

MAREK KUNASZ

**METODY POMIARU
I ZAPISU SKŁADNIKÓW KAPITAŁU INTELKTUALNEGO W
PRZEDSIĘBIORSTWIE**

Analizując kierunki strumieni inwestycyjnych, w ramach przemysłowego etapu rozwoju, należy stwierdzić, że były one wykorzystywane niemal w całości do powiększania majątku produkcyjnego. Obecnie o sukcesach rynkowych decydują nie tylko materialne zasoby zaangażowane w przedsiębiorstwie, ale także **ukryte aktywa**, które nie mają postaci materialnej – wiedza i umiejętności pracowników, kultura organizacji, zasoby informatyczne, kontakty z klientami.

Kapitał intelektualny zawarty w ukrytych aktywach pozwala więcej powiedzieć o zdolnościach przedsiębiorstwa do generowania przyszłych dochodów niż konwencjonalne, głównie finansowe, mierniki jego oceny. Przedsiębiorstwo może znajdować się na drodze do „bankructwa intelektualnego”, a jego krótkookresowe zyski mogą wykazywać tendencję wzrostową (na przykład w sytuacji oszczędności w postaci obniżki kosztów „edukacji i rozwoju”). Coraz wyraźniej pojawiają się zatem postulaty, aby w erze gospodarki wiedzy stosować odpowiednie systemy odwzorowywania potencjału przedsiębiorstwa¹. Tradycyjne sprawozdania finansowe podają jedynie wartość zasobów rzeczowych i finansowych firmy, nijak to ma się do wartości rynkowej i podwyższa

¹ G. Osbert-Pociecha, M. Karaś: *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*. „Przegląd Organizacji” 1999, nr 3, s. 19.

ryzyko w procesie podejmowania decyzji strategicznych w sytuacji, gdy dane finansowo-księgowe prezentują jedynie część rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa². Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno zatem dysponować zestawem miar i wskaźników uzupełniających obszar finansowy i lepiej oddających charakter współczesnego gospodarowania zasobami zgromadzonymi w przedsiębiorstwie zdominowanego przez informację i wiedzę.

W artykule przedstawiono narzędzia pomiaru i zapisu składników kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie w świetle dotychczasowej wiedzy³.

Ostatnie lata zasadniczo zmieniły sposób funkcjonowania wielu organizacji. Spowodowały, że teorie ekonomiczne dotychczas opisujące rzeczywistość gospodarczą przestały być skuteczne, gdyż powstały w warunkach stabilnego otoczenia, znikomej konkurencji oraz zamkniętych i odizolowanych od siebie gospodarek. Zjawiska wyznaczające kierunek nowoczesnych zmian wymagają poszukiwania nowych koncepcji, wierniej odwzorowujących zmieniające się środowisko.

Teoria kapitału intelektualnego powstała jako odpowiedź świata gospodarczego na proces przechodzenia od epoki przemysłowej, opartej na wykorzystaniu tradycyjnych czynników wytwórczych, do ery wiedzy i jest wraz z koncepcją zarządzania wiedzą jedną z równolegle rozwijanych i doskonale się uzupełniających teorii, wspólnie zmierzających do wypracowania nowych standardów gospodarowania w zmieniających się warunkach konkurencyjnych. Koncepcja zarządzania wiedzą powstała na gruncie nauk organizacji i zarządzania, a koncepcja kapitału intelektualnego jest jej odpowiednikiem powstałym w obszarze nauk ekonomicznych. Prace w tym obszarze badawczym zaowocowały licznymi definicjami pojęcia „kapitał intelektualny”. Różnice między po-

² Jak wskazują liczne badania, powiększa się dysproporcja między wartością rynkową i księgową przedsiębiorstw. Tendencja ta jest szczególnie widoczna w wycenach firm tzw. gwiazd giełdowych, tj. przedsiębiorstw ery informacji – ich wartość rynkowa jest czasami wielokrotnie większa od ich wartości księgowej, w której ramach przecież dokonuje się precyzyjnego pomiaru zasobów przedsiębiorstwa. Ch. Handy w 1995 r. szacował, że dla większości przedsiębiorstw wartość rynkowa przekracza cztero-, pięciokrotnie wartość ich aktywów bilansowych. J.B. Quinn w 1993 r. zależność tę ujął w proporcji 3:1. Badania prowadzone przez Gartner Group w 1998 r. potwierdziły tę zależność. Zob. M. Strojny: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*. „Przegląd Organizacji” 2000, nr 7–8, s. 18.

³ Pomiar i efektywne wykorzystanie kapitału jest obiektem zainteresowania nie tylko przedsiębiorstw, ale też potężnych organizacji odpowiedzialnych za ustalanie standardów gospodarczych i ich popularyzowanie. W proces ten zaangażowane są: Securities and Exchange Commission (SEC) amerykański odpowiednik Komisji Papierów Wartościowych, Organizacja do spraw Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), Bank Światowy, Accounting Standards Board i Financial Accounting Standards Board. Zob. *ibidem*, s. 17.

szczególnymi definicjami są efektem różnych poziomów agregacji jego elementów. W.J. Hudson⁴ przyjmuje, że na kapitał intelektualny organizacji składa się kombinacja czterech czynników. Są to według niego: genetyczne dziedzictwo, edukacja, doświadczenie, postawa do życia i biznesu.

Kapitał intelektualny może być traktowany jako „język myślenia i zbiór technik działania odnoszących się do nośników przyszłych wyników przedsiębiorstwa”⁵. Obejmuje on więzi z klientami i partnerami, przedsięwzięcia innowacyjne, architekturę organizacyjną przedsiębiorstwa, wiedzę i umiejętności ludzi. Pojęcie to zespala dwa nurty myślenia: perspektywę tworzenia, rozwijania i eksploataowania wiedzy i innych zasobów intelektualnych, a także spojrzenie pod kątem mierzenia wiedzy i pozostałych zasobów niematerialnych. Elementy te to dwie strony tej samej monety, której wartość jest powiązana z urzeczywistnieniem zamierzenia strategicznego⁶.

M. Bratnicki⁷ uważa, że na kapitał intelektualny organizacji składają się następujące elementy:

- a) kapitał ludzki, czyli ludzie trwale związani z przedsiębiorstwem i jego misją, posiadający umiejętność współpracy, kreatywność, kwalifikacje, motywację, kompetencje i zręczność intelektualną;
- b) kapitał organizacyjny, w którego skład wchodzi: kapitał innowacyjno-rozwojowy, struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa, jego powiązania z otoczeniem (rynkowe i inne);
- c) kapitał społeczny, na który składają się stosunki międzyludzkie, kapitał poznawczy i kapitał strukturalny.

T.A. Stewart twierdzi, że „działalność każdego przedsiębiorstwa zależy od patentów, procesów, umiejętności menedżerów, technologii, informacji o konsumentach i dostawcach, a także doświadczenia. Taka połączona wiedza tworzy kapitał intelektualny”⁸.

⁴ Cyt. za J. Sokołowski: *Rola pakietowych systemów wynagrodzeń w kształtowaniu kapitału intelektualnego organizacji*. „Przegląd Organizacji” 2002, nr 1, s. 32.

⁵ J. Roos, G. Roos, N.C. Dragonetti, L. Edvisson: *Intellectual Capital, Navigating the New Business Landscape*. Macmillan Press, Hampshire-London 1997.

⁶ M. Bratnicki: *Pomiar kapitału intelektualnego*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 11, s. 12.

⁷ M. Bratnicki: *Spojrzenie na kapitał intelektualny z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa*. W: *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*. Red. J. Duraj. Uniwersytet Łódzki, Łódź 1999, s. 35–38.

⁸ T.A. Stewart: *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*. Nicholas Brealey, London 1997.

Według innej definicji, „Kapitał intelektualny składa się z aktywów powstałych na skutek czynności intelektualnych rozciągających się od nabywania nowej wiedzy (uczenie się), przez inwencje, do tworzenia cennych relacji z innymi”⁹.

Kolejna definicja precyzuje, że „Kapitał intelektualny – stanowi sumę ukrytych aktywów przedsiębiorstwa, które nie są w pełni ujęte w sprawozdawczości finansowej, a które obejmują zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co pozostaje w przedsiębiorstwie, gdy oni je opuszczają”¹⁰.

Za formalny początek powstania koncepcji kapitału intelektualnego można uznać datę 12 listopada 1987 roku, kiedy w Sztokholmie siedem wiodących postaci szwedzkiego świata gospodarczego powołało do życia tak zwaną Grupę Konrada. W efekcie prac dokonano akceptowanych do dziś podziałów¹¹:

- a) kapitału, na którego podstawie funkcjonuje każde przedsiębiorstwo, na dwie grupy:
 - tradycyjny kapitał finansowy (*traditional financial capital*),
 - *know-how* (*know-how capital*);
- b) kapitału *know-how* (intelektualnego), na dwie części:
 - kapitał intelektualny przypisany jednostce, częściej nazywany „kapitałem indywidualnym” (*individual capital*) i definiowany w raporcie jako: „indywidualne, osobiste i społeczne umiejętności, doświadczenie, wykształcenie i inne umiejętności zorientowane na zewnątrz w kierunku klientów przedsiębiorstwa”,
 - kapitał intelektualny przypisany organizacji, zwany też „kapitałem strukturalnym” (*structural capital*), definiowany w raporcie jako „doświadczenie i historia całej organizacji zapisana w podręcznikach, programach komputerowych, narzędziach i koncepcjach wypracowanych w celu rozwiązywania problemów klientów”.

Kapitał strukturalny to inaczej cała zgromadzona wiedza należąca do danej organizacji, która istnieje niezależnie od fluktuacji zatrudnienia. Właścicielem kapitału strukturalnego jest zatem organizacja, podczas gdy kapitału indywidualnego poszczególni członkowie organizacji. W przypadku odejścia z firmy

⁹ K.M. Wiig: *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*. „Long Range Planning”, June 1997.

¹⁰ G. Osbert-Pociecha, M. Karaś: *op.cit.*, s. 49.

¹¹ K.E. Sveiby: *The Invisible Balance Sheet: Key Indicators for Accounting, Control and Valuation of Kno-How Companies*. Affarsvarlden–Ledarskap, Stockholm 1989.

ważnego pracownika przedsiębiorstwo traci cały kapitał indywidualny z nim związany, zachowując jedynie tę jego część, którą potrafiło wcześniej utrwalić w ramach kapitału strukturalnego.

Efektom prac prowadzonych w Skandii na początku lat dziewięćdziesiątych jest obecnie powszechnie używana i akceptowana prosta formuła matematyczna, definiująca **kapitał intelektualny** jako sumę *kapitału ludzkiego* (*human capital*) i **kapitału strukturalnego** (*structural capital*). Owocem tych prac jest także podział aktywów niematerialnych organizacji na trzy grupy¹²:

- strukturę wewnętrzną – kapitał strukturalny wewnętrzny, czyli patenty, systemy komputerowe i administracyjne, koncepcja i kultura organizacyjna;
- strukturę zewnętrzną – kapitał strukturalny zewnętrzny, czyli relacje z klientami i dostawcami, marki handlowe, reputacja i wizerunek firmy;
- kapitał ludzki – w nieodłączny sposób zintegrowany z człowiekiem (pracownikiem).



Rys. 1. Schemat wartości firmy Skandia

Źródło: L. Edvinsson: *Developing Intellectual Capital at Scandia*. „Long Range Planning” 1997, nr 30, vol. 30.

¹² K.E. Sveiby: *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge – Based Assets*. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 1997, s. 10–12.

Kapitał intelektualny wraz z kapitałem finansowym tworzy wartość rynkową przedsiębiorstwa. Koncepcję tę przedstawia rysunek 1.

W kontekście dotychczasowych rozważań przedstawiono cztery, powstałe na gruncie omawianej teorii, równoległe rozwijające się koncepcje pomiaru i zapisu wartości poszczególnych składników kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie:

- rachunkowość kapitału ludzkiego J.E. Grojera i U. Johansona,
- macierz wyników kapitału ludzkiego Instytutu Saratoga,
- monitor zasobów niematerialnych K.E. Sveiby’ego,
- nawigator Skandii.

I. RACHUNKOWOŚĆ KAPITAŁU LUDZKIEGO

Przedstawione rozważania są punktem wyjścia koncepcji, której autorami są J.E. Grojer i U. Johanson. Wyszuli oni propozycję konieczności sporządzenia sprawozdań personalnych¹³, opierając się na następujących założeniach¹⁴:

- a) wydatki na pozyskiwanie i rozwój personelu są inwestycją;
- b) klasyczny, oficjalny bilans nie powinien ujmować wartości tych inwestycji, gdyż pracownicy nie są własnością przedsiębiorstwa, zatem nie mogą być aktywami organizacji;
- c) alternatywnym, właściwym miejscem do traktowania zasobów ludzkich jako aktywów jest specjalny bilans – bilans zasobów ludzkich, jednak nie na nim koncentruje się sprawozdanie personalne;
- d) należy gromadzić i analizować także informacje liczbowe niefinansowe odnoszące się do zasobów ludzkich, co pozwoli na ciągły monitoring struktury społeczno-demograficznej personelu, statystyk absencji, stanu zdrowia pracowników, liczby szkoleń, poziomu edukacji.

Sprawozdanie personalne (*human resource statement* – HRS) składa się z¹⁵:

- a) bilansu zasobów ludzkich, ujmującego wśród aktywów przedsiębiorstwa wartość inwestycji w aktywa ludzkie;

¹³ J.E. Grojer, U. Johanson: *Human Resources Costing and Accounting*. Joint Industrial Safety Council, Stockholm 1991.

¹⁴ L. Zbiegień-Maciąg, A. Lipowiecka: *Monitorowanie aktywów niematerialnych, czyli rachunkowość zasobów ludzkich*. „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2, s. 27.

¹⁵ L. Zbiegień-Maciąg: *Ludzie wpisani w budżet*. „Personel” 2001, nr 19, s. 23.

- b) rachunku zysków i strat zasobów ludzkich, ujmującego bardziej szczegółowo niż dotychczas koszty personalne niebędące inwestycjami;
- c) raportu zasobów ludzkich, ujmującego dodatkowe informacje liczbowe, lecz niefinansowe, i opisowe dane dotyczące zasobów ludzkich.

Sprawozdanie o zasobach ludzkich jest zazwyczaj dokumentem wewnętrznym przedsiębiorstwa. Mimo że wiele jednostek zewnętrznych mogłoby czerpać korzyści z informacji w nim zawartych (na przykład inwestorzy), to jednak brak ujednoczonych definicji i schematów raportowania wciąż uniemożliwia publikowanie go na zewnątrz organizacji i utrudnia porównywanie organizacji między sobą. Mimo formalnej struktury sprawozdanie personalne daje pewną dowolność w doborze właściwych dla przedsiębiorstwa i najbardziej istotnych wskaźników, co umożliwia manipulowanie danymi i potwierdzanie też niekoniecznie zgodnych z rzeczywistym obrazem potencjału ludzkiego ocenianego podmiotu.

Sprawozdanie nie ma na celu zastępowania oficjalnych sprawozdań finansowych przedsiębiorstwa, lecz jest raczej ich uzupełnieniem i swego rodzaju przymiarką do programowania sprawozdawczości finansowej w przyszłości, uwzględniającej tę tematykę i traktującej zasoby ludzkie i pewne koszty na nie poniesione jako inwestycje.

Bilans zasobów ludzkich jest kompromisowym rozwiązaniem między pomysłami tych, którzy uważają, że klasyczny bilans nie jest dobrym miejscem dla informacji o zasobach ludzkich ze względu na niematerialny charakter kapitału ludzkiego, a myśleniem tych, którzy uznają zasoby ludzkie za aktywne, będące częścią wartości przedsiębiorstwa, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w bilansie firmy.

Największym problemem jest decyzja, jak obliczyć wartość aktywów ludzkich: czy wyliczenia oprzeć na kosztach nabycia pracowników – kalkulacja oparta na przeszłości, czy na strumieniu płac wypłacanych pracownikowi w przyszłości. Dotychczas nie wypracowano wystarczająco dobrych metod.

Jedno z pierwszych sprawozdań personalnych przygotowało w 1995 roku szwedzkie przedsiębiorstwo telekomunikacyjne Telia. W tabeli 1 przedstawiono dane zaczerpnięte z bilansu i rachunku zysków i strat zasobów ludzkich.

Tabela 1

Bilans zasobów ludzkich przedsiębiorstwa Telia
(1995 rok, mln koron szwedzkich)

AKTYWA	58 693
– Majątek obrotowy	13 164
– Aktywa „rekrutacyjne”	666
– Aktywa „edukacji i rozwoju”	653
– Majątek trwały	44 210
PASYWA	58 693
– Kapitał obcy krótkoterminowy	16 079
– Kapitał obcy długoterminowy	20 113
– Rezerwy nieopodatkowane	13
– Kapitał zapasowy	17 403
– Kapitał „rekrutacyjny”	666
– Kapitał „edukacji i rozwoju”	653
– Zysk z okresu poprzedniego	3 766

Źródło: L. Zbiegień-Maciąg: *Pracownicy jako kapitał*. „Personel” 2002, nr 1, s. 29.

W klasycznym **rachunku zysków i strat** koszty personalne to jedna lub najwyżej dwie pozycje. W rachunku zysków i strat zasobów ludzkich sytuacja jest zupełnie inna: koszty personalne są dosyć szczegółowo podzielone na wiele grup i pozycji, natomiast wszystkie inne koszty przedsiębiorstwa ujmują się jedynie w jednej pozycji – „Koszty pozostałe”. Rachunek zysków i strat zasobów ludzkich nie daje zysku operacyjnego identycznego z klasycznym, gdyż według nowych założeń jego częścią składową są odpisy amortyzacyjne inwestycji w nabór i szkolenie pracowników, a nie wszelkie wydatki na nabór i szkolenie pracowników, w związku z czym zysk operacyjny w tradycyjnym sprawozdaniu jest zaniżony¹⁶.

¹⁶ L. Zbiegień-Maciąg: *Ludzie wpisani...*, s. 24.

Tabela 2

Rachunek zysków i strat zasobów ludzkich przedsiębiorstwa Telia
(1995 rok, mln koron szwedzkich)

Przychód	41 060
– Płace	8 695
– Odpisy amortyzacyjne inwestycji w nabór i szkolenie pracowników	581
– Koszty fluktuacji pracowników (bez kosztów naboru)	1 752
– Koszty związane z zachorowaniami pracowników	361
– Koszty socjalne	328
Razem koszty personalne	11 717
Inne koszty przedsiębiorstwa	24 700
Zysk operacyjny	4 643
Zysk operacyjny na 1 pracownika	141

Źródło: L. Zbiegień-Maciąg, Anna Lipowiecka: *op.cit.*, s. 27.

Niektóre przedsiębiorstwa preferują tworzenie poszerzonego raportu zamiast poświęcania czasu na bilans zasobów ludzkich. **Raport o zasobach ludzkich** jest nowoczesnym narzędziem kwantyfikacji zasobu ludzkiego, które próbuje informacje dotyczące personelu zbliżyć w formie do informacji o finansach przedsiębiorstwa. W dokumencie zazwyczaj zawarte są następujące informacje¹⁷:

- a) informacje strukturalne dotyczące personelu (liczba pracowników, struktura wiekowa ze względu na płeć, pracownicy pełnoetatowi i niepełnoetatowi, struktura ze względu na rodzaj stanowisk);
- b) fluktuacja pracowników (wskaźniki fluktuacji pracowników, analiza przyczynowa);
- c) gospodarowanie czasem (struktura zużycia czasu, struktura absencji ze względu na przyczyny);
- d) edukacja personelu (struktura wykształcenia pracowników w poszczególnych działach, poziom edukacji, płeć, wiek, rodzaje wynagrodzeń);
- e) środowisko i atmosfera pracy (analiza warunków pracy, samopoczucie pracowników i relacje istniejące w organizacji);

¹⁷ L. Zbiegień-Maciąg: *Pracownicy...*, s. 30.

- f) stan zdrowia pracowników (wskaźniki absencji chorobowych i ich koszty, wydatki na utrzymanie i poprawę kondycji pracowników);
- g) wskaźniki ekonomiczne (różne wskaźniki wydajności i kosztochłonności).

Sprawozdanie personalne grupuje w jednym dokumencie dotychczas rozrzucone informacje o personalu. Są one obszerne i obiektywne (bo liczbowe). Sprawozdanie personalne może ułatwić przedsiębiorstwu kontrolę kosztów związanych z zasobami ludzkimi (gdyż prezentuje się je szczegółowo na tle całości kosztów) i jednocześnie być podstawą do działań strategicznych i operacyjnych, szczególnie dotyczących polityki personalnej, a także przybliżyć do określenia rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa, która ma przecież swoje źródło nie tylko w aktywach o charakterze materialnym i finansowym, ale i w aktywach ludzkich¹⁸.

2. MACIERZ WYNIKÓW KAPITAŁU LUDZKIEGO INSTYTUTU SARATOGA

Od blisko dwudziestu lat w Instytucie Saratogi do przeprowadzania wewnętrznej oceny wyników i oceny oddziaływań rynkowych stosuje się specjalną macierz wyników. Wokół tej macierzy można dla każdego badanego podmiotu zbudować, system monitorowania, pomiaru wyników i sprawozdawczości, uwzględniający jego specyfikę. Analiza jest dokonywana dwuwymiarowo. W pierwszym wymiarze macierz prezentuje cztery podstawowe obszary działań z zakresu polityki personalnej¹⁹:

- pozyskiwanie,
- wynagradzanie,
- rozwijanie,
- utrzymywanie.

W drugim wymiarze do każdego z wybranych obszarów systemu polityki personalnej przedsiębiorstwa stosuje się pięć miar²⁰.

¹⁸ L. Zbiegień-Maciąg, A. Lipowiecka: *op.cit.*, s. 28.

¹⁹ Por. J. Fitz-Enz: *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 99–107.

²⁰ Por. *ibidem*, s. 109–114.

1. **Koszt** jest zmienną, która przyciąga uwagę menedżerów, gdyż można go bezpośrednio wyliczyć. Wszelkie kwestie związane z działalnością gospodarczą można zazwyczaj ująć w kategoriach pieniężnych. Koszty są miarą najłatwiejszą do zrozumienia, przedstawienia i opisu, dlatego nie można się dziwić, że pracownicy działów personalnych sprawiają wrażenie, jakby kierowali się przede wszystkim kosztami.

2. **Czas** staje się coraz ważniejszym czynnikiem w miarę przyspieszania tempa życia i rozwoju gospodarczego. Z jednej strony dysponując nowoczesnymi instrumentami przekazu informacji (poczta elektroniczna, telefon komórkowy), możemy działać szybciej, lecz z drugiej strony oczekuje się od nas coraz szybszych reakcji.

3. **Ilość** to trzecia z najczęściej stosowanych miar wyników kapitału ludzkiego. Łatwo się nią posługiwać. Jeżeli chcemy wiedzieć, ilu zatrudniliśmy pracowników, ilu obsłużyliśmy klientów, mamy wiele sposobów otrzymania prostych odpowiedzi. Jednak paradoksalnie menedżerowie nie wykorzystują tych danych jako najprostszego wskaźnika sprawności działania i nawet nie umieją odpowiedzieć na pytania, na przykład ile produkują, nie mówiąc już o kosztach działania i czasie trwania cykli realizowanych procesów.

4. **Jakość** – błąd czy defekt to coś, co nie odpowiada oczekiwaniom lub wymaganiom. Upowszechnienie programów podnoszenia jakości sprawiło, że klienci zaczęli wymagać lepszej jakości towarów i usług. Wyzwanie to podjęli także pracownicy, domagając się od firm, w których są zatrudnieni, wyższej jakości świadczonych na ich rzecz usług: mniejszej liczby błędów na listach płac, wyższych standardów szkolenia czy lepszego zaspokajania potrzeb informacyjnych.

5. Ludzka **reakcja** to fizyczna, psychologiczna i emocjonalna odpowiedź jednostki na zdarzenia zachodzące w jej otoczeniu. Wartości i postawy klientów oraz pracowników warunkują ich reakcje na produkty i usługi. Reakcje te są mierzalne za pomocą najrozmaitszych narzędzi: testów psychologicznych, ankiet, wywiadów. Największy i najczęściej popełniany błąd polega na tym, że kierownictwo zasięga w jakiejś sprawie opinii pracowników, a następnie przechodzi nad nią do porządku dziennego, nie przyjmując jej do wiadomości i nie podejmując na jej podstawie żadnych działań.

W tabeli 3 przedstawiono przykłady miar stosowanych w macierzy. Jest to jedynie kilka spośród licznych sposobów, jakimi można się posłużyć do obiektywnego ujęcia efektywności zatrudniania, wynagradzania, świadczeń pracowniczych, podnoszenia kwalifikacji i utrzymywania pracowników w firmie:

Tabela 3

Macierz wyników kapitału ludzkiego z przykładowymi miarami

	Pozyskiwanie	Wynagradzanie	Rozwijanie	Utrzymywanie
Koszt	Koszt przypadający na nowo zatrudnionego pracownika	Koszt wystawienia cze-ku z wynagrodzeniem Koszt jednej interwencji w ramach programu pomocy pracownikom	Koszt na jednego przeszkolonego pracownika	Koszt fluktuacji
Czas	Czas obsadzania stanowiska	Czas odpowiedzi na wnioski pracownika Czas realizacji wniosku pracownika	Koszt przypadający na godzinę szkolenia jednego pracownika	Fluktuacja w zależności od czasu zatrudnienia
Ilość	Liczba nowo zatrudnionych pracowników	Liczba załatwionych wniosków	Liczba przeszkolonych pracowników	Wskaźnik pracowników odchodzących na własną prośbę
Jakość	Jakość nowo zatrudnionych pracowników	Wskaźnik błędów popełnianych w danym procesie	Nabyte kwalifikacje	Poziom gotowości załogi do odejścia z firmy
Reakcja	Zadowolenie menedżerów	Zadowolenie pracownika	Reakcje przeszkolonych	Przyczyny fluktuacji

Źródło: J. Fitz-Enz: *op.cit.*, s. 115.

3. MONITOR AKTYWÓW NIEMATERIALNYCH K.E. SVEIBY'EGO

Monitor aktywów niematerialnych²¹ jest tablicą podzieloną na trzy obszary zgodnie ze strukturą kapitału intelektualnego²²:

²¹ Autorem tej koncepcji jest K.E. Sveiby. Szerzej zob. K.E. Sveiby: *The New Organizational Wealth...*

²² L. Zbiegień-Maciąg: *Pracownicy...*, s. 59–61.

- nasi klienci (struktura zewnętrzna),
- nasza organizacja (struktura wewnętrzna),
- nasi pracownicy (kompetencje, kapitał ludzki).

Każdy z tych czynników jest analizowany (w drugim wymiarze) za pośrednictwem wielu wskaźników pod kątem:

- wzrostu (rozwoju),
- wydajności,
- stabilności.

Monitor aktywów niematerialnych jest bardzo dobrym sposobem przekazywania informacji o aktywach niematerialnych przedsiębiorstwa zainteresowanym stronom znajdującym się na zewnątrz organizacji (akcjonariuszom), daje bowiem pełniejszy jego obraz, a jednocześnie zwiększa wiarygodność przedsiębiorstwa w ich oczach²³.

K.E. Sveiby, autor metody, sugeruje, że monitor aktywów niematerialnych nie powinien przekraczać objętościowo jednej strony, gdyż nadmiar informacji może wprowadzić niejasności i utrudniać dostrzeżenie najważniejszych danych. Dobrze jest opatrzyć dane liczbowe komentarzami, aby były bardziej zrozumiałe dla ich odbiorcy. Metoda ta może być szczególnie użyteczna w organizacjach opartych na wiedzy jako narzędzie zarządzania wiedzą w branży konsultingu i szkoleń w zakresie nowoczesnych technologii. Monitoring aktywów niematerialnych został po raz pierwszy wdrożony w przedsiębiorstwie szwedzkim Celemi, wytwarzającym i sprzedającym narzędzia szkoleniowe. Przedsiębiorstwo to począwszy od roku 1995 dołącza specjalny dokument do swego sprawozdania rocznego.

Monitor aktywów niematerialnych koncentruje się na wskaźnikach odzwierciedlających zmiany w aktywach niematerialnych (a więc między innymi ludzkich) w przeciwieństwie do sprawozdania personalnego, które prezentowało raczej dane pieniężne typu koszty i zyski oraz dane statystyczne. Akcent przesuwają tutaj z analizy stanu aktywów ludzkich na analizę ich wydajności dzisiaj i jutro (na którą wpływają wskaźniki wzrostu i rozwoju pracowników) oraz ich stabilności (warunkuje ona opłacalność inwestycji w aktywa ludzkie).

²³ L. Zbiegień-Maciąg: *Ludzie wpisani...*, s. 25.

Tabela 4

Monitor aktywów niematerialnych – firma Celemi, lata 1994–1995

Nasi klienci (struktura zewnętrzna)		Nasza organizacja (struktura wewnętrzna)		Nasi pracownicy (kompetencje)	
Wzrost (rozwój)		Wzrost (rozwój)		Wzrost (rozwój)	
Wzrost dochodów (%)	44	Inwestycje na IT w pro-cencie wartości dodanej	11	Średnie doświadczenie zawodowe (lata)	7,8 –25 %
Klienci wzmacniający wizerunek (%)	40	Klienci wzmagający organizację R&D jako procent wartości dodanej	44	Klienci wzmacniający kompetencje	43 %
		Całkowite inwestycje w organizacji jako procent wartości dodanej	18	Suma kompetencji (lata)	298 43 %
			33	Średni stopień edukacji	2,3 0 %
Wydajność		Wydajność		Wydajność	
Zmiana sprzedaży przypadającej na klienta (%)	4	Zmiana udziału kadry administracyjnej (%)	4	Wartość dodana na jednego eksperta	867 –13 %
		Wzrost sprzedaży w przeliczeniu na kadre administracyjną (%)	–20	Wartość dodana na jednego pracownika	665 –13 %
Stabilność		Stabilność		Stabilność	
Zamówienia powtarzalne (%)	66	Fluktuacja kadry administracyjnej (%)	0	Fluktuacja ekspertów	10 %
Udział pięciu kluczowych klientów (%)	41	Staż kadry administracyjnej (lata)	3	Staż ekspertów (lata)	2,3 79 %
		Wskaźnik „Rookie” (%)	64	Mediana wieku wszystkich pracowników	34 –12 %

Źródło: K.E. Sveiby: *The New Organization Wealth...*, s. 195.

Istotną cechą tej formy monitoringu aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa jest jego prosta forma, która zdecydowanie zwiększa możliwość praktycznego wykorzystania. Zaletą tej metody jest także jej elastyczność. Wytycza ona bowiem jedynie pewne ramy w postaci trzech głównych elementów kapitału intelektualnego i obszarów analitycznych, pozostawiając dowolność w wypełnianiu całego wnętrza tabeli i doborze wskaźników. Swoboda doboru analizowanych danych stwarza jednak pole do manipulacji nimi, zwłaszcza, gdy przygotowując dokument odbiorcom informacji z zewnątrz,

zależy nam na przedstawieniu przedsiębiorstwa w możliwie najlepszym świetle, a niekoniecznie najbardziej prawdziwym. Jeżeli monitor aktywów niematerialnych miałyby w przyszłości stać się standardem raportowania o zasobach niematerialnych przedsiębiorstwa, istotne wydaje się wytyczenie pewnych minimalnych wymagań co do jego zestandaryzowanej treści. Mimo tych drobnych niedogodności, omawiana metoda jest z pewnością jednym z najnowocześniejszych modeli zarządzania kapitałem intelektualnym, a więc i aktywami ludzkimi²⁴.

4. NAWIGATOR SKANDII

Kolejnym narzędziem szacowania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie jest Nawigator²⁵. Firma powinna koncentrować uwagę na pięciu podstawowych obszarach swojej działalności²⁶:

- finansach,
- klientach,
- procesach,
- rozwoju,
- pracownikach.

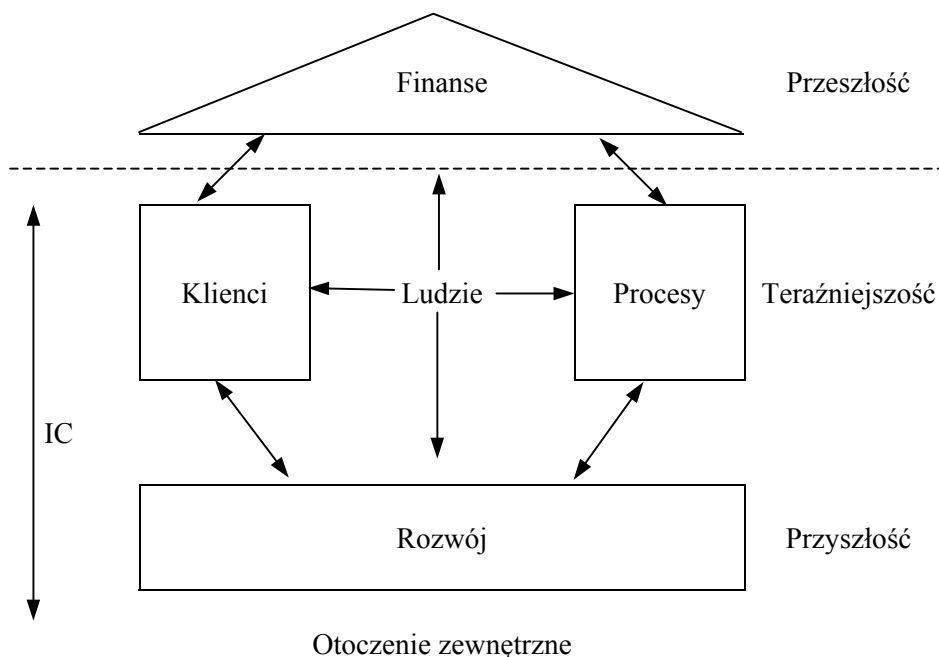
Z elementów tych wywodzi się wartość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w konkurencyjnym środowisku. Nawigator przybiera kształt domu, ma więc symbolizować elementy, na których była, jest i będzie zbudowana zmieniająca się nowoczesna organizacja (rysunek 2).

Dach – trójkąt na górze ponad prostokątami – to element **finansowy** zawierający w sobie między innymi tradycyjny bilans majątkowy. Opisuje on przeszłość firmy i jest precyzyjną miarą tego, gdzie organizacja znajdowała się w konkretnym momencie. Wykorzystywane są tu tradycyjne wskaźniki – miary finansowe.

²⁴ L. Zbiegień-Maciąg, A. Lipowiecka: *op.cit.*, s. 30.

²⁵ Narzędzie to po raz pierwszy zastosowało szwedzkie przedsiębiorstwo Skandia. Jest to jedno z wiodących przedsiębiorstw międzynarodowych działających w branży ubezpieczeniowej, które stało się pionierem w wizualizacji, mierzeniu i zarządzaniu kapitałem intelektualnym.

²⁶ A. Leszczyńska: *Wycena kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 11, s. 61.



Rys. 2. Nawigator Scandii

Źródło: L. Edvisson, M.S. Malone; *Kapitał intelektualny*. PWN, Warszawa 2001, s. 56.

Przechodząc w dół, do ścian „domu kapitału intelektualnego”, przenosimy się do terażniejszości, koncentrując się na bieżących działaniach spółki. Znajdują się tu obszary **kliencki** i **procesów**, które mierzą odmienny rodzaj kapitału intelektualnego i są częścią kapitału strukturalnego.

Fundamenty domu to obszar **rozwój**, kolejna część kapitału strukturalnego, która reprezentuje przyszłość organizacji. Wskaźniki z tej grupy mierzą nie tylko to, jak dobrze przedsiębiorstwo przygotowuje się do przyszłości przez szkolenia pracowników, prace nad nowymi produktami, ale również jak efektywnie wykorzystuje informacje z przeszłości, odrzucając stare produkty i wycofując się z upadających rynków. Dotyczy to również prawdopodobnego otoczenia zewnętrznego, w którym będzie działać organizacja.

Centrum domu to obszar **ludzki**, który „leży tam, gdzie powinien, zważywszy, że jest to serce i dusza organizacji, a także jako jedyna aktywna siła

w organizacji dotyka wszystkie inne obszary²⁷. Tutaj znajdują się umiejętności pracowników, ich kompetencje, doświadczenie i nowe pomysły oraz zdecydowanie firmy, aby umiejętności pracowników były wciąż rozwijane i wspomagane przez ekspertów z zewnątrz.

Nawigator pełni podwójną funkcję: służy do oszacowania poszczególnych elementów składających się na kapitał intelektualny oraz umożliwia zarządzanie nimi. Pozwala na określenie wydatków poniesionych na działania związane z rozwojem kapitału intelektualnego i ich stosunku do innych grup kosztów. Nawigator ułatwia określenie potencjalnych możliwości rozwojowych firmy i jej słabych stron. Jest więc narzędziem służącym nie tylko do kontroli, lecz także do określenia kierunku, w którym powinno podążać przedsiębiorstwo²⁸.

METHODS OF MEASUREMENT AND NOTE COMPONENTS OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE FIRM

Summary

The article presents instruments of intellectual capital measurement and note in the firm.

The first part of article presents general conception outline of intellectual capital – essence of this idea, definitions, ways of classification its components. Then article presents 4 parallel developing and created on ground this theory, conceptions of measurement and note of intellectual capital components:

- human capital accountancy,
- human capital matrix of results,
- immaterial resources monitor,
- navigator of Scandia.

Translated by Marek Kunasz

²⁷ L. Edvisson, M.S. Malone: *op.cit.*, s. 57.

²⁸ D. Dobija: *Miary dla kapitału intelektualnego*. „Personel” 2000, nr 17, s. 25.