

Teresa MYJAK

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

WYKORZYSTANIE KAPITAŁU LUDZKIEGO JAKO KLUCZOWEGO ZASOBU W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Kapitał ludzki jest niezbędny do prawidłowego wykonywania powierzonych zadań w przedsiębiorstwie. Celem artykułu jest przedstawienie kapitału ludzkiego jako głównego zasobu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Obejmuje on problematykę wykorzystania kapitału ludzkiego jako cennego zasobu wewnątrz organizacji, niezbędnego do tworzenia jej przewagi konkurencyjnej. Ze względu na różnorodność definicji kapitału ludzkiego i interpretacji pojęcia „przewaga konkurencyjna”, w niniejszym opracowaniu przyjęto, że „kapitał ludzki” stanowi zespolenie wiedzy teoretycznej, umiejętności praktycznych, zdolności, wewnętrznej motywacji i postaw pracowników. Przewagę konkurencyjną określono zaś jako silny atut, pozwalający przedsiębiorstwu wygrywać rywalizację z konkurentami w wymiarze lokalnym. Publikacja powstała w oparciu o wyselekcjonowaną literaturę przedmiotu i wyniki badań własnych.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, przewaga konkurencyjna.

THE USE OF HUMAN CAPITAL AS A KEY RESOURCE IN BUILDING A COMPETITIVE ADVANTAGE OF AN ENTERPRISE

Summary

Human capital is crucial for proper performance of tasks in an enterprise. The aim of the article is to present the human capital as the main resource in building a competitive advantage of the enterprise. The article covers the issue of using human capital as a valuable resource within an organization necessary to create its competitive advantage. Due to the diversity of definitions of „human capital” and the interpretation of the notion of „competitive advantage”, in this study it was assumed that human capital is the fusion of theoretical knowledge, practical skills, abilities, internal motivation and attitudes of employees. The competitive advantage has been defined as a strong asset allowing the company to win with competitors on a local level. The publication was based on the selected literature of the subject and the results of our own research.

Key words: human capital, competitive advantage.

Wprowadzenie

Od kilkudziesięciu lat wzrasta znaczenie kapitału ludzkiego w funkcjonowaniu współczesnych organizacji, co podkreśla się w licznych publikacjach, wystąpieniach konferencyjnych czy też wypowiedziach osób zajmujących stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach, głównie menedżerów personalnych (Łukasiewicz, 2014). Istotny bowiem wpływ na sytuację przedsiębiorstw w ostatnim okresie zaczęły wywierać czynniki związane z kapitałem ludzkim (Juchnowicz, 2010), zatem ludzi zaangażowanych do pracy na rzecz organizacji należy traktować jako najcenniejszy kapitał (Klimek, 2007) i składnik jej aktywów, a nie źródło kosztów (Pocztowski, 2006). Tego rodzaju podejście do kapitału ludzkiego jest obecnie następstwem przypisywania coraz większej rangi akumulacji wiedzy związanej z kapitałem ludzkim (Cichy, 2008), gdyż problematyka i decyzje dotyczące kapitału ludzkiego stają się coraz ważniejsze dla niemal wszystkich przedsiębiorstw, którym zależy na osiągnięciu sukcesu strategicznego (Cascio, Boudreau, 2011).

Dla gospodarki i przedsiębiorstw kapitał ludzki stał się strategicznym zasobem, a nakłady na jego rozwój powinny być traktowane jako długoterminowa inwestycja, przynosząca konkretne korzyści materialne i niematerialne. Zarówno na gruncie teoretycznym, jak też empirycznym coraz bardziej widoczna staje się rola kapitału ludzkiego, który, w ujęciu makroekonomicznym, w znacznym stopniu wpływa na wzrost gospodarczy. W związku z budowaniem przez poszczególne przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej nie ulega wątpliwości, że wzrastać będą wymagania wobec kapitału ludzkiego angażowanego do pracy w przedsiębiorstwie.

Celem artykułu jest zaprezentowanie kapitału ludzkiego jako podstawowego zasobu niematerialnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Tak sformułowany cel wymaga przedstawienia pojęcia i istoty kapitału ludzkiego oraz zarządzania tym cennym zasobem, aby przedsiębiorstwo mogło budować trwałą przewagę konkurencyjną. Zagadnienia te zostały ukazane w pierwszej, teoretycznej, części artykułu. W części empirycznej zaprezentowano z kolei fragment wyników badań własnych.

1. Pojęcie i istota kapitału ludzkiego w organizacji

„Kapitał ludzki” jest pojęciem zróżnicowanym w ujęciu teoretycznym i praktycznym. Różnie jest postrzegany i opisywany w literaturze przedmiotu przez poszczególnych Autorów, co znacznie utrudnia jego operacjonalizację.

Kapitał ludzki jest określany jako „zasób niematerialny związany z człowiekiem w miejscu pracy. Na zasób ten składają się zdolności, wiedza, umiejętności, motywacja oraz postawy, które determinują wydajność indywidualną pracownika, a w długim okresie są źródłem ponadnormatywnych zysków organizacji” (Mazur, 2011, s. 65). Kapitał ludzki definiowany jest współcześnie jako zasób wiedzy i umiejętności, a także zdrowia i energii witalnej. Jest on zintegrowany z wiedzą pracownika, jego wykształceniem, zdolnościami, umiejętnościami, predyspozycjami oraz wszystkimi działaniami podejmowanymi w przedsiębiorstwie (Olesiuk, 2012). Podkreśla się, że kapitał ludzki stanowi połączenie wiedzy, umiejętności, doświadczenia, kreatywności, innowacyjności i zdolności poszczególnych pracowników, które umożliwiają sprawne wykonywanie zadań (Marcinkowska, 2005). Na kapitał ludzki składa się zatem psychiczna, fizyczna oraz emocjonalna energia każdej osoby (Tracy, 2014). Jest on bowiem nierozzerwalnie związany z cechami psychicznymi, fizycznymi, intelektualnymi i moralnymi jednostki będącej jego nosicielem w taki sposób, że żadna grupa społeczna, organizacja czy instytucja nie mogą nabyć prawa własności do kapitału ludzkiego, który jest atrybutem wyłącznie człowieka (Mazurkiewicz, 2010).

Kapitał, jako kategoria realnie istniejąca, jest ulokowany w różnego rodzaju zasobach materialnych i niematerialnych (Dobija, 2011). Im większe znaczenie zasobów niematerialnych, tym ważniejsza rola pracownika jako nośnika tych zasobów (Mazur, 2011). Kapitał ludzki charakteryzuje się podmiotowością i elastycznością, stanowiąc jednocześnie ogniwo łączące zasoby materialne i niematerialne, a następnie przekształcając je w potencjał konkurencyjny (Zajac, 2012). Pojęcie „kapitał ludzki” umożliwia więc zrozumienie podstaw efektywnego gospodarowania zasobami w organizacji, zaś efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego przynosi korzyści w postaci rozwoju kompetencji, większego zaangażowania czy otwartej oraz partnerskiej komunikacji (Morawski, 2006), dlatego też akcentowane jest jego duże znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

To, że kapitał ludzki cechują niepowtarzalne atuty zostało dowiedzione, ale też należy wskazać ograniczenia, gdyż jest on znacznie mniej mobilny niż kapitał materialny. Wymaga też poszanowania praw człowieka, więc trudniej – niż w stosunku do kapitału rzeczowego – stosować wobec niego reguły racjonalnego gospodarowania, jak też osiągać z niego korzyści ekonomiczne (Mazurkiewicz, 2010).

Zasadnicze różnice między kapitałem ludzkim a kapitałem materialnym zaprezentowano w tabeli 1. Jednym z kryteriów zamieszczonych w niej jest wpływ kapitału ludzkiego na pozycję konkurencyjną firmy, a w ślad za tym – jej wyniki finansowe.

Tabela 1

Różnice pomiędzy kapitałem ludzkim a kapitałem materialnym

Kryterium	Kapitał ludzki	Kapitał materialny
Forma nabywania	Kształtowany stosunkowo powoli siłami zarówno pracownika, jak i pracodawcy. Zasadniczo poszczególne składniki kapitału ludzkiego nie są do kupienia	Poszczególne składniki kapitału materialnego można stosunkowo łatwo kupić, sprzedać lub pożyczyć
Mierzalność	Utrudniona, ze względu na jakościowy charakter cech opisujących stan składników kapitału	Łatwe do wyceny w jednostkach pieniężnych
Sposób ewidencji	Ewidencja rozproszona, prowadzona w luźnej formie	Ewidencja prowadzona zgodnie z zasadami rachunkowości
Wpływ na pozycję konkurencyjną i wyniki finansowe firmy	Istotny, szybko rosnący	Malejący, a w pewnych dziedzinach działalności gospodarczej ich wpływ jest bardzo mały
Łatwość obniżania błędu poprzez sprawdzanie i ekspertyzy	Brak gwarancji	Znaczna

Źródło: *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny* (s. 97), M. Bratnicki, J. Strużyńska, 2001, Katowice: Akademia Ekonomiczna.

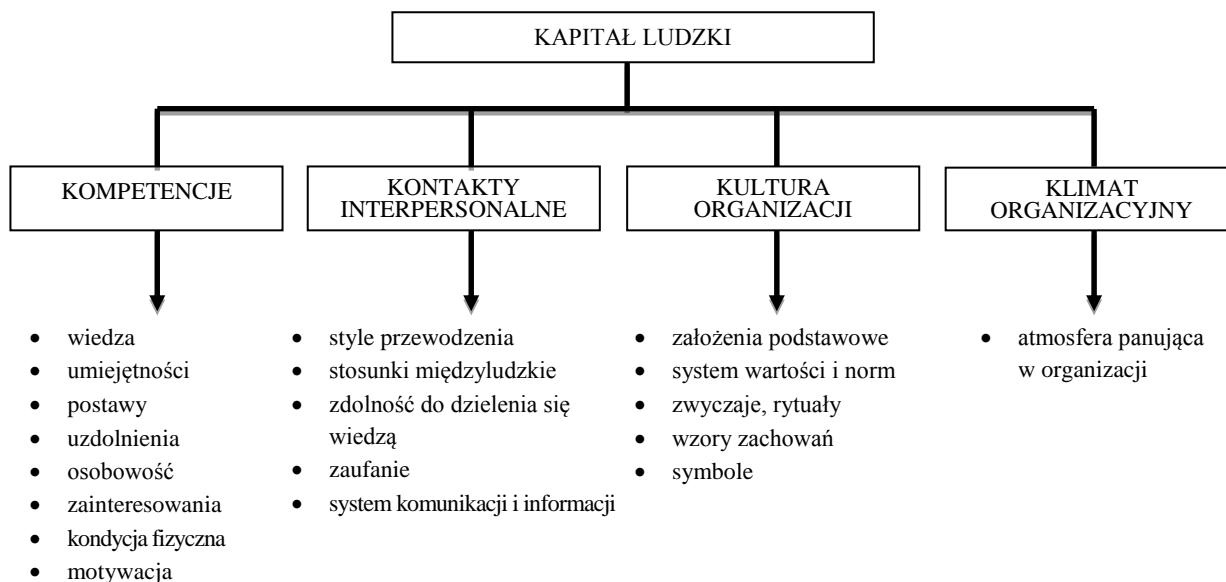
Znacząca rola kapitału ludzkiego związana jest z tym, że jest on uważany za środek niezbędny do uruchomienia oraz właściwego wykorzystania tak kapitału finansowego, jak również materialnego (Zdrojewski, Sasin, 2016). Wzrost kapitału ludzkiego jest istotny dla innowacyjności gospodarki, gdyż wyższy (lepiej) kapitał ludzki oznacza wyższe zapotrzebowanie na innowacyjne produkty (Czerniak, 2013). Zdolność do generowania i wdrażania innowacji jest miarą konkurencyjności przedsiębiorstw, których filarem powinno być zarządzanie oparte na wiedzy (Brojak-Trzaskowska, 2008). Ważne jest, by kapitał ludzki był użyteczny dla zmiany w przedsiębiorstwie na lepsze, aby wydobyć te jego aspekty, które leżą u podstaw kompetencji innowacyjnych i woli ich uruchomienia (Woźniak, Jabłoński, Soszyńska, Firszt, Bal-Woźniak, 2015). Kapitał ludzki jest powiększany wskutek kształcenia się i doksztalcania w trakcie życia zawodowego (w pracy), prywatnego (w rodzinie), a także w społeczności lokalnej (Węziak-Białowolska, 2010). Dostępność wykwalifikowanego kapitału ludzkiego oraz inwestowanie w badania i rozwój są istotnymi czynnikami stymulującymi procesy innowacyjne (Dworak, Grabia, Kasperkiewicz, Kwiatkowska, 2014), które związane są m.in. ze skutecznym i efektywnym zarządzaniem tym niematerialnym zasobem w organizacji.

2. Zarządzanie zorientowane na kapitał ludzki w przedsiębiorstwie

Szczególnie ważnym zadaniem z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim jest tworzenie właściwej przestrzeni dla działań ludzkich, co w przekonaniu B. Mikuły (2012) polega m.in. na:

- odpowiedniej lokalizacji człowieka w obrębie zespołów pracowniczych (w tym wirtualnych);
- wprowadzaniu do pracy zespołowej;
- osłabianiu siły zależności hierarchicznych;
- zwiększaniu autonomii pracowników i możliwości bezpośrednich kontaktów między nimi, jak i przy wykorzystaniu techniki łączności;
- rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji poprzez wdrażanie zasad zdrowej organizacji;
- wspieraniu stosunków pozaformalnych, a więc wzajemnej troski, przyjaźni, zaufania między ludźmi i wzajemnych zobowiązań;
- wsparciu inicjatyw pracowniczych zwłaszcza powstających w obrębie różnego rodzaju wspólnot, np. praktyków, ale także formalnie funkcjonujących zespołów i organów przedstawicielskich pracowników (komitetów, rad pracowniczych);
- wprowadzeniu pełnego procesu organizacyjnego uczenia się;
- umożliwieniu rozwoju sieci kontaktów partnerskich z otoczeniem organizacji;
- kształtowaniu pożądanych typów klimatu i kultury organizacyjnej.

Rysunek 1 przedstawia wewnętrzną budowę kapitału ludzkiego, który obejmuje cztery zasadnicze jego płaszczyzny, mieszczące się w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim.



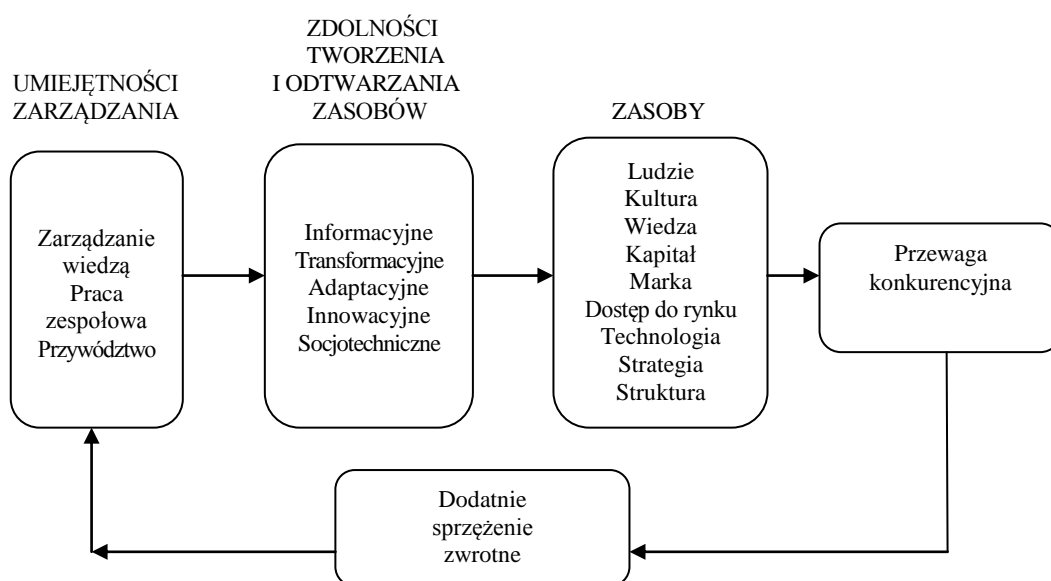
Rysunek 1. Struktura kapitału ludzkiego w wymiarze organizacyjnym.

Źródło: *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego* (s. 36), M. Juchnowicz, 2014, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

3. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa

Przewaga konkurencyjna, powszechnie rozumiana jako atuty przedsiębiorstwa cenione przez rynek, dzięki którym może ono utrzymać lub poprawić efektywność i zapewnić sobie harmonijny rozwój, powinna być widoczna, trwała i trudna do skopiowania przez konkurentów (Rybicki, Pawłowska, 2009). Złożone problemy, do których niewątpliwie należy tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wymagają zastosowania różnych podejść teoretycznych (Światowiec-Szczańska, 2015), ale także praktycznych rozwiązań.

Rysunek 2 prezentuje zasobową koncepcję przewagi konkurencyjnej. Wynika z niego, że oprócz zasobów niematerialnych, koncepcja ta uwzględnia umiejętność zarządzania oraz tworzenia i odtwarzania zasobów, które w odpowiedniej konfiguracji pozwalają przedsiębiorstwu budować przewagę konkurencyjną.



Rysunek 2. Zasobowa koncepcja przewagi konkurencyjnej.

Źródło: *Zarządzanie w warunkach niepewności* (s. 93), A.K. Koźmiński, 2005, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Należy podkreślić, że wzrost poziomu konkurencyjności oraz zmiana uwarunkowań gospodarowania wymusiły konieczność dostosowania się do tej sytuacji systemów przedsiębiorstw, a także bezpośredniego objęcia zarządzaniem nowych zasobów, tj. wiedzy, kapitału ludzkiego i pozostałych elementów składowych kapitału intelektualnego (Mikuła, 2007). Konkurencyjność wymusza nieustanne unowocześnianie procesów produkcyjno-usługowych, a także wzrost obowiązujących w przedsiębiorstwie standardów (Polańska, Miąsek, 2015, s. 64) oraz zasad. Zasady przewagi konkurencyjnej w przekonaniu Z. Narskiego (2006) wskazują m.in. na:

- przenoszenie produkcji do kraju o niskim wynagrodzeniu za pracę;
- obniżanie kosztów pracy do możliwego minimum;
- ograniczanie osłony socjalnej, aby zmniejszać koszty gospodarowania;
- przerzucanie na ludność wszelkich możliwych płatności społecznych (płatne szkolnictwo), odciążające państwo od długu publicznego;
- zmniejszanie opodatkowania firm, aby zwiększać ich konkurencję i zyski;
- wyspecjalizowanie się w produktach, które są standardowe.

4. Metodyczne aspekty badań własnych

Część empiryczna opracowania powstała na podstawie informacji uzyskanych od kadry kierowniczej wybranych (10) przedsiębiorstw¹, działających w „branży” budowlanej, które są zlokalizowane na terenie województwa małopolskiego. Przedsiębiorstwa te brały udział w badaniach realizowanych przez Autorkę w latach 2012-2014. Okres prowadzenia badań własnych uzależniony był głównie od specyfiki działania badanych podmiotów gospodarczych i dostosowany do dyspozycyjności osób uczestniczących w badaniu. Badane organizacje były zróżnicowane między sobą ze względu na: liczbę zatrudnienia, rodzaj czy zasięg prowadzonej działalności. Wszystkie analizowane podmioty gospodarcze funkcjonowały w sektorze rynkowym i dla wszystkich istotne znacznie posiadał kapitał ludzki zaangażowany do pracy w tych organizacjach. W tabeli 2 zestawiono badane przedsiębiorstwa.

Tabela 2

Zestawienie badanych podmiotów gospodarczych

Symbol przedsiębiorstwa ²	Wielkość przedsiębiorstwa ³	Stosowane umowy ⁴	Stanowisko osoby udzielającej wywiadu
A	Duża	Pracownicze	Dyrektor
C	Duża	Pracownicze	Kierownik
D	Duża	Pracownicze i Niepracownicze	Kierownik
F	Średnia	Pracownicze	Kierownik
G	Średnia	Pracownicze	Kierownik
K	Średnia	Pracownicze i Niepracownicze	Kierownik
N	Mała	Pracownicze	Właściciel
P	Mała	Pracownicze	Właściciel
S	Mała	Pracownicze i Niepracownicze	Właściciel
T	Mała	Pracownicze	Właściciel

Zródło: opracowanie własne.

5. Wykorzystanie kapitału ludzkiego w budowaniu przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw budowlanych⁵

Kapitał ludzki – w przekonaniu kadry kierowniczej – analizowanych podmiotów gospodarczych, jest rozumiany jako połączenie wiedzy teoretycznej, umiejętności praktycznych, zdolności, wewnętrznej motywacji i postaw, a przewaga konkurencyjna to silny atut, pozwalający przedsiębiorstwom wygrywać rywalizację z konkurentami w wymiarze lokalnym. Omawiane przedsiębiorstwa koncentrują swoją działalność na budowaniu przewagi konkurencyjnej w wymiarze lokalnym, ponieważ mają świadomość, że im większy rynek, tym więcej konkurentów działa na tym rynku. W odczuciu kierownictwa ich przedsiębiorstwa posiadają trwały wyróżnik, którym jest kapitał ludzki, pozwalający rywalizować i wygrywać tę rywalizację z konkurentami. Kapitał ludzki stanowi swoistą wartość dla przedsiębiorstw, które podejmują stosowne działania i inwestycje w obszarze zarządzania tym szczególnym zasobem, żeby utrzymać przewagę

¹ Dane identyfikacyjne przedsiębiorstw (np: nazwa, adres itd.) na prośbę kierownictwa nie zostały ujawnione.

² Poszczególnym przedsiębiorstwom przyporządkowano konkretne symbole, np. A, C, D itp.

³ Badane przedsiębiorstwa podzielono ze względu na ich wielkość, mierzoną liczbą zatrudnienia, tzn.: przedsiębiorstwa małe zatrudniające od 10 do 49 osób, średnie – od 50 do 249 osób i duże – powyżej 250 osób.

⁴ W badanych przedsiębiorstwach stosowano pracownicze formy zatrudnienia, takie jak: umowa o pracę na czas: próbny, określony i nieokreślony, a wśród umów niepracowniczych znalazły się: umowa zlecenie oraz samozatrudnienie.

⁵ Ta część publikacji prezentuje fragment wyników badań własnych uzyskanych za pomocą wywiadu nieustrukturyzowanego.

konkurencyjną w wymiarze lokalnym. Poprzez te działania pracownicy potrafią dostosować się do zmian wewnątrz organizacji, wywołanych głównie zmianami w otoczeniu.

Kapitał ludzki w analizowanych organizacjach odgrywa dużą rolę w budowaniu przewagi nad konkurentami, gdyż, jak podkreśla kadra kierownicza, tworzą go w większości ludzie z bardzo dużą wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem, którzy pracują w przedsiębiorstwie oraz wyuczonym zawodzie od wielu lat i to zarówno jeśli chodzi o specjalistów z dziedziny budowlanej, jak również o szeregowych pracowników. W „branży” budowlanej, którą reprezentują omawiane podmioty, kapitał ludzki musi się codziennie zmagać w starciu z lokalną konkurencją.

Jeżeli chodzi o kapitał ludzki w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej, analizowane przedsiębiorstwa cechuje kooperacja biznesowa z innymi przedsiębiorstwami, a także m.in.: kontrakty, zamówienia publiczne realizowane terminowo, konkurencyjność oferowanych produktów/usług, dostosowanie się do potrzeb i oczekiwań klientów, konsekwentna realizacja przyjętej strategii, kreowanie innowacyjnych rozwiązań w branży oraz kompetencje „branżowe” ludzi zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach. Bardzo ważna jest, w ocenie kierownictwa, renoma firmy, która pomaga w utrzymywaniu dotychczasowych i nawiązywaniu nowych kontaktów biznesowych. To także przesądza o rzetelności i terminowości wykonywania prac budowlanych. Niebagatelny wpływ ma również doświadczona i kompetentna kadra zarządzająca.

W tabeli 3 wskazano istotne elementy przewagi konkurencyjnej w obszarze kapitału ludzkiego w omawianych przedsiębiorstwach.

Tabela 3

Czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w obszarze kapitału ludzkiego

Wyszczególnienie	Praktyczne przykłady
Wiedza teoretyczna	Wiedza branżowa (budownictwo) stosownie do zajmowanego stanowiska w przedsiębiorstwie, rozwijana poprzez np. specjalistyczne szkolenia (indywidualne lub grupowe, na stanowisku lub poza stanowiskiem pracy), np. w zakresie nowych technik produkcji, stosowanych w bieżącej działalności
Umiejętności praktyczne	Konkretne umiejętności, niezbędne do realizacji wyznaczonych zadań, projektów, np. obsługa branżowych programów do przygotowywania i realizacji prac budowlanych
Zdolności	Zdolność adaptacji do zmian, podejmowanie „szybkich” decyzji, koordynowanie prac budowlanych
Wewnętrzna motywacja	Odpowiedzialność za wykonywaną pracę (która jest wyznaczana indywidualnie dla pracownika bądź dla zespołów pracowniczych), samodzielność, bez zbędnego nadzoru w wykonywaniu powierzonych zadań, rozwój osobisty i zawodowy w przedsiębiorstwie, docenianie za pracę, możliwość podejmowania decyzji mających wpływ na działalność przedsiębiorstwa
Postawy	Podejmowanie oraz inicjowanie konkretnych działań, stanowiących odpowiedź na wyznaczone bieżące i perspektywiczne zadania, duże zaangażowanie w powierzoną pracę

Źródło: opracowanie własne.

Ewentualne działania, jakie należałoby podjąć, w odczuciu kierownictwa, aby lepiej wykorzystać kapitał ludzki do budowania przewagi konkurencyjnej, to jeszcze ściślejsza współpraca z innymi przedsiębiorstwami, zwłaszcza tymi działającymi w „branży” budowlanej oraz oferowanie konkurencyjnych produktów (usług) z zachowaniem ich wysokiej jakości i przystępnej ceny.

Podsumowanie

Na zakończenie rozważań warto podkreślić, że konkurencyjność od strony kapitału ludzkiego, w zależności od konkretnego przedsiębiorstwa, obejmuje różne czynniki (Fitz-Enz, 2001). Czynniki te tkwią zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej środowisku zewnętrznym. Nie uzurpując sobie prawa do rangowania tych czynników, warto wskazać wewnątrzorganizacyjne obszary związane z kapitałem ludzkim, wykorzystywane do budowania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach, które obejmują:

- kompetencje kierownictwa i pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie;
- wiodące w przedsiębiorstwach style kierowania;
- wysoki poziom wykonywania zadań, oparty na doświadczeniu indywidualnych pracowników oraz współpracy zespołowej;
- system wartości przyjęty wewnątrz organizacji.

Przeprowadzony wywód pozwala sformułować ogólny wniosek, że kapitał ludzki odgrywa zasadniczą rolę w budowaniu oraz utrzymaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw działających w warunkach zmiennego otoczenia zewnętrznego, a także występujących zmian wewnątrzorganizacyjnych. Kapitał ludzki jest znaczącą wartością dla organizacji i źródłem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

- Bratnicki, M., Strużyna, J. (2001). *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Katowice: Akademia Ekonomiczna.
- Brojak-Trzaskowska, M. (2008). Społeczno-kulturowe determinanty aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. W: E. Okoń-Horodyńska, A. Zacharowska-Mazurkiewicz (red.), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw* (s. 169-183). Warszawa: Instytut Wiedzy i Innowacji.
- Cascio, W., Boudreau, J. (2011). *Investowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Cichy, K. (2008). *Kapitał ludzki i postęp techniczny jako determinanty wzrostu gospodarczego*. Warszawa: Instytut Wiedzy i Innowacji.
- Czerniak, J. (2013). *Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian*. Warszawa: Difin.
- Dobija, M. (2011). Teoria kapitału w środowisku nauk ekonomicznych. W: M. Dobija (red.), *Kapitał ludzki w perspektywie ekonomicznej* (s. 9-37). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Dworak, E., Grabia, T., Kasperkiewicz, W., Kwiatkowska, W. (2014). *Gospodarka oparta na wiedzy, innowacyjność i rynek pracy*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Fitz-Enz, J. (2001). *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC.
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M. (2014). *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Klimek, J. (2007). *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw – ich rola i znaczenie*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Koźmiński, A.K. (2005). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Łukasiewicz, G. (2014). Niedoinwestowany kapitał ludzki. *Personel i Zarządzanie*, 5, 20-23.
- Marcinkowska, M. (2005). Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnej firmy. W: A. Szablewski, R. Tuzimek (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy* (s. 61-94). Warszawa: Poltext.

- Mazur, K. (2011). *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa relacji: pracownik – organizacja*. Zielona Góra: Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Mazurkiewicz, A. (2010). *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*. Rzeszów: Uniwersytet Rzeszowski.
- Mikuła, B. (2007). Wprowadzenie do gospodarki i organizacji opartych na wiedzy. W: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy* (s. 11-41). Warszawa: Difin.
- Mikuła, B. (2012). Nowy wymiar zachowań organizacyjnych. W: B. Mikuła (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą* (s. 13-38). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Morawski, M. (2006). Metody zorientowane na zarządzanie kapitałem ludzkim. W: G. Kobyłko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę* (s. 87-96). Warszawa: Difin.
- Narski, Z. (2006). *Reformowanie gospodarki. Zarys ekonomii strukturalnej*. Toruń: Wydawnictwo Suspens.
- Olesiuk, A. (2012). *Uwarunkowania i mechanizmy tworzenia innowacji jako czynniki rozwoju gospodarczego*. Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski.
- Pocztowski, A. (2006). Koncepcje łączenia zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy – szanse i bariery. W: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość* (s. 53-63). Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Polańska, E., Miąsek, D., (2015). Uczenie się przez całe życie – inspiracja czy utrudnienie. *Personel i Zarządzanie*, 2, 62-64.
- Rybicki, J., Pawłowska, B. (2009). Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej. W: E. Okoń-Horodyńska, R. Wiśła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona* (s. 111-121). Warszawa: Instytut Wiedzy.
- Świątowicz-Szczepeńska, J. (2015). Zarządzanie strategiczne – szanse i zagrożenia w rozwoju organizacji. W: K. Raczkowski (red.), *Zarządzanie w systemie gospodarczym. Szanse i zagrożenia* (s. 19-56). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Tracy, B. (2014). *Motywowanie*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Węziak-Białowolska, D. (2010). *Model kapitału intelektualnego regionu. Koncepcja pomiaru i jej zastosowanie*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Woźniak, M.G., Jabłoński, Ł., Soszyńska E., Firszt, D., Bal-Woźniak, T. (2015). *Kapitał ludzki w rozwoju innowacyjnej gospodarki i zarządzaniu innowacyjnością przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zajac, Cz. (2012). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zdrojewski, E.Z., Sasin, M. (2016). *Zmiany regionalnego zróżnicowania zasobów kapitału ludzkiego w Polsce*. Koszalin: Politechnika Koszalińska.