

*Urszula Feliniak**

ZNACZENIE KAPITAŁU LUDZKIEGO W KREOWANIU WARTOŚCI FIRMY

1. WSTĘP

W otoczeniu współczesnych organizacji zachodzą gwałtowne zmiany. Postępujący proces globalizacji powoduje zwiększoną konkurencję między firmami. Jednocześnie rozwój zaawansowanych technologii, w szczególności informacyjnych, wymusza nowe formy działania, które mają umożliwić organizacjom budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Z jednej strony technologia, dystrybucja czy cechy produktu mogą być łatwo naśladowane przez inne firmy, a więc ich posiadanie nie zapewnia już trwałego sukcesu, z drugiej strony niemalże z dnia na dzień mogą powstawać nowe rozwiązania, które stają się źródłem konkurencyjności. W tych warunkach organizacje muszą mieć zdolność do pozyskiwania, rozwijania i wykorzystania wiedzy, potrzebnej do szybkiego i elastycznego dostosowania się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Wiedza jest nierozdzielnie związana z ludźmi, którzy są w przedsiębiorstwie twórcami koncepcji organizacyjnej, systemów informacyjnych, innowacji czy reputacji przedsiębiorstwa. Powstaje jednak pytanie, w jaki sposób rozpoznać, czy organizacja dysponuje tymi kluczowymi dla przetrwania i rozwoju kompetencjami. Informacja ta jest ważna zarówno dla inwestorów, jak i dla zarządu firmy.

2. MAKSYMALIZACJA WARTOŚCI JAKO CEL DZIAŁALNOŚCI WSPÓLCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Inwestorzy najchętniej lokują swoje kapitały w takie firmy, które charakteryzują się dużym potencjałem wzrostu ich wartości rynkowej. Dlatego maksymalizacja wartości stała się podstawowym celem działalności współczesnych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo stanowi sumę składników materialnych,

* Dr, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej UL.

a także składników niematerialnych, które umożliwiają generowanie zysków w oparciu o składniki materialne. Tak więc za wartość przedsiębiorstwa można uznać sumę wartości netto jego składników majątkowych i wartości składników niemajątkowych¹. Pomimo, że w języku potocznym pojęcie firmy i przedsiębiorstwa bywa używane zamiennie, wartość firmy ma odmienne znaczenie od wartości przedsiębiorstwa. Pierwszą definicję wartości firmy (*goodwill*) można odnaleźć w orzecznictwie brytyjskiego sądu w 1810 r. Wartość firmy, która jest przedmiotem sprzedaży określa się w nim jako prawdopodobieństwo, że starzy klienci powrócą na stare miejsce nawet jeśli nie będzie w nim starego sklepikarza. Z czasem stworzono bardziej rozwinięte definicje wartości firmy. Na przykład, Amerykańska Accounting Principles Board opisuje wartość firmy, jako sumę wszystkich specjalnych korzyści, których nie można zidentyfikować w żaden inny sposób, a odnoszących się do istniejącego przedsiębiorstwa. Zawiera ona w sobie takie elementy, jak: dobre imię, zdolny zarząd i personel, dobre warunki kredytowe, reputację produktu lub usług i korzyści lokalizacyjne². Często wartość firmy definiuje się jako nadwyżkę wartości rynkowej przedsiębiorstwa nad wartością netto jego rzeczowych składników majątkowych. Nabywca jest gotów zapłacić za przedsiębiorstwo więcej niż to wynika z wartości jego majątku, ponieważ przypisuje mu duże zdolności do przynoszenia zysku. Wartość przedsiębiorstwa uznaje się obecnie za najlepszy i wszechstronny miernik jego oceny, gdyż przekazuje pełną informację o działalności pochodzącą z dłuższego okresu czasu³. Niektórzy autorzy ostrzegają, że ustalane przez inwestorów na giełdzie ceny często nie odzwierciedlają faktycznej wartości przedsiębiorstwa. Dlatego przyjęcie maksymalizacji wartości jako głównego celu wymaga działania w otoczeniu przedsiębiorstwa dobrze rozwiniętego rynku kapitałowego, który umożliwi jak najbardziej obiektywną wycenę tej wartości.

Przyjęcie za cel funkcjonowania przedsiębiorstwa maksymalizację jego wartości wymaga podporządkowania wszelkich działań realizacji tego celu. Oznacza to takie podejście do zarządzania, w którym aspiracje przedsiębiorstwa, techniki analityczne i procesy zarządzania skierowane są na maksymalizację wartości przedsiębiorstwa poprzez skupienie procesu decyzyjnego na głównych czynnikach kształtujących jego wartość. Wdrażanie zarządzania przez wartość w przedsiębiorstwa powinno być realizowane w czterech fazach:

- opracowanie strategii, która ma pomóc wybrać kierunki działań zmierzających do poprawy wartości przedsiębiorstwa,
- wyznaczanie celów długookresowych i krótkookresowych, wynikających z przyjętej strategii,

¹ M. Siudak, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.

² M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

³ M. Siudak, *Zarządzanie...*

- stworzenie planów działań i sporządzenie budżetu,
- wprowadzenie pomiaru wyników i systemów motywacyjnych⁴.

Szczególnie ważnym aspektem zarządzania przez wartość jest wyodrębnienie czynników kreujących wartość przedsiębiorstwa. W literaturze wymienia się wiele takich czynników, a ich lista nie jest jeszcze zamknięta. Każda organizacja powinna indywidualnie dokonać analizy, która uwzględni specyfikę jej działalności i pozwoli rozpoznać elementy faktycznie tworzące jej wartość. Pomimo potrzeby indywidualnych rozstrzygnięć, dotyczących wyboru czynników wspierających wzrost wartości obserwuje się pewne ogólne tendencje w tej dziedzinie. W ostatnich latach najczęściej zwraca się uwagę na składniki niematerialne. Analiza wartości czołowych firm na całym świecie wskazuje na fakt, że istnieje znaczna rozbieżność między oceną inwestorów wyrażoną w postaci wartości rynkowej a wartością księgową. Różnica ta, określona wcześniej jako wartość firmy, może stanowić nawet ponad 90% wartości rynkowej. Takie przypadki odnotowano m. in. w Coca Cola, Microsoft czy Rentokil⁵. D. Dobija ocenia, że obecnie od efektów zarządzania tradycyjnymi aktywami przeciętnie uzależnione jest 10–50% wartości rynkowej przedsiębiorstwa, natomiast aktywa niematerialne kreują 50–90% tej wartości⁶. W takim razie w gospodarce opartej na wiedzy przewagę konkurencyjną uzyskują te organizacje, które skutecznie zarządzają aktywami niematerialnymi, co prowadzi do wzrostu wartości firmy. Jednak zanim zaczniesz się wdrażać w organizacji owo skuteczne zarządzanie trzeba zastanowić się, jakie czynniki niematerialne przyczyniają się do tworzenia wartości firmy.

Zdaniem L. Edvinssona i M. Malone'a lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową, określoną wcześniej jako wartość firmy, wypełnia kapitał intelektualny. Stwierdzenie to można uznać za najprostszą definicję kapitału intelektualnego, jednak niezbyt precyzyjnie określającą jego istotę. Dlatego autorzy ci dodają, że kapitał intelektualny oznacza posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które dają firmie przewagę na rynku. Wartość kapitału intelektualnego jest uzależniona od zakresu, w jakim owe aktywa niematerialne przyczyniają się do tworzenia dla przedsiębiorstwa finansowych zysków⁷. Również T. A. Stewart, przedstawił kapitał intelektualny, ukazując jego elementy składowe. Uznał, że kapitał intelektualny to szeroko pojmowana wiedza, informacje, własność intelektualna,

⁴ Tamże.

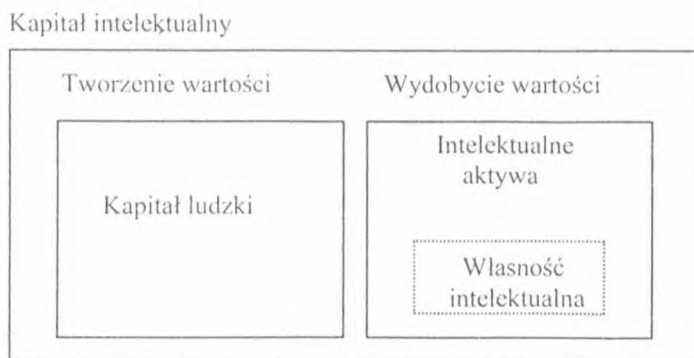
⁵ Marcinkowska M., *Kształtowanie...*; A. Helin, *Wycena i prezentacja kapitału intelektualnego w sprawozdawczości finansowej – wyzwanie dla tradycyjnej rachunkowości*, [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2000, materiały konferencyjne.

⁶ D. Dobija, *Metody mierzenia wartości kapitału ludzkiego i kosztów pracy w firmie*, [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2000, materiały konferencyjne.

⁷ L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

doświadczenie, które są wykorzystywane w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Rozwijając tę definicję T. A. Stewart stwierdził, że wśród składników, tworzących kapitał intelektualny należy wymienić m.in.: procesy, umiejętności pracowników, stosowane technologie, informacje o klientach, doświadczenie, kulturę organizacyjną, wizerunek firmy, własność intelektualną⁸. W wielu definicjach silnie akcentowany jest udział wiedzy w tworzeniu kapitału intelektualnego. Na przykład, M. Bratnicki, J. Strużyna i W. Dyduch określają kapitał intelektualny jako sumę wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktycznym przekształceniem tej wiedzy w składniki wartości przedsiębiorstwa⁹.

Różnorodność aktywów niematerialnych wymienianych w definicjach kapitału intelektualnego skłania do wyodrębnienia grup o wspólnych cechach, co pozwoliłoby określić relacje między nimi, a także ustalić dostosowane do ich charakteru metody zarządzania. S. Harrison i P. H. Sullivan uważają, że podstawowym komponentem kapitału intelektualnego jest kapitał ludzki wraz z osadzoną w nim wiedzą, która jest źródłem tworzenia aktywów niematerialnych (rys. 1). W momencie, kiedy aktywa niematerialne zostaną objęte ochroną prawną stają się własnością intelektualną organizacji.



Rys. 1. Kapitał intelektualny i jego główne komponenty

Źródło: S. Harrison, P. H. Sullivan, *Profiting from intellectual capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, Vol. 1, No 1.

⁸ T. A. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey, London 1997, za: M. Draus, J. Bąk, *Wpływ kapitału intelektualnego na kształtowanie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i pozyskiwanie przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Kapitał intelektualny*, red. A. Pocztowski, Nowy Sącz 2001.

⁹ M. Bratnicki, J. Strużyna, W. Dyduch, *Kapitał intelektualny: odwieczne problemy a nowe propozycje metodologiczne*, [w:] *Kapitał intelektualny*, red. A. Pocztowski, Nowy Sącz 2001.

Bardzo popularna jest klasyfikacja kapitału intelektualnego, która została stworzona przez dział kapitału intelektualnego szwedzkiej firmy Skandii, kierowany przez L. Edvinssona. Zgodnie z nią elementy składające się na kapitał intelektualny można podzielić na dwie podstawowe grupy: kapitał ludzki i strukturalny (rys. 2). Kapitał ludzki to połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolności poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa, służące do sprawnego wykonywania zadań. Zawiera on również wartości przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną i filozofię. Jego cechą charakterystyczną jest to, że nie może stać się własnością przedsiębiorstwa. Natomiast, kapitał strukturalny stanowi wcielenie, upełnomocnienie i jednocześnie infrastrukturę wspierającą kapitału ludzkiego, obejmującą relacje organizacji z otoczeniem, prawa własności intelektualnej, jakość i zasięg systemów informacyjnych, koncepcję organizacyjną i dokumentację. W przeciwieństwie do kapitału ludzkiego może on stać się własnością przedsiębiorstwa. Z kapitału strukturalnego można wyodrębnić kolejne grupy elementów – kapitał kliencki, obejmujący dobre i silne relacje z klientami, a także kapitał organizacyjny, dotyczący inwestycji przedsiębiorstwa w systemy, narzędzia oraz filozofii, która przyspiesza przepływ wiedzy w organizacji. Kapitał organizacyjny może się odnosić do sfery innowacji lub procesów. L. Edvinsson i M. S. Malone podkreślają wprawdzie „dwukierunkową dynamikę” w relacjach między kapitałem ludzki i strukturalnym, ale to kapitał ludzki uznają za rdzeń drzewa, jakim jest przedsiębiorstwo i za źródło jego życia. Kapitał strukturalny jest wprawdzie bardziej stabilny i może być wykorzystywany w finansowaniu wzrostu przedsiębiorstwa, ale nie ma żadnej wartości, o ile u jego podstaw nie znajduje się dobrze rozwinięty kapitał ludzki¹⁰.



Rys. 2. Model wartości rynkowej Skandii

Źródło: L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

¹⁰ L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał ...*

Opisane próby klasyfikacji kapitału intelektualnego nie są jedynymi, które należy uznać za wartościowe. Konieczność uporządkowania długiej listy elementów kapitału intelektualnego, które są niemierzalne i ulotne, spowodowała powstanie wielu koncepcji rozwiązania tego problemu. Jednak, w każdej z nich występuje jeden wspólny element – ludzie, dzięki wiedzy których kreowane są wszystkie pozostałe rodzaje kapitału intelektualnego. Poszukując sposobu na realizację celu w postaci maksymalizacji wartości rynkowej przedsiębiorstwa należy zwrócić szczególną uwagę na takie ukierunkowanie zarządzania kapitałem ludzkim, które pozwoli uczynić z niego źródło wzrostu wartości firmy.

3. PODSTAWOWE PROBLEMY ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

Kwestie dotyczące funkcjonowania ludzi w ramach organizacji nie są nowym zagadnieniem dla nauki. Od przełomu XIX i XX w., kiedy powstała samodzielna funkcja personalna, stopniowo włączano w jej zakres nowe problemy, rozwijano coraz bardziej zaawansowane metody i techniki zarządzania personelem, zmieniało się również rozumienie miejsca i roli ludzi w organizacji. Z czasem przestano postrzegać ludzi jedynie jako źródło kosztów, ale uznano ich za składnik aktywów, który należy rozwijać. W latach 80. stworzono koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi, w której zwrócono szczególną uwagę na konieczność zintegrowania tego procesu ze strategią organizacji. Cały proces zarządzania zasobami ludzkim podzielono na szereg specyficznych funkcji, takich jak planowanie, rekrutacja i derekrutacja, kierowanie pracą, ocenianie, wynagradzanie, rozwój, sterowanie produktywnością i kosztami. Realizacja tych funkcji nie wystarcza już jednak do skutecznego włączenia zasobów ludzkich w łańcuch wartości firmy, które rozważane jest w koncepcji kapitału ludzkiego, ponieważ pomija zjawisko synergii pomiędzy ludźmi i pozostałymi zasobami w firmie, a także poszczególnymi elementami aktywów ludzkich. A. Poczowski¹¹ przewiduje, że przyszłe zarządzanie kapitałem ludzkim stanie się interaktywną nieliniową konfiguracją poszczególnych elementów systemu zarządzania zasobami ludzkimi, które złożą się na sieć tworzenia wartości. Powinna ona obejmować trzy wzajemnie przenikające się obszary: tworzenie kapitału ludzkiego, wykorzystanie kapitału ludzkiego i przekształcanie kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny.

Uznanie kapitału ludzkiego za źródło generowania kapitału intelektualnego skłania do włączenia zasobów ludzkich w proces zarządzania wiedzą, obejmujący lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie, rozpowszechnianie, wykorzystywanie

¹¹ A. P o c z t o w s k i, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.

i zachowywanie wiedzy. Nowa wiedza stanowi punkt wyjścia do tworzenia innowacyjnych produktów, a przez to także wartości dodanej. Organizacje, które nie mogą wypracować pewnych kompetencji mogą zatrudnić osoby, które dysponują rodzajem wiedzy niezbędnym do ich tworzenia. Innym sposobem pozyskania nowej wiedzy z zewnątrz jest wynajmowanie zewnętrznych ekspertów, zespołów doradczych lub przejmowanie firm, których kapitał ludzki wykazuje się dużym potencjałem innowacyjnym. Firmy, które decydują się na redukcję zatrudnienia w ramach restrukturyzacji często nie analizują wpływu tych działań na kapitał intelektualny, a przecież właśnie w umysłach pracowników kryje się znaczną część zasobów wiedzy organizacji. Nawet opuszczenie firmy przez jednego lub kilku kluczowych pracowników może spowodować powstanie trudnej do wypełnienia luki w zasobach wiedzy, szczególnie gdy nie została ona wcześniej ujawniona. W związku z tym firmy muszą stosować taką politykę personalną, która przyczyni się do stworzenia lepszych od przeciętnych warunków pracy i będzie sprzyjać zatrzymaniu pracowników wraz z ich wiedzą. Szczególnie ważne jest wspieranie rozwoju pracowników oraz zastosowanie odpowiednich systemów wynagrodzeń, np. z wykorzystaniem bodźców długoterminowych. Pozyskując zasoby wiedzy i chroniąc firmę przed ich przed utratą należy pamiętać, że proces ten musi być powiązany z określonymi celami, w przeciwnym razie może stać się działaniem bezsensownym. Zarządzanie wiedzą może służyć realizacji aktualnych celów strategicznych lub wykreowaniu nowych możliwości strategicznych firmy. Niestety, nawet pomyślny przebieg etapów lokalizowania i udostępniania wiedzy o istotnym znaczeniu nie gwarantuje wykorzystania jej w organizacji, a więc przełożenia jej na procedury, bazy danych, sformalizowane metody i własność intelektualną. Rozbieżność między wiedzą a jej zastosowaniem jest dość powszechnym problemem firm, a wśród źródeł takiego stanu rzeczy wymienia się istnienie nieodpowiedniej kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna wrażliwa na zagadnienia wiedzy powinna się cechować m.in. dążeniem do dzielenia się wiedzą, otwartością, zaufaniem, i pomysłowością jako wartościami biorącymi górę nad władzą i pozycjami w hierarchii, dużą tolerancją na błędy¹². Podsumowując, należy powtórzyć za A. Poczowskim¹³, że poszczególne elementy zarządzania zasobami ludzkimi powinny tworzyć sieć generowania kapitału intelektualnego, co w gospodarce opartej na wiedzy może w znaczący sposób wspierać wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Wartość powstaje z jednej strony dzięki zdolności przedsiębiorstwa do generowania przychodów, a z drugiej na skutek ograniczenia kosztów. W przypadku

¹² G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

¹³ A. Poczowski, *Zarządzanie...*

kapitału ludzkiego przeprowadza się również analizę kosztów, która powinna pomóc uświadomić kierownictwu fakt istnienia zbyt wysokich kosztów oraz ustalić przedsięwzięcia, służące ich obniżeniu. Jednak trzeba w tym przypadku uwzględnić specyfikę zasobów ludzkich, która sprawia, że ponoszone na nie wydatki należy traktować jako inwestycje wspierające wzrost wartości, ale w długim okresie czasu. Przykładem mogą tu być szkolenia pracownicze, które są częścią procesu zarządzania wiedzą i przyczyniają się do rozwoju kapitału intelektualnego, ale w tradycyjnym systemie rachunkowości będą zamortyzowane w całości w bieżącym roku i spowodują spadek zysku. Również redukcja personelu może powodować zmniejszenie kosztów i wzrost zysku jedynie w krótkim okresie czasu, a w dłuższym oznaczać pogorszenie sytuacji firmy z powodu obniżenia potencjału intelektualnego. Dlatego warto jest w takim przypadku, zamiast dążyć do szybkiej redukcji kosztów, znaleźć obszar działalności firmy, w którym pracownicy będą mogli wspierać wzrost przychodów, a więc wykazywać dzwignię zasobów ludzkich¹⁴.

W zarządzaniu przez wartość szczególnie silnie podkreślana jest potrzeba zaprojektowania i wdrożenia systemu motywacyjnego ukierunkowanego na wzrost wartości firmy na wszystkich poziomach jej zarządzania. Za bardzo ważny instrument motywowania uznaje się wynagrodzenia. Samo ustalenie maksymalizacji wartości jako nadrzędnego celu strategicznego nie jest gwarancją sukcesu, ponieważ dla większości pracowników idea ta może być obojętna. Dlatego należy ustalić cele cząstkowe, które umożliwią realizację celu głównego, dobrać do niego odpowiednie mierniki i powiązać je z wynagrodzeniami. Najczęściej od mierników będących nośnikami wartości uzależnia się wysokość premii. Mierniki efektywności można łączyć również z wynagrodzeniami długoterminowymi, szczególnie w przypadku kadry kierowniczej. Dla kadry kierowniczej zalecane są najczęściej mierniki nakierowane na wartość, np. TSR (całkowity zwrot dla właścicieli), EVA (ekonomiczna wartość dodana). W przypadku kadry kierowniczej średniego szczebla i pozostałych pracowników stosuje się mierniki, ujęte w strategicznych kartach wyników, które pozwalają uwzględnić zarówno wartości rzeczowe, finansowe firmy, jak i jej kapitał intelektualny.

4. POMIAR KAPITAŁU LUDZKIEGO

Pomiar kapitału ludzkiego z pewnością nie jest sprawą prostą z uwagi na jego rozproszenie i jakościowy charakter. Pomimo tego efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim i intelektualnym wymaga nie tylko zrozumienia mechanizmu

¹⁴ J. Fitz - Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

oddziaływania tego kapitału na wartość firmy, ale również narzędzi, które pozwolą ocenić skuteczność podjętych działań. Analizowanie, ewidencjonowanie oraz zarządzanie kapitałem ludzkim i intelektualnym przedsiębiorstwa wymaga opracowania modeli i narzędzi odmiennych od tych, które były używane w zarządzaniu tradycyjnymi czynnikami produkcji. Znane są dwa sposoby pomiaru tego kapitału. Pierwszy z nich ma charakter finansowy i opiera się na Rachunku Kosztów Zasobów Ludzkich (HRCA) i Rachunkowości Zasobów Ludzkich (HRA). Natomiast niefinansowe podejście reprezentują strategiczne karty wyników¹⁵.

D. Dobija¹⁶ proponuje do ogólnego pomiaru kapitału ludzkiego (intelektualnego) zastosować model, który wyrażoną jest następującą formułą:

$$H(T, w) = (K + E)[1 + Q(T, w)]$$

gdzie:

K – fizyczny kapitał intelektualny, zawierający w sobie dany zbiór genów; wartość ta może być mierzona jako skapitalizowana wartość życia;

E – edukacja;

$Q(T, w)$ – doświadczenie, które zależy od czasu T oraz umiejętności (parametr uczenia się w).

Podjęto również próby włączenia kapitału ludzkiego do tradycyjnych sprawozdań finansowych (bilansu, rachunku wyników), które są nadal podstawowym źródłem informacji, wykorzystywanym przez właścicieli i inwestorów do podjęcia decyzji. Niektóre z firm podjęły już próbę sporządzania takich sprawozdań. Przykładowe sprawozdanie (rachunek zysków i strat), opublikowany przez firmę Telia prezentuje tab. 1. W rachunku tym wydatki na szkolenia nie są już traktowane jako koszt, ale jako inwestycja.

Kolejny nurt w pomiarze kapitału intelektualnego i kapitału ludzkiego stanowią strategiczne karty wyników, które służą przede wszystkim do oceny efektywności zarządzania tym kapitałem. Wśród nich najbardziej znane są: metoda monitora aktywów niematerialnych, stworzona przez Karla-Erika Sveiby, Skandia Navigator, opracowana w firmie Skandia AFS oraz zrównoważona karta dokonań Kaplana i Nortona.

W wielu polskich firmach stosuje się już zrównoważoną kartę dokonań, która jest wielowymiarowym systemem, zawierającym mierniki ekonomiczne, pozwalające na wytyczenie i realizację przyjętej strategii działania organizacji jako całości. System ten powinien zintegrować najważniejsze obszary działalności przedsiębiorstwa. Zrównoważona karta dokonań została opracowana na począt-

¹⁵ D. Dobija, *Metody...*

¹⁶ Tamże.

ku lat 90. Początkowo miała być jedynie próbą rozwiązania problemu wymierności aktywów niematerialnych. Z czasem zauważono, że wartość aktywów niematerialnych wynika przede wszystkim z tego, że są one częścią spójnej strategii. Problemem było więc nie tylko opracowanie metod ich pomiaru, ale także sposobu włączenia w realizację wizji i strategii organizacji. Ostatecznie stworzona przez R. S. Kaplana i D. P. Nortona zrównoważona karta dokonań stała się systemem wskaźników strategicznych i operacyjnych, które mają wspierać realizację strategii organizacji.

Tabela 1

Rachunek zysków i strat zasobów ludzkich przedsiębiorstwa Telia

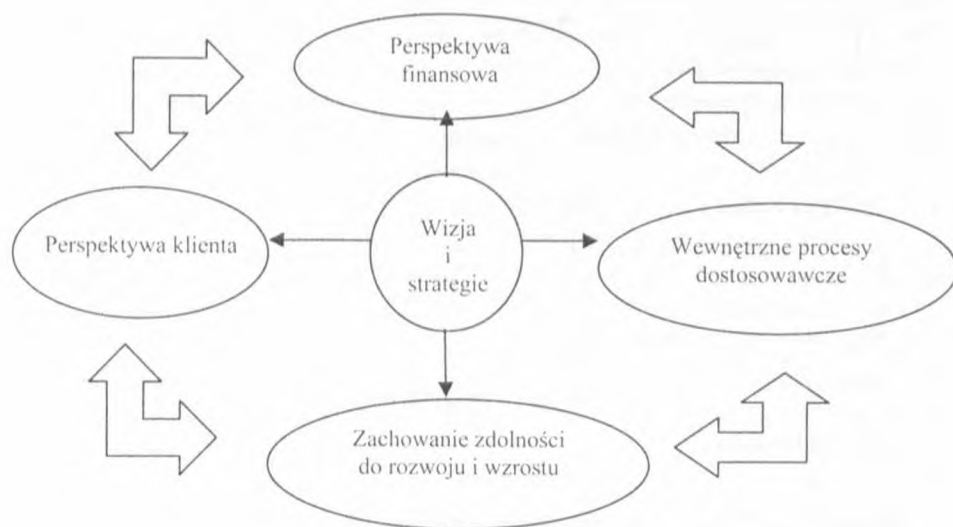
| | Rok 1995 (mln SEK) |
|---|--------------------|
| Przychód | 41 060 |
| – płace | 8 695 |
| – odpisy amortyzacyjne inwestycji w nabór i szkolenie pracowników | 581 |
| – koszty fluktuacji pracowników (bez kosztów naboru) | 1 752 |
| – koszty związane z zachorowaniami pracowników | 361 |
| – koszty socjalne | 328 |
| Razem koszty personalne | 11 717 |
| Inne koszty przedsiębiorstwa | 24 700 |
| Zysk operacyjny | 4 643 |
| Zysk operacyjny/1 pracownika | 141 |

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

Typowa zrównoważona karta dokonań¹⁷ przekłada wizję i strategię na cele i mierniki pogrupowane w czterech różnych perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju (rys. 3). W pierwszej kolejności ustalane są cele i miary finansowe, gdyż długoterminowym celem organizacji jest generowanie wyników finansowych dla właścicieli, a strategia powinna umożliwić ich realizację. Następnym etapem jest sformułowanie w ramach perspektywy klienta takiej strategii rynkowej, która przyniesie w przyszłości dobre wyniki finansowe. Cele przedstawione w perspektywie finansowej i klienta są traktowane jako pożądane rezultaty działalności organizacji, ale nie precyzują sposobu ich osiągnięcia. Dopiero perspektywa procesów, obejmująca projektowanie produktu, rozwój marki i rynku, sprzedaż, serwis, operacje produkcyjne, logistykę definiu-

¹⁷ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2001.

je posunięcia niezbędne do stworzenia wartości dla klienta i osiągnięcia pożądanych rezultatów finansowych.



Rys. 3. Filozofia zrównoważonej karty dokonań

Źródło: opracowano na podstawie R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Cele sformułowane w perspektywach finansowej, klienta i procesów wewnętrznych ujawniają najczęściej lukę, która istnieje pomiędzy obecnymi możliwościami ludzi, systemów i procedur, a tym co będzie potrzebne do osiągnięcia przyszłego sukcesu. Zapełnienie tej luki wymaga od organizacji inwestycji w zmianę kompetencji pracowników, doskonalenie technologii i systemów informacyjnych oraz dostosowanie procedur organizacyjnych, a więc w kapitał intelektualny. Cele i miary dokonań w tym zakresie umieszczane są w perspektywie rozwoju¹⁸.

W przypadku kapitału ludzkiego R. S. Kaplan i D. P. Norton¹⁹ proponują uwzględnić 3 podstawowe mierniki realizacji celów, a więc: satysfakcję pracowników oraz wynikającą z niej rotację i wydajność pracowników (rys. 4).

¹⁸ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.

¹⁹ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć...*



Rys. 4. Mierniki w perspektywie rozwoju

Źródło: jak do rys. 3.

Satysfakcja badana jest najczęściej poprzez coroczne badania ankietowe lub comiesięczne badania losowo wybranych pracowników. Kolejny element potencjału kadrowego, rotacja, mierzony jest najczęściej procentem pracowników, którzy odeszli z kluczowych stanowisk. Jej znaczenie dla organizacji wynika z faktu, że najczęściej dokonuje się długoterminowych inwestycji w pracowników, a ich niezamierzone odejście z pracy stanowi utratę części kapitału intelektualnego firmy. Wydajność pracy odzwierciedla sumaryczny efekt podnoszenia kwalifikacji i motywacji pracowników, innowacyjności, usprawniania procesów wewnętrznych, a także poprawy satysfakcji klienta. Stąd jest ona często stosowanym miernikiem perspektywy wzrostu i rozwoju. Najprostszym wskaźnikiem wydajności jest przychód na jednego zatrudnionego. Jednak ma on pewne ograniczenia, z których najistotniejszym jest nieuwzględnienie kosztów osiągniętych przychodów. Ominąć te niedogodności pozwala miernik określający wartość dodaną przypadającą na jednego pracownika. Po określeniu podstawowych mierników kadrowych organizacja powinna ustalić czynniki je warunkujące, do których należą: umiejętności personelu, infrastruktura technologiczna oraz zaangażowanie pracowników.

Wśród czynników warunkujących należy zwrócić szczególną uwagę na podnoszenie umiejętności pracowników oraz zaangażowanie pracowników. W gospodarce opartej na wiedzy ciągłe podnoszenie kompetencji pracowników może stać się jednym z kluczowych czynników, decydujących o osiągnięciu przez organizację sukcesu. Jednak uwzględnienie w zrównoważonej karcie dokonań mierników z tego obszaru uzależnione jest od zakresu kompetencji po-

trzebnych do zdobycia w celu sprawnej realizacji celów postawionych przed pracownikami w perspektywie procesów wewnętrznych, klientów i finansowej oraz ilości pracowników, którzy muszą uczestniczyć w szkoleniach. Jedynie w przypadku znacznych luk pomiędzy przyszłymi potrzebami a obecnymi kompetencjami pracowników należy uznać szkolenia za szczególnie istotne dla realizacji strategii. Nawet kompetentni pracownicy mogą nie w pełni realizować założenia strategii organizacji, o ile nie będą do tego skutecznie motywowani lub jeśli nie będą mieli swobody działania. Tak więc za kolejny czynnik warunkujący realizację celów w perspektywie rozwoju należy uznać atmosferę motywacji i inicjatywy w firmie. Efekty motywowania i angażowania pracowników w zarządzanie firmą mierzy się na różne sposoby. Do prostych i powszechnie stosowanych mierników można zaliczyć na przykład liczbę zgłoszonych inicjatyw przypadających na jednego pracownika oraz liczbę zrealizowanych projektów. Kolejnym problemem na płaszczyźnie zaangażowania pracowników jest osiągnięcie zbieżności celów komórek organizacyjnych i celów indywidualnych z celami strategicznymi organizacji, a więc efektywności wdrażania zrównoważonej karty dokonań. Problem ten można zmierzyć na przykład odsetkiem menedżerów, wykorzystujących kartę wyników oraz odsetkiem pracowników wykorzystujących kartę wyników. Do osiągnięcia ambitnych celów strategicznych w perspektywie finansowej, klienta i procesów wewnętrznych nie wystarczą najczęściej działania pojedynczych pracowników – nawet najbardziej kompetentnych, dobrze zmotywowanych i poinformowanych, gdyż procesy gospodarcze są realizowane przez zespoły pracownicze. W związku z tym korzystne jest uwzględnienie w karcie dokonań mierników pozwalających monitorować współdziałanie członków zespołów przy wykonywaniu powierzonych zadań. Do takich mierników efektywności pracy zespołowej można zaliczyć m.in. wskaźnik określający stopień, w jakim firma współpracuje zespołowo z innymi jednostkami, organizacjami i klientami (wskaźnik dzielenia się korzyściami), liczbę wspólnych projektów realizowanych przez co najmniej dwie jednostki organizacyjne, a także odsetek zespołów, których członkowie mają wspólne cele i motywacje²⁰. Przykładowy zestaw miar, służących do pomiaru kapitału intelektualnego w firmie Medicus przedstawia tab. 2.

Niektórzy autorzy²¹ uznają kapitał ludzki za tak istotny składnik wartości firmy, że powinno się rozwinąć metody jego pomiaru zaproponowane w zrównoważonej karcie dokonań Kaplana i Nortona. Dlatego autorzy ci stworzyli zrównoważoną kartę dokonań zarządzania kapitałem ludzkim, która zawiera cztery elementy:

²⁰ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię...*

²¹ B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Tabela 2

Miary dotyczące kapitału intelektualnego firmy Medicus 2000

| Miara | Charakter |
|-----------------------------|--|
| Wydajność pracy | Miary niefinansowe – liczba dobrych jakościowo wyrobów wytworzonych w okresie w przeliczeniu na 1 pracownika produkcyjnego, liczba umów zawartych przez przedstawicieli handlowych Miary finansowe – wartość umów zawartych przez poszczególnych przedstawicieli handlowych; średnie przychody na 1 przedstawiciela |
| Obsada kluczowych Stanowisk | Miara niefinansowa – liczba wakujących kluczowych stanowisk |
| Rotacja personelu | Miara niefinansowa – zmiany w poziomie zatrudnienia w relacji do przeciętnej liczby zatrudnionych |
| Poziom wykształcenia | Miara niefinansowa – liczba osób z wykształceniem wyższym, z wykształceniem specjalistycznym, z określonymi umiejętnościami (język angielski, komputery itp.); miary ilościowe mogą być poparte raportami o charakterze opisowym |

Źródło: opracowano na podstawie: P. K a b a l s k i, *Zrównoważona Karta Dokonań – jak może wyglądać w praktyce (część I)*, „Controlling i Rachunkowość Zarządca” 2000, nr 4.

– system pracy oparty na efektywności: zawiera mierniki służące ocenie efektywności działań podejmowanych przez działy zasobów ludzkich, np. koszt rozwoju kompetencji na jednego pracownika, stosunek płac w firmie do płac u konkurencji;

– zgodność systemu zarządzania kapitałem ludzkim ze strategią firmy: obejmuje pomiar spójności tych elementów zarządzania kapitałem ludzkim, które w sposób widoczny przyczyniają się do budowania potencjału tworzenia wartości;

– wydajność: w tej części karty wyników menedżerowie ds. zasobów ludzkich powinni odróżnić od miar zasadniczych wydajności miary strategiczne, które oceniają wydajność działań i procesów systemu zarządzania kapitałem ludzkim w wymiarze strategicznym, np. koszty zatrudnienia, koszty fluktuacji;

– potencjał działu zasobów ludzkich w zakresie generowania wartości: zawiera miary pomagające określić specyficzne związki przyczynowo – skutkowe w procesie tworzenia wartości przez system zarządzania kapitałem ludzkim, np. międzywydziałowa praca zespołowa, stopień zrozumienia przez pracowników strategii firmy i jej celów operacyjnych, procent pracowników, którzy wysuwają własne sugestie dotyczące funkcjonowania firmy.

5. PODSUMOWANIE

Rozważania zawarte w artykule wskazują, że w gospodarce opartej na wiedzy kapitał ludzki stanowi podstawowe źródło tworzenia wartości firmy. Jednak pełne wykorzystanie jego możliwości zależy w dużej mierze od umiejętności skutecznego zarządzania tym kapitałem. Przede wszystkim należy dostrzec nowe znaczenie człowieka w organizacji – jako kreatora wiedzy i wartości, a także dostosować do tej sytuacji metody zarządzania. Szczególnie ważne jest dostrzeżenie związków przyczynowo – skutkowych między wartościami generowanymi przez kapitał ludzki a wynikami działalności firmy oraz włączenie kapitału ludzkiego w proces zarządzania wiedzą. Niezbędny jest również systematyczny pomiar kapitału ludzkiego, który powinien przyczynić się do zwiększenia efektywności zarządzania tym kapitałem. Narzędzia te wymagają jeszcze udoskonalenia, ale już obecnie ich stosowanie przynosi firmom wiele korzyści i pomaga w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Urszula Feliniak

THE IMPORTANCE OF HUMAN CAPITAL IN CREATING FIRM'S VALUE

The environments in which modern organizations operate are changing rapidly. The development of modern technologies, particularly information technologies, necessitates new forms of behaviour. It is believed that in the knowledge-based economy the competitive advantage belongs to those organizations that efficiently manage their intangible assets thus making their value go up. The gap between the market value and book value of an enterprise defined as firm's value is filled by intellectual capital. The latter is based on a well-developed human capital that produces other components of intellectual capital. The article presents the concept of intellectual capital formation in an organization, as well as those HRM aspects that can be especially important for raising firm's value. Special attention is paid to aspects such as inclusion of human resources to the knowledge management process, use of the human resource leverage, building a motivation system that helps enhance firm's value, as well as measurement of human capital.