

Bartosz Góralski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WSKAŹNIKI NIEFINANSOWE W PERSPEKTYWIE KOMPETENCJI INDYWIDUALNYCH MONITORA WARTOŚCI NIEMATERIALNYCH*

1. Wstęp

Rosnące znaczenie wartości niematerialnych i prawnych zmienia sposób, w jaki przedsiębiorstwa prowadzą obecnie interesy, postępują z pracownikami, projektują swoje produkty, sprzedają usługi i rozmawiają z klientami. Są to zmiany długofalowe, które wciąż postępują i będą miały ogromny wpływ na strategię i reputację podmiotów gospodarczych, na krótko- i długoterminowe decyzje, na komunikację i ujawnianie informacji oraz na politykę rządu, która kształtuje otoczenie biznesu. Źródła wartości się zmieniają, a co za tym idzie, zmienia się też sposób zarządzania. Podstawowym zasobem przedsiębiorstw stali się ludzie, a wnoszony przez nich kapitał intelektualny ma wpływ nie tylko na obecną przewagę konkurencyjną, ale także na długofalowy rozwój. Dlatego wprowadzenie nowoczesnych metod pomiaru jest konieczne z punktu widzenia zarówno zarządzania kapitałem intelektualnym, jak i budowania strategii opartych na tym kapitale.

2. Monitor wartości niematerialnych

Monitor wartości niematerialnych [Low, Kalafut 2004] (IAM – *intangible assets monitor*) jest metodą pomiaru i prezentacji przedsiębiorstwa zarówno za pomocą tradycyjnych wskaźników finansowych, jak i wskaźników niefinansowych. Wskaźniki niefinansowe muszą uzupełniać dane finansowe, jednak trzeba

* Praca finansowana ze środków Komitetu Badań Naukowych w latach 2005-2006 jako projekt badawczy.

zauważyć, że mają one wymiar strategiczny, a nie operacyjny. Dotyczą więc aktywów niematerialnych poprzez ukazanie ich z trzech perspektyw: struktury wewnętrznej, struktury zewnętrznej oraz kompetencji indywidualnych. Taka metodologia pomiaru wartości niematerialnych nie jest jednakże nowym instrumentem kontrolnym, lecz pomaga w lepszym zrozumieniu posiadanych aktywów niematerialnych oraz wymianie informacji. IAM zakłada, że posiadany przez firmę kapitał intelektualny jest jedynym źródłem generowania zysku, dlatego też ludzie nie powinni być traktowani jako koszt dla organizacji, ale jako inwestycja przynosząca dochód, a ich kompetencje jako źródło dobrobytu. Wysiłki ludzi mają natomiast swoje odzwierciedlenie w budowie wewnętrznych i zewnętrznych zasobów organizacji, skąd wyprowadzono pojęcie przedsiębiorstwa opartego na wiedzy (*the knowledge organization*) [Sveiby, Internet(b)].

Wartość rynkowa				
Obszary kreowania wartości	Tradycyjne wskaźniki finansowe	Wartości niematerialne i prawne		
		wskaźniki struktury zewnętrznej	wskaźniki struktury wewnętrznej	wskaźniki kompetencji indywidualnych
	wskaźnik wzrostu	wskaźniki wzrostu	wskaźniki wzrostu	wskaźniki wzrostu
	wskaźniki odnowy/ innowacyjności	wskaźniki odnowy/ innowacyjności	wskaźniki odnowy/ innowacyjności	wskaźniki odnowy/ innowacyjności
	wskaźniki efektywności/ wykorzystania	wskaźniki efektywności/ wykorzystania	wskaźniki efektywności/ wykorzystania	wskaźniki efektywności/ wykorzystania
	wskaźniki ryzyka/ stabilności	wskaźniki ryzyka/ stabilności	wskaźniki ryzyka/ stabilności	wskaźniki ryzyka/ stabilności

Rys. 1. Struktura monitora wartości niematerialnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sveiby K.E., Internet(c)].

W dalszej części artykułu szerzej zostaną zaprezentowane **kompetencje indywidualne** (*individual competence*), które są zbiorem umiejętności ludzi zatrudnionych przez przedsiębiorstwo do działania w różnych sytuacjach. Dotyczą one:

- potencjału,
- talentu,
- wiedzy,
- wykształcenia,
- wartości moralnych,
- zdolności interpersonalnych.

Badania nad kompetencjami indywidualnymi [Low, Kalafut 2004] doprowadziły do następujących wniosków:

1. Ludzie są jedynymi prawdziwymi twórcami biznesu.
2. Kompetencje nie mogą należeć do nikogo ani niczego innego, jak tylko do osoby, która je posiada.
3. Najważniejszym komponentem w tym obszarze są profesjonaliści (*professionals*), przez których należy rozumieć ludzi, którzy planują, przygotowują, produkują i prezentują produkty bądź usługi dla klientów, czyli tych pracowników, którzy wpływają w dowolnym etapie na produkt lub mają kontakt z klientami, zarówno na etapie projektowania strategii marketingowej, jak i na ostatnim, którym jest sprzedaż.

Na rysunku 1 przedstawione zostały wszystkie perspektywy wraz z podstawowymi kategoriami wskaźników. W ramach struktury wewnętrznej wskaźniki niefinansowe spełniają odpowiednie zadania:

1. Wskaźniki wzrostu – mają ukazywać potencjał rozwoju pracowników, drogą analizy struktury doświadczenia, wykształcenia, a także stopnia przywiązania do organizacji.
2. Wskaźniki odnowy/innowacyjności – ukazują, w jakim stopniu posiadane przez przedsiębiorstwo kompetencje indywidualne podlegają innowacjom poprzez kontakty z klientami oraz w jakim stopniu rozwija się poprzez szkolenia.
3. Wskaźniki efektywności/wykorzystania – ma odpowiadać na pytanie: jak efektywnie tworzona jest wartość dodatkowa w przedsiębiorstwie.
4. Wskaźniki ryzyka/stabilności – starają się odnaleźć źródła ryzyka utraty kompetencji indywidualnych, kluczowych dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

3. Wskaźniki niefinansowe w monitorze wartości niematerialnych

Wskaźniki niefinansowe w obrębie kompetencji indywidualnych można podzielić na cztery kategorie związane z poszczególnymi obszarami kreowania wartości:

1. Wskaźniki wzrostu kompetencji indywidualnych:
 - liczba lat w zawodzie (*number of years in profession*) – prosty wskaźnik, który w podziale na 3 do 5 klas ukazuje staż poszczególnych pracowników („profesjonalistów”); pomaga on w ocenie doświadczenia i umiejętności poprzez przekrojowe ujęcie uzyskanych danych; może być on również poddawany różnym modyfikacjom, np. sumę lat w zawodzie można podzielić przez liczbę pracowników; tak otrzymany wskaźnik służy ocenie średniego doświadczenia „profesjonalistów”;
 - poziom wykształcenia (*level of education*) – wskaźnik oparty na określeniu poziomów wykształcenia (podstawowy, średni, wyższy), a następnie przypisaniu do każdej z tak powstałych klas liczby „profesjonalistów”; wykształcenie pracowników wpływa na poziom kompetencji posiadanych przez organi-

zacje, ma więc wpływ na przyszłą sytuację firmy, a tym samym na jej zdolność do rozwoju;

- indeks kompetencji (*competence index*) = *liczba lat w zawodzie * liczba lat w przedsiębiorstwie * poziom wykształcenia*; tak zbudowany wskaźnik daje możliwość analizowania poszczególnych grup „profesjonalistów”, porównywania ich ze sobą, a w ramach badań okresowych – do tworzenia prognoz dotyczących przyszłego kształtowania się jego poziomu;
- fluktuacja kompetencji (*competence turnover*) – wskaźnik służący dynamicznej analizie zmian w posiadanych przez organizację kompetencji; polega na porównaniu kompetencji, które zostały utracone przez firmę na skutek odejścia pracowników z tymi, którzy zostali zatrudnieni w danym okresie (tab. 1).

Tabela 1. Przykład sposobu obliczania wskaźnika fluktuacji kompetencji

Założenie: całkowite doświadczenie pracowników = 10 000 lat		
Lata doświadczenia	2004	% z całości
– wynikające ze wzrostu przedsiębiorstwa	+200	+2%
– utracone z pracownikami, którzy odeszli z przedsiębiorstwa	–150	–1,5%
– nabyte wraz z zatrudnieniem nowych pracowników	+200	+2%
Łączna zmiana w poziomie posiadanych kompetencji	+250	+2,5%

Źródło: opracowanie własne.

2. Wskaźniki odnowy/innowacyjności kompetencji indywidualnych:

- wskaźnik klientów rozwijających kompetencje (*competence-enhancing customers*) – udział klientów mających wpływ na rozwój kompetencji w stosunku do liczby klientów ogółem; wskaźnik ten ma na celu ukazanie struktury klientów w zależności od ich udziału w rozwoju pracowników, a szczególnie „profesjonalistów”; krokiem wstępnym do określenia poziomu tego wskaźnika jest podział klientów w zależności do ich wpływu na rozwój nowych procesów czy metod obsługi; podział ten może być dokonywany na podstawie wywiadów z pracownikami, czyli np. odpowiedzi na pytanie, czego nauczyli się po kontaktach z poszczególnymi klientami;
- koszty szkoleń (*training and education costs*) – wskaźnik ten może być budowany na dwa sposoby, jako: procentowy udział wydatków na szkolenia do wydatków ogółem bądź liczba dni przeznaczonych na podnoszenie kwalifikacji na „profesjonalistę”; należy brać także pod uwagę koszt związany z czasem przeznaczonym na szkolenie pracowników, gdyż może on być wyższy od kosztów samego szkolenia.

3. Wskaźniki efektywności/wykorzystania kompetencji indywidualnych:

- udział „profesjonalistów” (*proportion of professionals in the company*) – stosunek liczby „profesjonalistów” do łącznej liczby pracowników; ukazuje on, jakie znaczenie mają „profesjoniści” dla przedsiębiorstwa; wskaźnik ten po-

winien być wykorzystywany do porównań z innymi jednostkami gospodarczymi w obrębie sektora, jednakże ważne jest, aby liczba „profesjonalistów” była określana w podobny sposób.

- efekt dźwigni (*the leverage effect*) – służy określeniu wpływu zatrudnionych na etacie „profesjonalistów” na możliwość generowania dochodów przez firmę; może być on obliczany z poniższej formuły:

$$\text{Zysk na „profesjonalistę”} = \frac{\text{Zysk}}{\text{Przychód}} \cdot \frac{\text{Przychód}}{\frac{\text{Liczba: „profesjonalistów”} + \text{pracowników na umowy zlecenia}}{\text{Liczba „profesjonalistów”}}} \cdot \frac{\text{Liczba: „profesjonalistów”} + \text{pracowników na umowy zlecenia}}{\text{Liczba „profesjonalistów”}};$$

Ogólny wskaźnik efektywności	Wskaźnik rentowności	Wskaźnik efektywności zasobów ludzkich	Dźwignia zasobów ludzkich
------------------------------	----------------------	--	---------------------------

(przez liczbę „profesjonalistów” rozumie się łączną liczbę osób zaangażowanych w dany projekt, włączając w to pracowników zatrudnionych na umowę zlecenie; wskaźnik ten pomaga określić, jaka część zdolności do generowania zysku przypada na pracowników zatrudnionych na stałe w przedsiębiorstwie;

- wartość dodana na pracownika (*value added per employee*) – wskaźnik ten należy interpretować jako miarę zdolności wytwórczych, pomaga ona bowiem określić i badać dynamicznie poziom zdolności wytwórczych skuteczniej niż miary oparte tylko na zysku bądź obrotach; na podstawie wartości dodanej można również obliczyć wartość dodaną na „profesjonalistę” (*value added per professional*) jako stosunek wartości dodanej do liczby zatrudnionych „profesjonalistów” (tab. 2); w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy tak skonstruowany wskaźnik może stanowić najlepszą miarę zdolności do powiększania bogactwa firmy; jak już zostało wcześniej zaznaczone, to właśnie „profesjonałiści” stanowią grupę pracowników przynoszącą przychody (RCP – *revenue creating person*), tak więc od nich w głównej mierze zależeć będzie dalsze przetrwanie i rozwój organizacji.

4. Wskaźniki ryzyka/stabilności kompetencji indywidualnych:

- średni wiek pracownika (*average age*); starsi ludzie są mniej podatni na zmiany, ale także bardziej zrównoważeni, wykazując mniejszą chęć zmiany miejsca pracy. Przedsiębiorstwa, które posiadają wyższą średnią wieku, są z reguły bardziej konserwatywne, ale także pewniejsze od tych, które mają młodszych pracowników; wiek pracowników ma także wpływ na dynamikę przedsiębiorstwa, gdyż starsi pracownicy w większym stopniu będą bazować na wiedzy i doświadczeniu, natomiast młodzi są skłonni do poszukiwania rozwiązań rewolucyjnych; w czasie, gdy firma ma małą fluktuację kadr, wskaźnik ten

będzie stopniowo rósł, co powinno być ostrzeżeniem dla zarządzających, gdyż może oznaczać ograniczenie innowacyjności w przedsiębiorstwie;

Tabela 2. Przykład sposobu obliczania wartości dodanej na pracownika

Rachunek wartości dodanej		Skrócony rachunek zysków i strat	
Przychód	100	Przychód	100
Usługi obce	6	Amortyzacja	12
Zużyte materiały i energia	4	Usługi obce	6
Całkowita wartość dodana	90	Wynagrodzenia	60
		Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	3
Spożytkowana na:		Zużyte materiały i energia	4
Wynagrodzenia	60		
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	3	Zysk z działalności operacyjnej	15
Amortyzacja	12	Odsetki	5
Odsetki	5		
		Zysk przed opodatkowaniem	10
Zysk przed opodatkowaniem	10	Marża operacyjna	15%
Łączna liczba pracowników	50	Marża netto	10%
w tym „profesjonalistów”	40	Zysk na pracownika	0,20
Zysk do wartości dodanej	11%		
Wartość dodana na pracownika	1,80		
Wartość dodana na „profesjonalistę”	2,25		
Zysk na „profesjonalistę”	0,25		

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sveiby, Internet(a)].

- liczba lat w przedsiębiorstwie (*seniority*) – średnia liczba lat przepracowanych w przedsiębiorstwie przez pracowników; wielkość tego wskaźnika ukazuje jakość kultury organizacyjnej oraz przywiązanie pracowników do firmy; czym wyższy jest jego poziom, tym lepiej firma odbierana jest przez pracowników;
- fluktuacja „profesjonalistów” (*professionals turnover rate*); fluktuacja kadry pracowniczej jest uznawana jako jeden z głównych wskaźników stabilności przedsiębiorstwa, który oprócz łatwości zastosowania pozwala na porównywanie wyników z innymi firmami; niski poziom (poniżej 5%) może wskazywać na małą dynamikę firmy, natomiast wysoki (powyżej 20%) może oznaczać niską kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, a co za tym idzie, brak satysfakcji wśród pracowników.

4. Podsumowanie

Wartości niematerialne i prawne są nieodłączną częścią realizowanej strategii, szczególnie w spółkach zaawansowanych technologii, gdyż to one jako pierwsze doświadczyły powstania swoistego „rynku wiedzy”. Suma wiedzy posiadanej przez pracowników, w połączeniu z doświadczeniem, kreatywnością oraz wyznaczanymi wartościami, tworzy kompetencje całej organizacji. Są one nieodłącznym elementem przedsiębiorstwa, gdyż wpływają na wszystkie aspekty jego funkcjonowania, poczynając od badań i rozwoju, poprzez produkcję, do sprzedaży i serwisu, czyli poszczególne fazy łańcucha wartości. Tak więc podejmowanie prób zbadania kompetencji indywidualnych przedsiębiorstwa jest wyjątkowo istotne z punktu widzenia zarówno zarządzających, jak i potencjalnych inwestorów. Natomiast wykorzystanie wskaźników niefinansowych wpływa zarówno na dużą przejrzystość i porównywalność wyników, jak i stosunkową łatwość przygotowania takiego sprawozdania.

Literatura

- Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, 1987.
 Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
 Low J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
 Sveiby K.E., *Measuring Intangible Revenues*, [www.sveiby.com\(a\)](http://www.sveiby.com(a)).
 Sveiby K.E., *The Knowledge Organization*, [www.sveiby.com\(b\)](http://www.sveiby.com(b)).
 Sveiby K.E., *The Intangible Monitor*, [www.sveiby.com\(c\)](http://www.sveiby.com(c)).
 Sveiby K.E., *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1997.

NON-FINANCIAL MEASURES OF INDIVIDUAL COMPETENCE IN INTANGIBLE ASSETS MONITOR

Summary

Intangible assets are influencing managers to change the way of doing business. The processes inside corporations determine their attitude towards employees, product development, service sales and communication with customers. These fundamental changes are affecting strategies, reputation, short and long term decisions. The value drivers are leading toward intangible assets and force managers to develop new methods of their measurement and presentation.

The article shows the non-financial indicators of the Individual Competence, which are education, skills, professionalism, experience, culture and projected development of employees who are most valuable assets of a company.