich wartości poprzedzone są znakiem “minus”) – ze względu na istnienie algorytmu (formuły dyskonta) określającego wartość generowaną przez pracowników. Zastosowanie dodatkowo wzoru na RALTV (*Risk-Adjusted Lifetime Value*):

$$RALTV = \sum [CF_t : (1 + RRR * \beta_c)]^t \quad (3)$$

gdzie [Lipka, 2012, s. 127]:

$CF_t$  – zmniejszona o koszty pracy suma dochodów wygenerowanych przez pracownika w całym cyklu jego życia w organizacji (t),

RRR (*Required Rate of Return*) – stopa zwrotu z inwestycji w pracownika,

$\beta_c$  – stosunek wielkości przychodów generowanych przez pracownika do wielkości strumienia przychodów generowanych przez portfel pracowników (grupę pracowników wykonujących podobne zadania pracy / realizujących zbliżone projekty) uwzględniający również nowo pozyskanego pracownika, dodatkowo różnicowałoby wkład poszczególnych pracowników, choć wymagałoby – niełatwej w praktyce do określenia stopy zwrotu inwestycji w pracownika (ze względu na nieprowadzenie w praktyce – choć proponowane w literaturze przedmiotu – konta inwestycji personalnych ujmujące poniesione nakłady oraz stopień wykorzystania kapitału ludzkiego). Trzeba przy tym zauważyć, że RALTV odnosi się do ryzyka generowania wartości, a nie do ryzyka pozostawiania pracownika w organizacji, które to ryzyko wiąże się z zaufaniem. Chcąc zatem wyznaczyć wartość R-a HCV należałoby wartość LTV lub wartość RALTV (jeśli możliwa jest do wyznaczenia) skorygować o wartość nie tyle prawdopodobieństwa (jak jest we wzorze powyżej) co o wartość ryzyka (bo ono obejmuje jego drugi wymiar – poziom skutków), wyzna-

czonego w sposób taki jaki w tabeli 1. A zatem, według zaproponowanej modyfikacji:

$$R - a HCV = LTV \text{ (lub : } RALTV) \times r \quad (4)$$

gdzie:

$r$  – ryzyko personalne (w przypadku strategii zorientowanej na zaufanie jego wysokość będzie zdeterminowana prawdopodobieństwem utrzymania / utraty zaufania oraz tego skutków).

### 1.5. Metody wskaźnikowe

Metody takie jak Balanced Scorecard (z 1992 roku) (R.S. Kaplan, D.P. Norton) czy HR Scorecard (2002 rok; B.B. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich) nie zostały wprawdzie opracowane z myślą o wycenie kapitału ludzkiego, lecz odpowiednio: pokazaniu sekwencji powiązań inwestycyjnych (w tym: inwestycji w zaufanie) z wynikami finansowymi i pozafinansowymi oraz mierzenia efektów działań personalnych (tablica 2), ale są niekiedy traktowane pomocniczo przy tejże wycenie. Można zatem uznać, że one – choć nie bezpośrednio - ujmują zaufanie.

**Tablica 2. HR Scorecard uwzględniająca wybrane aspekty i procesy dotyczące zaufania**

Oceniany aspekt / Proces	Pozyskiwanie	Wynagradzanie	Rozwijanie	Utrzymanie
Koszt	Koszt pozyskania pracowników dających kredyt zaufania firmie	Koszt gratyfikacji zorientowanych na wzrost zaufania	Koszt inwestycji w zaufanie	Koszt utrzymania dotychczasowego poziomu zaufania w organizacji
Czas	Czas na pozyskanie kandydatów do pracy reprezentujących określony stopień zaufania wobec firmy	Okres wynagradzania za dzielenie się wiedzą	Czas inwestowania w zaufanie	Czas utrzymania zaufania w organizacji na tym samym poziomie
Ilość	Liczba przypadków marketingowania za-	Liczba pracowników ufających, iż	Liczba pracowników, których zau-	Liczba pracowników, których zau-

	fania wobec firmy przez kandydatów do pracy	dzielenie się wiedzą nie przyniesie im strat	fanie wobec organizacji wzrosło	fanie wobec organizacji utrzymało się na tym samym poziomie
Jakość	Odsetki pracowników o określonych stopniach zaufania	Jakość systemu gratyfikowania za dzielenie się wiedzą	Jakość inwestycji w zaufanie	Odsetek pracowników darzących firmę wyższym zaufaniem niż na początku zatrudnienia
Reakcja	Oceny, iż nastąpiło zmniejszenie niepewności	Oceny, iż gratyfikowanie zaufania miało wpływ na zadowolenie z pracy	Oceny, iż dzięki zaufaniu osiągnięto szybki postęp pracy	Oceny, iż zaufanie stało się łupem gry koniunkturalnej

Źródło: Opracowanie własne.

### 1.6. Metody mieszane

Formuła z Saarbrücken (Ch. Scholz, V. Stein, R. Bechtel), przynależna do grupy metod mieszanych (ze względu na łączenie podejścia rynkowego, wskaźnikowego i kosztowego) ma następującą ogólną postać [Scholz i inni, 2006]:

Wartość kapitału ludzkiego = (wartość bazowa \* straty na wartości +  
+ kompensacja wartości) \* zmiana wartości,

która to w rozwinięciu przedstawia się następująco:

$$HC = \sum_{i=1}^g [(FTE_i * l_i * (w_i : b_i) + PE_i) * M_i] \quad (5)$$

gdzie:

i...g – kategoria zatrudnienia

FTE<sub>i</sub> (*Full-Time-Equivalents*) - liczba pracowników,

l<sub>i</sub> - wysokość przeciętnej rynkowej płacy,

w<sub>i</sub> - okres aktualności wiedzy,

b<sub>i</sub> -zakładowy stażu pracy,

$PE_i$  – koszty przedsięwzięć rozwojowych,

$M_i$  - stopień zaangażowania organizacyjnego obejmujący: uwarunkowania kontekstowe, motywację i retencję w organizacji.

Abstrahując od uwag krytycznych pod adresem tej metody, a analizując ją wyłącznie pod kątem uwzględnienia w niej zaufania należy stwierdzić, iż że daje ona możliwość określania postępu w realizacji także tych strategii, które ukierunkowane są na wzrost zaufania (por. tablica 3). Zmiany w wiedzy posiadanej przez pracowników łączone są w niej jednak nie z komunikowaniem się wskutek wysokiego poziomu zaufania, lecz z fazą cyklu życia w firmie.

Z drugiej strony, w formule przyjęto, że podwyższanie wartości kapitału ludzkiego organizacji musi być ściśle związane z inwestowaniem w pracowników. Może zatem również chodzić o inwestycje w zaufanie.

Wśród składowych wycenianego kapitału ludzkiego w innej metodzie mieszanej – metodzie kapitału przedsiębiorstwa (R.F. Esselborn, M. Henke) z 2001 roku - brak jest zaufania.

**Tablica 3. Przykład ilustrujący możliwość kwantyfikacji efektów przedsięwzięć inwestycji w zaufanie - formuła z Saarbrücken**

Przedsięwzięcie	w %	Konsekwencja (w euro)	w %
Utrzymanie zatrudnienia	+10		+5
Podwyżka płac	+3		+12
Uelastycznienie czasu pracy	+7		+9
Zwiększenie aktualności wiedzy	+15		+20
Rozbudowa szkoleń	+10		+7
Wzrost zaangażowania organizacyjnego	+5		+14

Źródło: Por. [Scholz, Bechtel, 2005, s. 36].

### 1.7. Metody opcji realnych

Metody opcji rzeczywistych (realnych) (ROV – *Real Options Valuation*) są “typowymi instrumentami zarządzania ryzykiem” [Osbert-Pociecha, 2011, s. 168]. Polegają one na podjęciu na początku takiej ogólnej decyzji, która – po upływie czasu, a wraz z nim informacji redukujących niepewność – nie wyklucza żadnej z dalszych, tj. przełączenia, zaniechania, wzrostu, zmiany skali działania (zwiększania, zmniejszania, zaprzestania), odroczenia, etapowania [Osbert-Pociecha, 2011, s. 171]. Skoro są instrumentami zarządzania ryzykiem, to dotyczą ich te same

konkluzje, które sformułowano wyżej odnośnie do metody: ryzyko-wartość.

### 1.8. Metody alternatywne

Do metod tych należy portfolio – posiadające wiele zalet (m.in. przejrzystość), ale i wad (m.in. nadmierne uproszczenie rzeczywistości). Za pomocą portfolio nie będzie wprawdzie dokonana wycena zaufania (ani innych cech pracowników odnoszących się do przeszłości oraz przyszłości), ale za to można na jego podstawie próbować określić wielkości segmentów dotyczących obecnej diagnozy, a także - rozwoju zaufania i na tej podstawie wnioskować o dynamice (typów) lojalności pracowniczej, którym jednym z mechanizmów wewnętrznych – obok rutyny i zaangażowania – jest właśnie zaufanie (por. tablica 4).

**Tablica 4. Typy lojalności i ich konsekwencje dla zaufania, przyzwyczajenia i zaangażowania organizacyjnego**

Typ lojalności	Zaufanie	Przyzwyczajenie	Zaangażowanie organizacyjne
Lojalność świadoma	występuje	brak	brak
Lojalność z rozsądku	występuje	występuje	brak
Lojalność zaangażowana	występuje	brak	pozytywne
Lojalność partnerska	występuje	występuje	pozytywne
Lojalność z rutyny	brak	występuje	brak
Nieakceptowana lojalność z przymusu	brak	brak	negatywne
Bezradna lojalność z przymusu	brak	występuje	negatywne
Lojalność wyrozumiała	występuje	występuje	negatywne
Lojalność warunkowa	występuje	brak	negatywne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Urban, Siemieniako, 2008, s. 87-95].

I tak, “niskie zaufanie obecnie i w prognozowanej przyszłości” świadczy o istnieniu określonego odsetka pracowników reprezentujących lojalność z rutyny, bezradną lojalność z przymusu względnie nieakceptowaną lojalność przymusu przy czym w obrębie tego segmentu mogły nastąpić przesunięcia, np. pracownicy, którzy dotychczas reprezentowali lojalność z rutyny lub bezradną lojalność z przymusu, w przyszłości “zasila” segment: “nieakceptowana lojalność z przymusu”, co będzie wiązało się z deprecjacją (obniżeniem wartości) kapitału ludzkiego organizacji dotyczącej omawianej jego składowej. Z kolei segment pracowników: “obecnie mających wysokie zaufanie do organizacji, któ-

rzy to zaufanie stracą” reprezentuje przejście od: lojalności z rozsądku lub: lojalności partnerskiej lub lojalności wyrozumiałej lub lojalności świadomej lub lojalności zaangażowanej lub lojalności warunkowej do: lojalności z rutyny lub bezradnej lojalności z przymusu lub nieakceptowanej lojalności z przymusu, co będzie wiązało się z podobnym rodzajem deprecjacji. Następny segment reprezentowałby dynamikę: “obecne niskie zaufanie, ale wysokie zaufanie w przyszłości”. Oznaczałoby to, iż pracownicy, których dotychczasowa lojalność była lojalnością z rutyny lub bezradną lojalnością z przymusu lub nieakceptowaną lojalnością z przymusu stałaby się: lojalnością z rozsądku lub lojalnością partnerską lub lojalnością wyrozumiałą lub lojalnością świadomą lub lojalnością zaangażowaną lub lojalnością warunkową. Ostatni segment w dwuwymiarowej przestrzeni portfolio wyznaczonej obecnym i przyszłym zaufaniem dotyczyłby w obydwu przypadkach jego miejsca na skali określanego jako “wysokie”. W tym przypadku nastąpiłyby – ewentualnie - przesunięcia w obrębie reprezentujących: lojalność z rozsądku, lojalność partnerską, lojalność wyrozumiałą, lojalność świadomą, lojalność zaangażowaną, lojalność warunkową. W rzeczywistości sprawa jest bardziej skomplikowana z uwagi na pozostałe mechanizmy wewnętrzne lojalności. Nawiązując jednak do postawionego celu trzeba stwierdzić, iż możliwość uwzględnienia zaufania w portfolio istnieje.

## 2. Porównanie ujęć zaufania w metodach wyceny kapitału ludzkiego na tle ujęć w nich lojalności i kreatywności

Z zestawienia w tablicy 5 wynika, że zaufanie jest uwzględnione bezpośrednio – podobnie jak lojalność i kreatywność - w siedmiu spośród dwudziestu analizowanych metod, przy czym nie chodzi zawsze o te same metody (np. zaufanie i lojalność są – w odróżnieniu od kreatywności - ujęte w metodzie kosztów jednostkowych. W przypadku zarówno zaufania, jak i lojalności oraz kreatywności dominuje ujęcie pośrednie.

**Tablica 5. Zaufanie, lojalność i kreatywność w wybranych metodach wyceny kapitału ludzkiego organizacji**

Nazwa metody	Ujęcie zaufania	Ujęcie lojalności	Ujęcie kreatywności
Metoda ważonych kosztów pracy (R.H. Hermanson)	pośrednie	pośrednie	pośrednie
Metoda kosztów alternatyw-	pośrednie	pośrednie	pośrednie

nych (J.S. Hekimian, C. Jones)			
Metoda kosztów historycznych (R.L. Brummet, E.G. Flamholtz, C.P. Pyle)	pośrednie	pośrednie	pośrednie
Metoda odtworzeniowa (E.G. Flamholtz)	pośrednie	pośrednie	pośrednie
Metoda kosztów jednostkowych (R.M. Likert, D.G. Bowers)	bezpośrednie	bezpośrednie	brak ujęcia
Metoda przyszłych zysków przedsiębiorstwa (R.L. Brummet, F.G. Flamholtz, C.P. Pyle)	brak ujęcia	brak ujęcia	brak ujęcia
Metoda przyszłych dochodów (B. Lev, A. Schwarz)	pośrednie	pośrednie	pośrednie
Metoda przyszłych wkładów w osiągnięcia (E.G. Flamholtz, J. Waters)	bezpośrednie	bezpośrednie	bezpośrednie
Metoda przyszłych wkładów w osiągnięcia (B. Jaggi, H. Lau)	brak ujęcia	bezpośrednie	bezpośrednie
Metoda zdyskontowanych strumieni przychodów (E.G. Flamholtz)	bezpośrednie	bezpośrednie	brak ujęcia
Metoda Workonomics™ (R. Strack)	pośrednie	pośrednie	pośrednie
Metoda wartości firmy (R.H. Hermanson)	brak ujęcia	brak ujęcia	brak ujęcia
Monitor kapitału ludzkiego (A. Mayo)	pośrednie	pośrednie	bezpośrednie
Metoda: ryzyko-wartość (A. Lipka)	bezpośrednie	bezpośrednie	bezpośrednie
<i>Balanced Scorecard</i> (R.S.Kaplan, D.P. Norton)	pośrednie	pośrednie	pośrednie
<i>HR Scorecard</i> (B.B. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich)	bezpośrednie	pośrednie	bezpośrednie
Formuła z Saarbrücken (Ch. Scholz, V. Stein, R. Bechtel)	pośrednie	bezpośrednie	bezpośrednie
Metoda kapitału przedsiębiorstwa (R.F. Esselborn, M. Henke)	brak ujęcia	brak ujęcia	pośrednie

Metoda opcji realnych	bezpośrednie	pośrednie	pośrednie
Portfolio personalne	bezpośrednie	bezpośrednie	bezpośrednie

Źródło: [Winnicka-Wejs, 2012, s. 34-47], [Hap, 2012, s. 37-56].

## Zakończenie

Powyższe rozważania pozwoliły na ustalenie, iż zaufanie jest uwzględnione pośrednio w prawie połowie analizowanych metod wyceny kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Nieco rzadziej ma miejsce jego uwzględnienie bezpośrednie (ma to miejsce w przypadku niektórych metod: dochodowych, mnożnikowych, wskaźnikowych, a także opcji realnych oraz metod niekonwencjonalnych). Jeśli chodzi o różnice ujęcia w analizowanych metodach: zaufania, lojalności pracowniczej oraz kreatywności, to ocenić je można jako minimalne.

## Literatura

1. Becker B.E., Huselid M.A., D. Ulrich D. (2002), *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. Bochniarz P., Gugąła K. (2005), *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa.
3. Brummet, R.L., Flamholtz E.G., C.P. Pyle (1969), *Human Resource Accounting: A Tool to Increase Managerial Effectiveness*, "Management Accounting" vol. 50.
4. Brummet, R.L., Flamholtz E.G., Pyle C.P. (1968), *Human Resource Measurement: A Challenge for Accountants*, "The Accounting Review" vol. 42.
5. Cascio W.F. (2001), *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
6. Dearden J. (1960), *Problem in Decentralized Profit Responsibility*, "Harvard Business Review" vol. 38.
7. Dobija D. (2003), *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
8. Fitz-enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
9. Flamholtz E.G. (1971), *A model for human resource valuation: a stochastic process with the service rewards*, "Accounting Review" vol. 46.
10. Flamholtz E.G. (2001), *Human Resource Accounting: advances in concepts, methods, and applications*, Boston 2001.



11. Freiling J. (1978), *Human Resource Accounting*, dysertacja, Kassel.
12. Gebauer M. (2005), *Unternehmensbewertung auf der Basis von Humankapital*, Josef Eul Verlag, Lohmar-Köln.
13. Grudzewski W., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
14. Hahn D., Krystek U. (2000), *Früherkennungssysteme und KonTraG*, w: *Praxis des Risikomanagements*, red. D. Dörner, P. Horváth, Stuttgart.
15. Hap W. (2012), *Kreatywność w wybranych metodach wyceny kapitału ludzkiego organizacji*, w: *Kształtowanie kreatywnego kapitału ludzkiego (wybrane zagadnienia)*, "Studia Ekonomiczne", Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
16. Hekimian J.S., Jones C. (1967), *Put people on your balance sheet*, "Harvard Business Review" vol. 45.
17. Hermanson R.H. (1964), *Accounting for Human Assets*, Occasional Paper no. 14, Graduate School of Business Administration, East Lansing Michigan.
18. Jaggi B., Lau H. (1974), *Toward a model for human resource valuation*, "Accounting Review" vol. 49.
19. Lev B., Schwartz A. (1971), *On the use of the economic concept of human capital in financial statements*, "Accounting Review" vol. 46.
20. Likert R., D.G. Bowers (1973), *Improving the Accuracy of P/L Reports by Estimating the Change in Dollar Value of the Human Organization*, "Michigan Business Review" vol. 25.
21. Lipka A. (2007), *Nowsze metody wyceny kapitału ludzkiego*, "Przegląd Organizacji", nr 9.
22. Lipka A. (2007), *W poszukiwaniu metody wyceny kapitału ludzkiego*, w: *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego*, red. A. Lipka, S. Waszczak (red.). Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
23. Lipka A. (2010), *Ryzyko niekoherencji motywowania autotelicznego i strategii personalnych*, w: A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa.
24. Lipka A. (2012), *Diagnoza oraz pomiar lojalności pracowników i jej typów jako podstawa budowania strategii długookresowych relacji firmy z pracownikami*, w: A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność*

- pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa.
25. Lipka A., Król M., Waszczak S., Satoła M. (2008), *Wartościowanie kapitału ludzkiego organizacji (problemy metodyczne i próby ich rozwiązywania)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
  26. Majewska M. (2011), *Job hopping – w pogoni za nową lepszą pracą*, "Personelplus" nr 08 (45).
  27. Martin J.E., Heaulme P.-F. (1998), *Risk Management: Techniques for Managing Project Risk. Field Guide to Project Management*, Van Nostrand Reinhold, New York.
  28. Meyer-Ferreira, P. (2010), *Human Capital strategisch einsetzen. Modelle und Konzepte für die Unternehmenspraxis*, Luchterhand, Köln.
  29. Nowak E. (2003), *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa.
  30. Osbert-Pociecha G. (2011), *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
  31. Pawlak M. (2005), *Ocena ryzyka projektu*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" nr 2.
  32. Persch P.-R. (2003), *Die Bewertung von Humankapital – eine kritische Analyse*, Rainer Hampp Verlag, München-Mering.
  33. Poczrowski A. (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
  34. Ryan L.V. (1996), *Wyzwania moralne w czasach transformacji gospodarczej*, "Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" zesz. 1, s. 49.
  35. Samul J. (2011), *Pomiar zarządzania kapitałem ludzkim z wykorzystaniem HR Scorecard – studium przypadku*, w: *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red. B. Urbaniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
  36. Schoenfeld H.-M. (1974), *Der Rechnungslegung über das betriebliche "Human Vermögen". Eine kritische Betrachtung des Entwicklungsstandes*, "Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis", NR. 26.
  37. Scholz Ch., Bechtel R. (2005), *Zehn Nutzen der Saarbrücker Formel*, "Personalwirtschaft" Nr. 11.
  38. Scholz Ch., Stein V., Bechtel R. (2006), *Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit*, München/Unterschleißheim.

39. Strack R., Hansen J., Dörr T. (2001), *Wertmanagement: Implementierung und Erweiterung um das human und customer capital*, "Kostenrechnungspraxis" Jg. 45, Sonderheft 1.
40. Szałkowski A. (2006), *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
41. Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
42. Szulczewski G. (2003), *Zaufanie z perspektywy pragmatyczno-transcendentalnej koncepcji porozumienia*, "Prakseologia" nr 143.
43. Urban W., Siemieniako D. (2008), *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
44. Urbanek G. (2011), *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
45. Waters J. (1972), *Human Resource Investment Evaluation: a practical application of human resource accounting techniques*, "Personell Administration" vol. 35.
46. Weibel P.F. (2004), *Der Wiederaufbau des Vertrauens der Öffentlichkeit in das Management – der Standpunkt der Wirtschaftsprüfer*, "Zeitschrift für Organisation" nr 4.
47. Winnicka-Wejs A. (2012), *Lojalność w wybranych metodach wyceny kapitału ludzkiego w organizacji*, w: Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J. (2012), *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa.
48. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (2006), red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

## Streszczenie

W artykule zidentyfikowano metody wyceny (kosztowe, dochodowe, mnożnikowe, wskaźnikowe, mieszane, alternatywne uwzględniające (bezpośrednio lub pośrednio) zaufanie. Ponadto porównano stopień uwzględnienia zaufania, lojalności i kreatywności w 20 wybranych metodach wyceny.

## Słowa kluczowe

zaufanie, wycena, kapitał ludzki

## **Trust in the valuation methods of human resources of organization (Summary)**

In the article there were identified the methods of valuation (cost, income, multiplier, factor, mixed, alternative), taking into account (directly or indirectly) trust. Moreover, there was compared the degree of allowance of trust, loyalty and creativity in 20 chosen valuation methods.

### **Keywords**

trust, valuation, human resources