

PRACE NAUKOWE

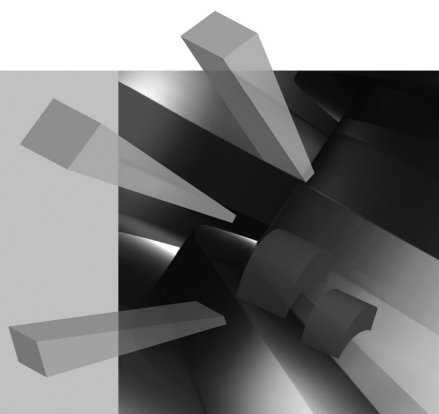
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

262

Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Dudycz

Grażyna Osbert-Pociecha

Bogumiła Brycz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Dyduch, Aldona Frączkiewicz-Wronka,
Dagmara Lewicka, Gabriel Łasiński, Elżbieta Mączyńska,
Krystyna Poznańska, Maria Sierpińska, Elżbieta Skrzypek,
Henryk Sobolewski, Agnieszka Sopińska, Grzegorz Urbanek

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-254-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wstęp | 9 |
| Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski: Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji..... | 11 |
| Tomasz Bieliński: Polityka państw w zakresie preferowanych kierunków studiów a wspieranie innowacyjności gospodarki | 25 |
| Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska: System obsługi klienta jako czynnik konkurencyjności (na przykładzie gabinetu stomatologicznego)..... | 35 |
| Piotr Chojnacki: Problemy zrównoważonego rozwoju w Polsce w kontekście efektywnego wykorzystania zasobów | 53 |
| Filip Chybalski: Problem racjonalności w decyzjach emerytalnych. Rozważania teoretyczne..... | 64 |
| Agnieszka Dejnaka: Innovative methods of brand creation on the market and their effectiveness | 76 |
| Wojciech Dyduch: Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej | 86 |
| Adam Dzikowski: Metody jakościowe w zarządzaniu wiedzą i ocenie kapitału intelektualnego..... | 96 |
| Bartłomiej J. Gabryś: Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorczych organizacji: wprowadzenie do problematyki..... | 110 |
| Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Koncepcja kompleksowej oferty szkoleniowej doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji | 118 |
| Beata Glinkowska: Kompetencje pracownika a efektywność organizacji | 126 |
| Barbara Kamińska: Uwarunkowania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach..... | 134 |
| Alicja Karaś-Doniec: Efekty działalności podmiotów sztuk scenicznych w gospodarce lokalnej. Ujęcie ekonomiczne i organizacyjne | 148 |
| Janusz Kornecki: Efektywność usługi proinnowacyjnej realizowanej w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości | 166 |
| Magdalena Kozera: Kapitał intelektualny w rolnictwie – zrozumieć, zmierzyć, zastosować | 177 |
| Grażyna Kozuń-Cieślak: Efektywność wydatków publicznych na ochronę zdrowia w krajach Unii Europejskiej | 188 |
| Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska: Wspólny rynek europejski a możliwości rozwojowe polskich przedsiębiorstw | 202 |
| Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Uwarunkowania metodyczno-organizacyjne pracy grupowej w przedsiębiorstwach..... | 211 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Magdalena Majowska: W kierunku maksymalizacji efektywności organizacji – perspektywa uniwersalistyczna, sytuacyjna i instytucjonalna..... | 221 |
| Anna Matras-Bolibok: Efektywność współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej..... | 232 |
| Aneta Michalak: Efektywność jako kryterium wyboru modeli finansowania inwestycji rozwojowych w górnictwie | 241 |
| Adam Nalepka: Efekty gospodarowania gminnym zasobem nieruchomości i możliwości ich powiększenia | 261 |
| Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności jako uwarunkowanie osiągnięcia efektywności organizacji | 277 |
| Marzena Papiernik-Wojdera: Koncepcja zrównoważonego wzrostu a zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa..... | 293 |
| Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Elastyczność procesów biznesowych jako czynnik zdolności adaptacyjnych organizacji..... | 305 |
| Elżbieta Skrzypek: Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji..... | 313 |
| Halina Sobocka-Szczapa: Efektywność aktywnych programów rynku pracy | 326 |
| Henryk Sobolewski: Wybrane aspekty strukturalne alokacji własności prywatyzowanych przedsiębiorstw | 341 |
| Janusz Strużyna: Efektywność ewoluującej organizacji..... | 356 |
| Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Bilans wartości niematerialnych jako narzędzie pomiaru, raportowania i doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji opartej na wiedzy | 366 |
| Leopold Szczurowski, Witold Rekuć: Aspekty efektywności systemu ocen działalności naukowej jednostki podstawowej szkoły wyższej..... | 388 |
| Ewa Szkic-Czech: Outsourcing informacji społeczno-gospodarczej uwarunkowaniem skuteczności procesów biznesowych | 401 |
| Aldona Uziębło: Efektywność funkcjonowania organizacji <i>non profit</i> na przykładzie Fundacji Hospicyjnej. Studium przypadku | 416 |
| Krzysztof Zymonik: Efektywność działań w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo produktu..... | 432 |
| Zofia Zymonik: Koszty jakości jako miara efektywności działań w przedsiębiorstwie | 440 |
| Beata Zyznarska-Dworczak: Możliwości wykorzystania benchmarkingu do obiektywnej oceny efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych w działalności gospodarczej | 448 |

Summaries

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski: Effective management of family business – competence challenges of succession..... | 24 |
| Tomasz Bieliński: Educational policy regarding preferred fields of tertiary education and its impact on the most innovative sectors of economy..... | 34 |
| Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska: The customer service system as a competitive factor (on the example of a dentist's surgery)..... | 52 |
| Piotr Chojnacki: Problems of sustainable development in Poland in the context of resources effective using | 63 |
| Filip Chybalski: Rationality in pension decisions. Some theoretical considerations..... | 75 |
| Agnieszka Dejnaka: Innowacyjne metody kreowania marki na rynku a ich efektywność | 85 |
| Wojciech Dyduch: Contemporary dilemmas in the management of organizational performance measurement..... | 95 |
| Adam Dzikowski: Qualitative methods in knowledge management and intellectual capital assessment | 109 |
| Bartłomiej J. Gabryś: Methodology of performance measurement in entrepreneurial organizations: introduction..... | 117 |
| Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Company University – conception of complex training offer of intellectual capital improvement in contemporary organisation | 125 |
| Beata Glinkowska: Employee competencies and organizational effectiveness | 133 |
| Barbara Kamińska: Determinants of knowledge management in small and medium-sized enterprises | 147 |
| Alicja Karaś-Doniec: Effects of activity of performing arts in local economy. Organizational and economic aspects..... | 165 |
| Janusz Kornecki: Effectiveness of pro-innovation services provided within the systemic project carried out by the Polish Agency for Enterprise Development | 176 |
| Magdalena Kozera: Intellectual capital in agriculture – to understand, measure and use | 187 |
| Grażyna Kozuń-Cieślak: Efficiency of public expenditure on health care in the European Union countries | 201 |
| Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska: Single European Market and Polish business development opportunities | 210 |
| Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Methodological and organizational aspects of group work in organizations..... | 220 |
| Magdalena Majowska: Towards maximizing the effectiveness of the organization – universalistic, contingency and institutional perspective | 231 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anna Matras-Bolibok: Effectiveness of collaboration of enterprises in the range of innovation activity | 240 |
| Aneta Michalak: Effectiveness as a criterion of choosing financing models of development investment in mining | 260 |
| Adam Nalepka: Results of community real estate management and opportunities of their increase | 276 |
| Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of complexity as condition of firm's efficiency | 292 |
| Marzena Papiernik-Wojdera: The concept of sustainable growth and enterprises efficiency management | 304 |
| Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Business process flexibility as an organization adaptability factor | 312 |
| Elżbieta Skrzypek: Role of economic efficiency in shaping business success | 325 |
| Halina Sobocka-Szczapa: Efficiency of active labor market programs | 340 |
| Henryk Sobolewski: Selected structural aspects of ownership allocation in companies undergoing privatisation | 355 |
| Janusz Strużyna: Effectiveness of evolving organization | 365 |
| Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: The Intellectual Capital Statement as a tool for measuring, reporting and improving of intellectual capital in a knowledge-based organization | 387 |
| Leopold Szczurowski, Witold Rekuć: Efficiency aspects of the scientific activity evaluation system of the university organizational unit | 400 |
| Ewa Szkic-Czech: Outsourcing of socio-economic information as a factor affecting the efficiency of business processes | 415 |
| Aldona Uziębło: Effectiveness of functioning of non-profit organization on the example of the Hospice Foundation. Case study | 431 |
| Krzysztof Zymonik: Effectiveness of actions in terms of product safety liability | 439 |
| Zofia Zymonik: Quality costs as measure of effectiveness of actions in enterprise | 447 |
| Beata Zyznarska-Dworczak: Possibilities of benchmarking using for the objective evaluation of the effectiveness of processes and projects in business | 455 |

Elżbieta Izabela Szczepankiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

BILANS WARTOŚCI NIEMATERIALNYCH JAKO NARZĘDZIE POMIARU, RAPORTOWANIA I DOSKONALENIA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY

Streszczenie: Kapitał intelektualny staje się coraz bardziej znaczącym składnikiem wartości rynkowej wielu przedsiębiorstw. Tworzy on potencjał kreowania wartości firmy i budowania przewagi konkurencyjnej. W niektórych przedsiębiorstwach kapitał ten wielokrotnie przewyższa wartość księgową całego rzeczowego i finansowego majątku. Zjawisko rozbieżności pomiędzy wartością księgową a rynkową firmy wskazuje potrzebę identyfikacji składników tego kapitału, jego pomiaru i prezentacji w sprawozdaniach. Celem opracowania jest określenie kryteriów pomiaru kapitału intelektualnego. W artykule zaprezentowano sposób wykorzystania koncepcji europejskiego dokumentu InCaS do pomiaru i doskonalenia kapitału intelektualnego na przykładzie firm polskich, które brały udział w badaniach pilotażowych.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, wartości niematerialne.

1. Wstęp

Nauka i praktyka od wielu lat poszukują odpowiednich metod i narzędzi pomiaru wartości niematerialnych o charakterze intelektualnym. Ponad trzydzieści lat temu rozpoczęto debatę na temat roli kapitału ludzkiego w organizacji i potrzeby szacowania jego wartości. W tym okresie ogłaszano różne modele i metody pomiaru tego kapitału, które szeroko są prezentowane w literaturze przedmiotu. Od kilkunastu lat, czyli od momentu powstania koncepcji kapitału intelektualnego (KI)¹, mówi się o konieczności identyfikacji, pomiaru i raportowania informacji zarówno o posiadanym w organizacji kapitale ludzkim, jak i kapitale organizacyjnym oraz relacyjnym. Menedżerowie i właściciele wielu przedsiębiorstw ciągle oczekują wypracowania powszechnego standardu, który pozwoliłby im identyfikować kluczowe zasoby KI, przyczyniające się do kreowania wartości rynkowej firmy i skutecznego budowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

¹ Za prekursorów tej dziedziny uważa się Edvinssona i Malone'a, którzy w pod koniec lat 90. XX wieku opublikowali swoją koncepcję.

Niewątpliwie rzetelnej informacji o potencjale KI mogą oczekiwać zarządy nowoczesnych organizacji, których działalność opiera się przede wszystkim na potencjale wiedzy. Pomiar wartości KI może im dostarczyć podstaw do tworzenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi i zasobami niematerialnymi. Sprawozdania dotyczące KI mogłyby wskazywać zarówno właścicielom, jak i innym interesariuszom, czy zarząd efektywnie wykorzystuje wiedzę pracowników i ich potencjał intelektualny (czyli kapitał ludzki) do osiągnięcia strategicznych celów organizacji, a także budowania wartości i wizerunku firmy na rynku, tworzenia baz wiedzy i kultury organizacyjnej (czyli kapitału organizacyjnego) oraz utrzymywania trwałych relacji z kontrahentami, inwestorami i innymi stronami (czyli kapitału relacyjnego). Informacja o KI może być przydatna również interesariuszom zewnętrznym, zwłaszcza planującym przeprowadzenie fuzji albo przejęcie firmy. Zainteresowani nią mogą być także inwestorzy i kredytodawcy, którzy analizują informacje na temat zarówno księgowej, jak i faktycznej rynkowej wartości przedsiębiorstwa. Dlatego coraz więcej kierownictw przedsiębiorstw jest zainteresowanych prezentowaniem wartości KI w sprawozdawczości, by wskazać zainteresowanym inwestorom, kredytodawcom i innym interesariuszom całkowitą wartość przedsiębiorstwa, która uwzględnia zarówno aktywa materialne, jak i wartości niematerialne o charakterze intelektualnym.

Zdaniem autorki, problem z raportowaniem informacji o KI może mieć istotne konsekwencje dla firm z sektora MŚP. W szczególności problem ten może dotyczyć rozwoju nowo tworzonych małych, innowacyjnych podmiotów. Małe firmy, aby się rozwijać, potrzebują kapitału finansowego, który w bankach jest często niedostępny bądź trudny do uzyskania. Zatem przedsiębiorcy rozpoczynający działalność muszą przekonywać poza bankami wielu innych potencjalnych inwestorów do tego, aby byli oni skłonni powierzyć im swój kapitał. Niestety, bez odpowiednich narzędzi do pomiaru i raportowania informacji o KI, a także powszechnej wiedzy na ten temat w organizacjach, będzie to utrudnione albo wręcz niemożliwe. Potencjalni inwestorzy nie otrzymują wystarczających informacji o rzeczywistym potencjale rozwojowym firmy.

Coraz więcej firm na całym świecie podejmuje decyzje o ujawnieniu dotychczas pilnie strzeżonych informacji o swoim KI. Wykorzystują do tego różne metody pomiaru i formy prezentacji informacji o kapitale ludzkim lub KI, które pojawiły się w praktyce i nauce w ciągu ostatnich kilkunastu lat. Niektóre firmy podejmują próby opracowania własnych metodyk pomiaru i raportowania informacji o KI. Należy podkreślić, że pomimo podjętych prac w nauce dotychczas nie wypracowano jednolitego powszechnego standardu identyfikacji, wyceny i raportowania informacji o zasobach intelektualnych.

Zdaniem autorki należy jednak zwrócić uwagę na jedno z najnowszych, kompleksowych narzędzi pomiaru i prezentacji KI, jakie zostało zaprezentowane w dokumencie ogłoszonym przez Komisję Europejską, mianowicie Sprawozdanie o Kapitale Intelektualnym (InCaS) [Intellectual Capital... 2008], zwany także Bilansem Wartości Niematerialnych. Projekt InCaS pilotażowo wdrażano w latach 2006-2008

w wybranych podmiotach MŚP w pięciu krajach Europy, w tym także w pięciu polskich podmiotach. W kolejnych latach także inne podmioty indywidualnie interesowały się wdrożeniem tej koncepcji w swojej praktyce. Należy zwrócić również uwagę na fakt, że InCaS stał się między innymi źródłem dyskusji przy opracowywaniu nowego standardu z zakresu rachunkowości Sprawozdanie Zarządu (MC) [Management Commentary... 2009]. Standard MC został ogłoszony w grudniu 2010 r. [IFRS Practice... 2010] i obecnie jest w fazie implementacji w jednostkach stosujących Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej. Celem tego sprawozdania będzie zaprezentowanie informacji dodatkowych, ułatwiających interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym właściwe zrozumienie danych finansowych w sprawozdaniu rocznym, w tym informacji o ryzykach i wartościach niematerialnych o charakterze intelektualnym.

Należy podkreślić, że brak powszechnej wiedzy w polskich firmach o nowych narzędziach identyfikacji i pomiaru zasobów intelektualnych, a także roli, jaką one odgrywają w kreowaniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa, stanowi jedną z najistotniejszych barier ujawniania informacji o nich. Z tego względu celem opracowania jest przedstawienie teoretycznych i praktycznych aspektów wdrażania koncepcji sprawozdania InCaS w organizacjach. W opracowaniu omówiono najważniejsze kryteria wyboru kluczowych składników KI i wskaźników do ich analizy na przykładzie danych z Bilansów Wartości Niematerialnych pięciu polskich podmiotów biorących udział w europejskich badaniach pilotażowych.

2. Kontekst definicyjny kapitału intelektualnego

Większość prezentowanych w literaturze definicji KI wskazuje, że kapitał ten to suma wielu czynników opartych na wiedzy, które kreują wartość rynkową przedsiębiorstwa [Edvinsson, Malone 2001; Ballou i in. 2004; Gebauer 2005; Fazlagić 2006; Mroziewski 2008; Baron, Armstrong 2008]. W najbardziej rozpowszechnionej na świecie koncepcja KI, opublikowanej pod koniec lat 90. XX wieku przez L. Edvinsona i M. Malone'a, wyróżniono sześć jego składników, a mianowicie: kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny, dzielący się na kapitał klientów oraz kapitał organizacyjny. Kapitał organizacyjny został dalej podzielony na kapitał innowacyjny i kapitał procesów. Taki podział KI funkcjonował jednak tylko kilka lat. W późniejszym okresie niektórzy autorzy dokonali ograniczenia tego podziału do trzech podstawowych grup, a mianowicie kapitału ludzkiego, kapitału klientów (zwanego także relacyjnym lub społecznym) oraz kapitału organizacyjnego (zwanego także strukturalnym) [Gebauer 2005, s. 26]. W niektórych publikacjach próbowano go ograniczyć do dwóch grup kapitałów: kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 57]. Na potrzeby niniejszego opracowania zasadne i uwarunkowane dalszą metodą badawczą jest przyjęcie podziału KI wskazującego trzy jego elementy: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny i kapitał relacyjny.

Kapitał ludzki, pomimo wielu definicji prezentowanych w literaturze, każdorazowo kojarzony jest z kompetencjami² zawodowymi i społecznymi (umiejętnościami interpersonalnymi), zdolnościami przywódczymi oraz motywacją, które ludzie wnoszą do organizacji. Nadaje on organizacji specyficzny i indywidualny charakter. Obejmuje w szczególności: indywidualne kompetencje (formalne wykształcenie, doświadczenie zawodowe, posiadaną wiedzę ogólną, techniczną i specjalistyczną, która po odpowiednim przetworzeniu będzie przydatna organizacji), potencjał do rozwoju i wprowadzania innowacji przez menedżerów i pracowników, a także motywację, postawy, elastyczność, zaangażowanie, lojalność, kreatywność i umiejętności społeczne, które zależą w dużej mierze od indywidualnych cech charakteru poszczególnych osób itp. Do kluczowych kompetencji społecznych zalicza się przede wszystkim takie umiejętności, jak [Skrzypczak 1998, s. 20]:

- 1) zdolność sprawnego uczenia się i rozwiązywania problemów,
- 2) zdolność abstrakcyjnego myślenia, czyli dostrzegania zależności przyczynowo-skutkowych i funkcjonalnych oraz złożoności analizowanych zjawisk,
- 3) umiejętność sprawnego poszukiwania, segregacji, wykorzystywania informacji z wielu źródeł,
- 4) zdolność doskonalenia się, w szczególności elastycznego reagowania na zmiany i poszukiwania nowych rozwiązań,
- 5) umiejętność komunikowania się, czyli umiejętności interpersonalne, ale i korzystania z technologii IT, znajomość języków,
- 6) umiejętność argumentowania i obrony własnego zdania w dyskusji,
- 7) umiejętność współpracy i porozumienia w zespole,
- 8) zdolność sprawnego i adekwatnego działania, czyli organizowania pracy, oprowadzania technik i narzędzi pracy, projektowania działań i przyjmowania odpowiedzialności za własne wyniki i kierowanych zespołów.

Dobrze rozwinięte kompetencje zawodowe i społeczne pozwalają pracownikowi na sprawowanie różnych funkcji w tym samym czasie oraz wskazują na dużą zdolność akceptowania zmian i adaptacji do zmieniających się warunków i wymagań otoczenia wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Dlatego kapitał ludzki powinien być rozwijany w organizacji poprzez zdobywanie doświadczenia i ciągłe szkolenia. Jeśli organizacja zapewni kadry menedżerskiej i pracownikom odpowiednią motywację, to mogą oni zagwarantować trwałość organizacji w dłuższym okresie. Należy także pamiętać, że kapitał ten nie należy do właścicieli organizacji. Dostęp do niektórych jego elementów, np. koncepcji produktów, projektów i innych zasobów wiedzy związanych z własnością intelektualną, może być jedynie zabezpieczony na rzecz organizacji za pomocą stosunku pracy i przejęcia praw autorskich (szerzej [Dudek, Szczepankiewicz 2010]). Jednak większość indywidualnych umiejętności, stanowiąc niepodzielną własność pracownika, wraz z jego odejściem z pracy organizacja utraci.

² Definicje zawarte w literaturze wskazują, że pojęcie kompetencji ma bardzo szerokie znaczenie, dość abstrakcyjne, trudne do jednoznacznego zdefiniowania.

Kapitał organizacyjny stanowi infrastrukturalne wspomaganie kapitału ludzkiego. Określa on funkcjonujące w organizacji struktury i mechanizmy, które pracownicy wykorzystują przy realizacji procesów biznesowych. Kapitał ten obejmuje w szczególności takie obszary, jak: procesy, formalne i nieformalne procedury, patenty, markę firmy, prawa autorskie, procedury handlowe, skodyfikowaną informację i wiedzę, w tym inwestycje w systemy i narzędzia informacyjne mające na celu przyspieszenie przepływu wiedzy wewnątrz organizacji i w relacjach z kontrahentami, w tym IT, bazy danych, opis procesów, strukturę organizacyjną, a także jakość i styl kierowania, nadzór i zarządzanie, kulturę organizacyjną, utożsamianie się pracowników z organizacją itp. W odróżnieniu od kapitału ludzkiego kapitał organizacyjny pozostaje własnością podmiotu, a rotacja pracowników pozostaje bez wpływu na zasoby wytworzone w tym obszarze.

Kapitał relacyjny to struktura sieci kontaktów międzyludzkich i procedury, które pozwalają kadrze zdobywać i rozwijać wiedzę o rynku, dostawcach i klientach, a także zasoby i przepływy wiedzy nabywanej w wyniku relacji nawiązywanych wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. W szczególności to: budowanie pożądanego wizerunku marki firmy, produktu lub usługi wśród klientów, kreowanie zaufania i utrzymanie lojalności klientów, a także wypracowane relacje formalne i nieformalne oraz porozumienia z dostawcami, podwykonawcami, partnerami handlowymi, inwestorami, bankami, instytucjami publicznymi itp. Wskazane wyżej trzy składniki KI są od siebie w pewnej mierze zależne, powinny współpracować ze sobą, by w wyniku interakcji i w efekcie osiągniętej synergii kreować wartość przedsiębiorstwa.

Z tego względu, że KI ma przede wszystkim charakter jakościowy, a nie monetarny, znacznie utrudnia to jego pomiar i prezentację w sprawozdaniach okresowych. Należy wspomnieć, że pod koniec lat 90. XX wieku wskazywano na trzy grupy modeli pomiaru i prezentacji kapitału ludzkiego: modele finansowe (w tym modele oparte na kosztach), modele jakościowe (oparte na danych i wskaźnikach niefinansowych, opisowych) oraz modele mieszane (łącznie w sobie niefinansowe, tzw. behawioralne, i finansowe modele wartości ekonomicznej). Obecnie do opisu kapitału ludzkiego, np. KI, częściej stosuje się modele jakościowe lub mieszane, a rzadziej finansowe (szerzej [Dudek, Szczepankiewicz 2010]). Najczęściej informacje o KI organizacje prezentują w formie opisowej, stosując wskaźniki jakościowe. W przypadku prezentacji danych z wykorzystaniem wskaźników finansowych³ eksponuje się koszty historyczne pozyskania i doskonalenia niektórych składników KI, koszty ich zastąpienia lub też związane z nimi koszty utraconych korzyści.

³ Przykładowe wskaźniki finansowe to: aktywa finansowe na jednego zatrudnionego, wartość rynkowa przez liczbę zatrudnionych, zysk na jednego zatrudnionego, stosunek kosztów związanych z rozwojem kapitału ludzkiego w ogólnych kosztach płac, koszty szkoleniowe itp.

3. Proces wartościowania kapitału intelektualnego i jego doskonalenia w organizacji

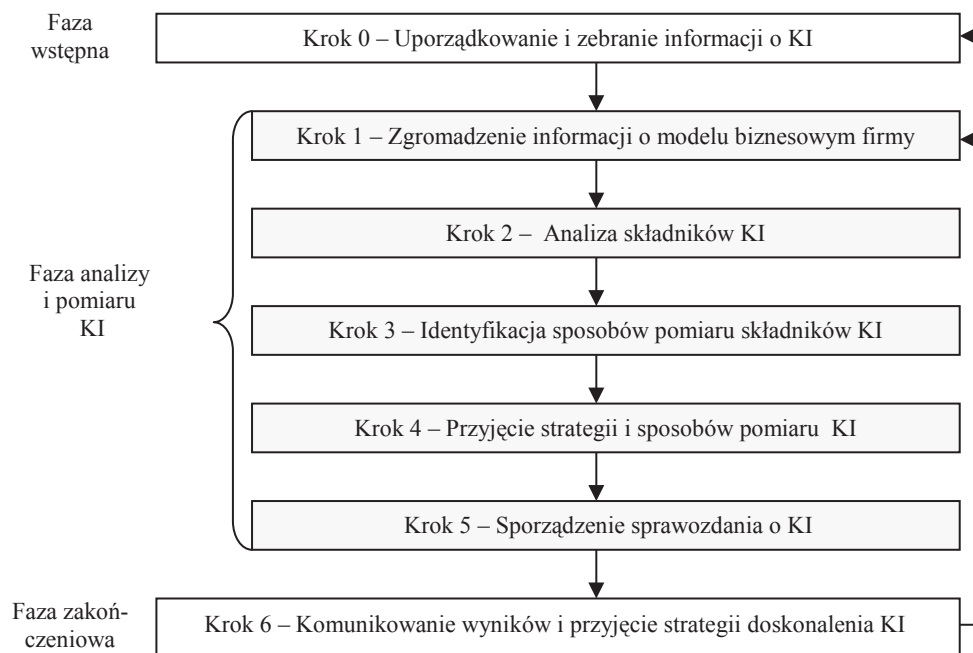
Proces identyfikowania, szacowania wartości, prezentowania i doskonalenia KI w organizacji jest złożony i wieloetapowy. Zdaniem autorki proces ten powinien składać się z trzech faz:

1) fazy wstępnej, mającej na celu uporządkowanie i zebranie informacji o KI w organizacji,

2) fazy właściwej, czyli fazy analizy i pomiaru KI,

3) fazy zakończeniowej, czyli zakomunikowania wyników i przyjęcia odpowiedniej strategii doskonalenia KI w kolejnym okresie.

Fazy postępowania w procesie pomiaru i doskonalenia KI w organizacji zaprezentowano na rysunku 1.



Rys. 1. Procedura pomiaru i doskonalenia KI w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z prezentowanymi na rysunku 1 fazami postępowania w pierwszym etapie procesu pomiaru i doskonalenia KI w organizacji należy dokonać identyfikacji, a następnie prezentacji procesu kreowania, pozyskiwania i przetwarzania zasobów związanych z kapitałem ludzkim, organizacyjnym i relacyjnym. Drugi etap tego procesu można nazwać fazą analizy i pomiaru wartości KI, która może składać

się z kilku kroków. Pierwszy krok w tej fazie to zgromadzenie informacji o modelu biznesowym organizacji. Drugi krok to przejście do analizy składników kapitału ludzkiego, organizacyjnego i relacyjnego. Trzeci krok to określenie najlepszych sposobów pomiaru poszczególnych składników KI. Kolejnym krokiem powinno być przyjęcie strategii i sposobów pomiaru składników KI, a także ustalenie zmian tych składników w czasie (analiza dynamiczna) wraz z ustaleniem obszarów i pożądanego poziomu poprawy poszczególnych składników KI. Analiza dynamiczna pozwala odnieść zmiany, jakie nastąpiły w obszarze poszczególnych składników KI w kolejnych okresach. Na tym etapie należałoby również ustalić wpływ poziomu poszczególnych KI oraz ich zmian w kolejnych okresach na całą organizację, a także relacje, jakie zachodzą między różnymi składnikami i ich zmianami względem siebie. Piąty krok to sporządzenie pełnego sprawozdania dotyczącego KI, czyli Bilansu Wartości Niematerialnych. Etap trzeci to faza zakończeniowa, obejmująca komunikowanie wyników oraz przyjęcie strategii doskonalenia i rozwoju KI.

Zdaniem autorki proces doskonalenia i zarządzania KI powinien być ciągły, musi więc zadziałać tu sprzężenie zwrotne. Zatem na podstawie sporządzonego Bilansu Wartości Niematerialnych może również zająć potrzeba ponownego uporządkowania informacji o KI i/lub ustalenia nowych składników KI bardziej adekwatnych do przyjętego modelu biznesowego organizacji.

4. Założenia koncepcji pomiaru i raportowania kapitału intelektualnego według InCaS

Jak we wstępie wspomniano, szczególne znaczenie spośród ogłoszonych w ostatnich latach narzędzi pomiaru i prezentacji KI ma koncepcja InCaS zaprezentowana w dokumencie Intellectual Capital Statement – Made in Europe, zwanym Bilansem Wartości Niematerialnych. Projekt InCaS został zainicjowany w 2006 r. przez Komisję Europejską w ramach 6. Programu Ramowego UE⁴. InCaS został skierowany przede wszystkim do organizacji opartych na wiedzy, o których sukcesie w dużej mierze decyduje KI. Intencją twórców tej koncepcji było umożliwienie organizacjom określenie najważniejszych składników KI w celu wdrożenia działań na rzecz jego rozwoju, wsparcia podejmowania innych decyzji rozwojowych w organizacji oraz komunikowania go inwestorom i innym interesariuszom. Wyniki uzyskane podczas realizacji projektu InCaS miały na celu udostępnić europejskim firmom sektora MŚP dotychczasowe międzynarodowe doświadczenia w obszarze zarządzania KI oraz tworzenia odpowiednich sprawozdań. Przyjęto założenie, że upowszechnienie wiedzy o koncepcji InCaS oraz wdrożenia jej w wielu organizacjach pozwoli na uzyskanie następujących efektów:

⁴ Projekt ten był prowadzony przez europejskie stowarzyszenie firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw CEA-PME w Brukseli, Instytut Fraunhofer IPK Departament Zarządzania Korporacyjnego w Berlinie, naukowców z London School of Economics i Politechniki Katalonii oraz krajowe organizacje koordynacyjne.

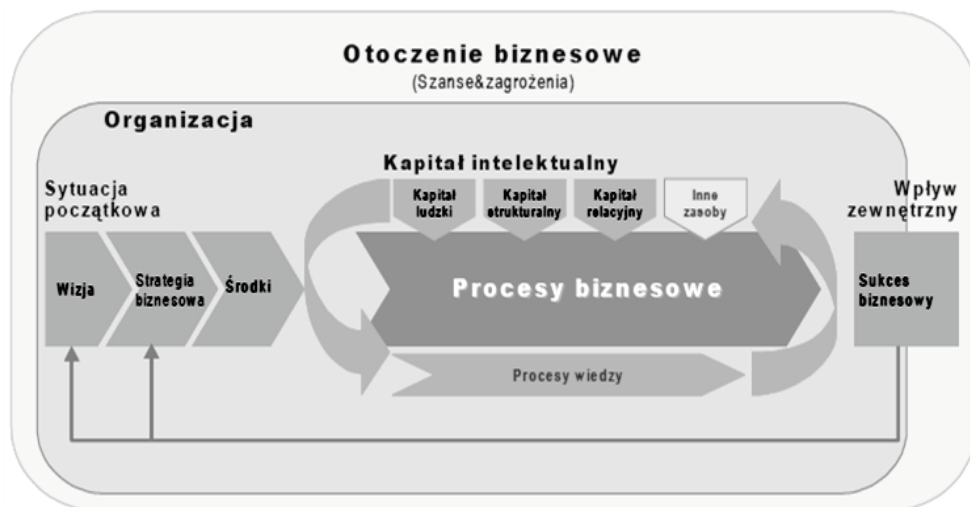
- zwiększenie transparentności organizacji,
- zidentyfikowanie kluczowych składników KI i określenie możliwości ich rozwoju w organizacji,
- uzupełnienie wyceny wartości rynkowej przedsiębiorstwa o sprawozdanie z KI do tradycyjnych rocznych sprawozdań finansowych,
- oszacowanie możliwości wzrostu potencjału innowacyjnego w organizacji,
- poprawa komunikacji zewnętrznej z różnymi grupami interesariuszy poprzez wizualizację funkcjonowania organizacji,
- lepsza pozycja negocjacyjna w rozmowach z inwestorami,
- uzyskanie solidnych podstaw do podejmowania decyzji strategicznych w odniesieniu do dalszego rozwoju organizacji.

Projekt ten był realizowany od połowy 2006 do końca 2008 r. jednocześnie w pięciu branżach w pięciu wybranych krajach UE: Niemczech, Francji, Hiszpanii, Słowenii oraz Polsce. W polskich firmach wdrożenie projektu było koordynowane przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych Lewiatan. W późniejszym okresie także inne polskie firmy indywidualnie zainteresowały się praktycznym stosowaniem tego modelu do pomiaru i sprawozdawczości dotyczącej posiadanego KI.

Należy podkreślić, że InCaS stanowi nowoczesne kompleksowe narzędzie monitorowania, pomiaru, raportowania i doskonalenia procesów zarządzania KI. Bilans wartości niematerialnych pokazuje zależności pomiędzy celami i strategią organizacji, realizowanymi procesami biznesowymi, kapitałem intelektualnym w organizacji oraz sukcesem przedsiębiorstwa w biznesie. Może wspomagać procesy podejmowania decyzji, które dotyczą obecnego i przyszłego funkcjonowania organizacji. Może wpłynąć na poprawę efektywności, konkurencyjności rynkowej podmiotu oraz może przyczynić się w dłuższym okresie czasu do jego sukcesywnego i stabilnego rozwoju. Zgodnie z koncepcją InCaS niezbędnym warunkiem uzyskania powyższych korzyści jest określenie wizji i strategii biznesowej, łańcucha wartości w organizacji oraz kluczowych składników KI.

InCaS wymienia tradycyjne trzy elementy KI: kapitał ludzki, organizacyjny (strukturalny) i relacyjny. Wskazuje, jak należy zidentyfikować poszczególne składniki każdego kapitału, jak je ocenić oraz opisać za pomocą określonych wskaźników. Wskazuje również, że nie jest możliwe zarządzanie tylko jednym ze składników KI, np. tylko kapitałem ludzkim albo kapitałem relacyjnym. Określa powiązania i wzajemne zależności pomiędzy poszczególnymi kapitałami, które warunkują osiągnięty poziom wielu czynników kształtujących KI, a także jego rozwój. Pokazuje ich wpływ na sukces biznesowy organizacji. Rysunek 2 prezentuje powiązania i zależności KI w łańcuchu wartości organizacji.

W tabeli 1 wymieniono proponowane w InCaS składniki kapitału ludzkiego, organizacyjnego i relacyjnego, które powinny zostać zidentyfikowane, zmierzone i zaprezentowane w Bilansie Wartości Niematerialnych organizacji.



Rys. 2. Powiązania i zależności kapitału intelektualnego w łańcuchu wartości organizacji

Źródło: Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, <http://www.incas-europe.org/>.

Tabela 1. Przykładowe składniki kapitału intelektualnego według InCaS

| Kapitał ludzki | Kapitał organizacyjny | Kapitał relacyjny |
|------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|
| KL 1. Kwalifikacje i doświadczenie | KO 1. Marka firmy | KR 1. Relacje z klientami |
| KL 2. Umiejętności interpersonalne | KO 2. Bazy danych/bazy wiedzy | KR 2. Relacje z dostawcami |
| KL 3. Motywacja pracowników | KO 3. Struktura organizacyjna | KR 3. Relacje podwykonawcami |
| KL 4. Zdolności przywódcze | KO 4. Procedury, metody, narzędzia (w tym IT) | KR 4. Relacje z instytucjami publicznymi |
| KL 5. Kreatywność | KO 5. Kultura organizacyjna | KR 5. Relacje z konkurencją |
| KL 6. Lojalność | KO 6. Prawa autorskie | KR 6. Współpraca z bankami / inwestorami |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Intellectual Capital... 2008; Mertins i in. 2009].

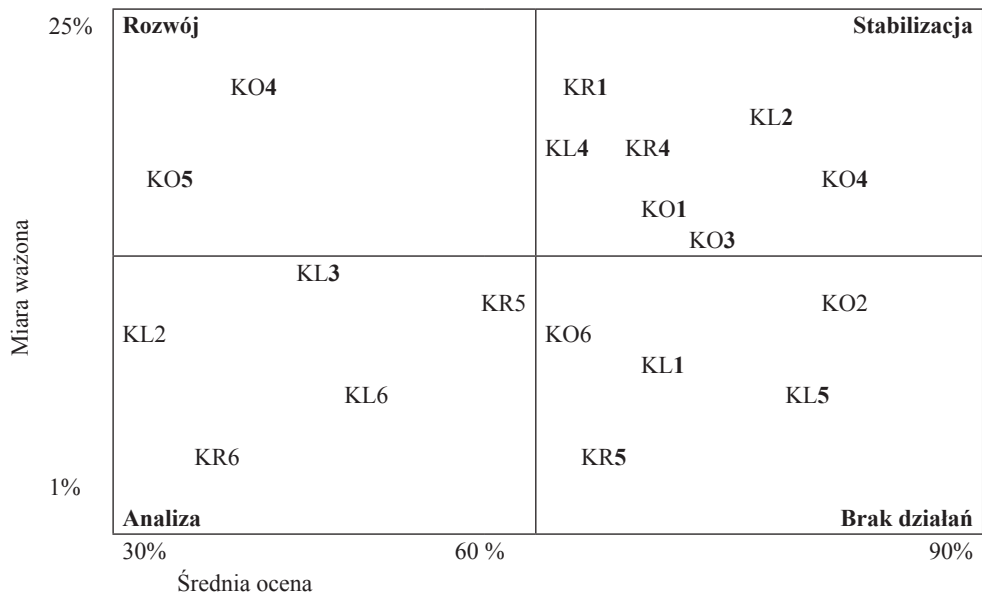
Zgodnie z koncepcją InCaS przeprowadzoną identyfikację i analizę składników KI organizacja powinna uporządkować i zaprezentować w zestawieniu tabelarycznym według kryteriów: ilość, jakość, systematyczność, ze wskazaniem wartości średniej i poziomu jego poprawy. Tabela 2 zawiera przykładowy sposób prezentacji danych o składnikach KI.

W tabeli 2 średnia wartość ilości, jakości i systematyczności danego składnika KI stanowi podstawę do ustalenia obszarów i możliwości poprawy (rozwoju) mie-

Tabela 2. Zestawienie wartości składników KI w organizacji

| Składnik KI | Ilość (%) | Jakość (%) | Systematyczność (%) | Średnia wartość (%) | Możliwość poprawy (%) |
|------------------------------------------|-----------|------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| KL 1 ... KL 6 | | | | | |
| Wartość średnia kapitału ludzkiego | | | | | |
| KO 1 ... KO 6 | | | | | |
| Wartość średnia kapitału organizacyjnego | | | | | |
| KR 1 ... KR 6 | | | | | |
| Wartość średnia kapitału relacyjnego | | | | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Intellectual Capital... 2008].

**Rys. 3.** Przykładowa macierz obszarów zarządzania składnikami KI

Źródło: opracowanie własne.

zonego składnika. Pokazuje ona, które składniki KI mają największy potencjał poprawy, a które z nich należy dalej rozwijać, które stabilizować i dalej analizować.

Kolejny etap, po analizie wszystkich składników KI, to ustalenie średniej wartości kapitału ludzkiego, organizacyjnego i relacyjnego. Na podstawie średniej wartości tych kapitałów określa się, który z nich kształtował się na najwyższym poziomie, a który stanowi najsłabszą stronę organizacji. Koncepcja InCaS wskazuje, aby kierownictwo podjęło określone decyzje w celu doskonalenia danego obszaru zarządzania KI.

Następnie na podstawie danych z tabeli 2 ustala się miary średnie ważone dla składników KI, a uzyskane wyniki analizy prezentuje się w postaci graficznej jako macierzę (macierz) obszarów zarządzania składnikami KI (rys. 3).

Tabela 3. Wskaźniki pomocnicze monitorowania składników KI

| Składnik KI | Wskaźnik | Definicja i jednostka miary | Wartość faktyczna | Wartość planowana | Realizacja (%) |
|-------------|--------------|-----------------------------|-------------------|-------------------|----------------|
| KL | Wskaźnik KL1 | | | | |
| ... | | | | | |
| KO | Wskaźnik KO1 | | | | |
| ... | | | | | |
| KR | Wskaźnik KR1 | | | | |
| | | | | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Intellectual Capital... 2008].

Koncepcja InCaS wskazuje również potrzebę analizowania szeregu pomocniczych wskaźników, które mają pomagać w monitorowaniu i bieżących analizach elementów składowych KI, np. określeniu bieżącego poziomu realizacji do zaplanowanych wielkości tych wskaźników. Wskaźniki pomocnicze dla składników KI można zaprezentować zgodnie z wzorem z tabeli 3.

5. Składniki kapitału intelektualnego oraz wskaźniki identyfikowane w polskich firmach biorących udział w badaniach pilotażowych projektu InCaS

W Polsce projekt InCaS w latach 2006-2007 został wdrożony w pięciu firmach z sektora MŚP:

1. Agencji Rozwoju Regionalnego SA w Koninie, prowadzącej szkolenia i pozyskującej środki z UE i dotacje publiczne na inwestycje MŚP w Wielkopolsce;
2. Przedsiębiorstwie ŻAK sp. z o.o. w Warszawie, prowadzącym działalność w trzech obszarach: agencja pracy tymczasowej, poligrafia i reklama;
3. Garten Polska – Sieć Sklepów Retro w Krzykosach, kompletującej dostawy w branżach: dekoracja wewnętrzna i zewnętrzna, architektura ogrodowa, meble

ogrodowe, zabawki, wykończenie wnętrz dla największych odbiorców w Polsce: Real, Obi, Makro, Praktiker, Selgros, Nomi, Carrefour, Mrówka i odbiorców zagranicznych,

4. NEXBAU w Karpicku, firmie działającej w branży budowlanej,

5. BLOOMING Technologies Sp. z o.o. w Warszawie, działającej w branży telekomunikacyjnej i technologii informatycznych, oferującej m.in. usługi profesjonalnego zarządzania projektami IT i usługi wdrożeniowe systemów IT.

W wyniku warsztatów przeprowadzonych w wymienionych firmach podczas przygotowania Bilansu Wartości Niematerialnych została zweryfikowana dotychczasowa misja firmy i zdefiniowana nowa strategia oraz sposób jej wdrażania, uwzględniająca założenia koncepcji InCaS. W firmach badanych podjęto następujące działania w tym zakresie:

1) zdefiniowano nową wizję firmy,

2) zdefiniowano cele strategiczne,

3) zidentyfikowano kluczowe składniki KI oraz przeprowadzono ich ocenę według kryteriów ilości, jakości oraz systematyczności zarządzania zgodnie z wzorem zaprezentowanym w tabelach 1 i 2,

4) sporządzono ranking relatywnej ważności składników KI dla realizacji nowej strategii,

5) zbudowano „portfel zarządzania KI” w organizacjach i określono pola interwencji,

6) powołano właściwe projekty wewnętrzne w celu realizacji nowej strategii i zarządzania portfelem czynników KI,

7) opracowano zestaw wskaźników wyznaczających aktualny i docelowy poziom poszczególnych składników KI.

Należy stwierdzić, że opublikowane Bilanse Wartości Niematerialnych badanych firm zawierają różne zestawy zdefiniowanych składników KI. Lista tych składników była zdeterminowana specyfiką działalności, tj. branży, w której firma działa, oraz preferencjami zarządów w zakresie kluczowych składników KI. W tabeli 4 zaprezentowano listę składników KI zdefiniowanych w badanych firmach.

W każdej firmie dla każdego składnika KI ustalono wartość według kryterium: ilość (%), jakość (%), systematyczność (%), a także ustalono średnią wartość (%) oraz możliwość poprawy (%). W tabeli 5 zaprezentowano uzyskane wyniki pomiaru kapitału intelektualnego w badanych jednostkach.

W kolejnym etapie w firmach ustalano średnią wartości kapitału ludzkiego, organizacyjnego i relacyjnego. Na podstawie średniej wartości tych kapitałów określono, który z nich ukształtował się na najwyższym poziomie, a który stanowi najsłabszą stronę organizacji. Analizując wartości zaprezentowane w tabeli 6, można zidentyfikować, czy siła lub słabości firmy leży w jej kapitale ludzkim, organizacyjnym czy relacyjnym, a także czy główne problemy tkwią w ilości, jakości czy systematyczności zarządzania poszczególnymi składnikami KI. Uzyskane oceny wskazały wymagany poziom poprawy w obszarze każdego kapitału, na przykład kapitału

Tabela 4. Lista składników KI zdefiniowanych w badanych firmach

| | Kapitał ludzki (KL) | Kapitał organizacyjny (KO) | Kapitał relacyjny (KR) |
|-----------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| ARR | 1 Przywództwo | 1 Wyposażenie techniczne | 1 Współpraca z urzędami |
| | 2 Umiejętności zawodowe | 2 Bazy danych o MSP w regionie, strona www | 2 Współpraca z PARP |
| | 3 Cechy osobowości, kultura osobista | 3 Kompleks nieruchomości | 3 Współpraca z partnerami |
| | 4 Motywacja i lojalność | 4 Kultura organizacyjna współpraca wewnątrz organizacji, transfer wiedzy | 4 Współpraca z klientami |
| | 5 Wykształcenie | 5 Wdrożone procedury, systemy zarządzania (jakością, finansami, projektami itp.) | 5 Dostęp do kompetentnych pracowników |
| | | 6 Innowacyjność produktowa | 6 Konkurencja |
| ŻAK | 1 Kwalifikacje i doświadczenie | 1 Marka | 1 Relacje z klientem firmą (B2B) |
| | 2 Umiejętności interpersonalne | 2 Baza danych | 2 Relacje z klientem indywidualnym |
| | 3 Wiedza wszechstronna | 3 Struktura organizacyjna | 3 Relacje z konkurencją |
| | 4 Lojalność | 4 Kultura organizacyjna | 4 Współpraca z bankami |
| | 5 Kreatywność, otwartość na nowe zadania | 5 System IT do obsługi działalności | 5 Członkostwo w stowarzyszeniach i organizacjach |
| | 6 Zdolności przywódcze | | 6 Dostęp do rynku pracy |
| NEXBAU | 1 Kwalifikacje pracowników | 1 Oprogramowanie/ sprzęt komputerowy | 1 Relacje z klientem (firmami) |
| | 2 Umiejętności sprzedaży | 2 Instrumenty zarządzania | 2 Dostawcy |
| | 3 Przywództwo | 3 Współpraca wewnątrz organizacji, transfer wiedzy | 3 Wykwalifikowani pracownicy/ rynek pracy |
| | 4 Motywacja | 4 Struktura organizacyjna | 4 Relacje banki-inwestorzy |
| | 5 Lojalność | 5 Innowacyjność produktowa/ procesowa | |
| | 6 Kompetencje społeczne | | |
| Garten Polska | 1 Dobry marketingowiec | 1 Wyposażenie systemowe i techniczne | 1 Relacje firmy z klientem |
| | 2 Dyspozycyjność | 2 Systemy wspierające zakupy i logistykę | 2 Dostawcy |
| | 3 Dobry sprzedawca | 3 Marka firmy | 3 Finansowanie działalności |
| | 4 Umiejętności przywódcze kierowników | 4 Kultura organizacyjna i transfer wiedzy | 4 Konkurencja i inne firmy z wybranym asortymentem |
| | 5 Motywacja pracownika | 5 Innowacyjność produktowa | 5 Dostęp do rynku pracy/ kompetentni pracownicy |
| BLOOMING Technologies | 1 Kwalifikacje zawodowe i specjalistyczne | 1 Baza danych o klientach | 1 Dostęp do rynku pracy, kompetentnych pracowników, specjalistów |
| | 2 Znajomość języków obcych | 2 Bazy wiedzy | Klienci |
| | 3 Przywództwo, umiejętności kierownicze | 3 Struktura organizacyjna i procesy wewnętrzne | Instytucje/organizacje |
| | 4 Gotowość do ciągłego rozwoju kompetencji | 4 Kultura organizacyjna | Banki/inwestorzy |
| | 5 Motywacja | 5 Optymalizacja zarządzania projektami | Wizerunek firmy |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kałużny i in. 2007, s. 12-14; Zyskowska, Seroczyńska 2007, s. 7-9; Sworowski i in. 2007, s. 7-9; Kowalewski i in. 2007, s. 8-10; Sikora 2007, s. 6-8].

Tabela 5. Wyniki pomiaru kapitału intelektualnego w badanych jednostkach

| Badane jednostki | Kapitał intelektualny | | | | |
|------------------------|-----------------------|------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| | ilość (%) | jakość (%) | systematyczność (%) | wartość średnia (%) | możliwość poprawy (%) |
| ARR S.A. | 63 | 45 | 53 | 54 | 46 |
| ŻAK | 67 | 66 | 64 | 66 | 34 |
| NEXBAU | 57 | 62 | 50 | 57 | 43 |
| Garten Polska | 59 | 62 | 52 | 58 | 42 |
| Blooming Technologies | 46 | 74 | 57 | 59 | 41 |
| Wartość średnia | 58 | 62 | 55 | 59 | 41 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kałużny i in. 2007, s. 24; Zyskowska, Seroczyńska 2007, s. 13; Sworowski i in. 2007, s. 16; Kowalewski i in. 2007, s. 15; Sikora 2007, s. 13].

ludzki o 35%, kapitał organizacyjny o 50%, kapitał relacyjny o 54%. Tabela 6 zawiera szczegółowe wyniki pomiaru kapitału intelektualnego w Agencji Rozwoju Regionalnego SA w Koninie⁵.

Tabela 6. Szczegółowe wyniki pomiaru kapitału intelektualnego w ARR SA w Koninie

| Kapitał intelektualny | Ilość (%) | Jakość (%) | Systematyczność (%) | Wartość średnia (%) | Możliwość poprawy (%) |
|------------------------|-----------|------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Kapitał ludzki | 75 | 52 | 67 | 65 | 35 |
| Kapitał organizacyjny | 58 | 43 | 50 | 50 | 50 |
| Kapitał relacyjny | 55 | 38 | 43 | 46 | 54 |
| Wartość średnia | 63 | 45 | 53 | 54 | 46 |

Źródło: [Kałużny i in. 2007, s. 24].

Zarządy firm po uzyskaniu wyników pomiaru zawartych w tabeli 6 deklarowały, jakie działania należy podjąć, aby ustabilizować lub rozwinąć dane składniki KI. Szczegółowa analiza w tym zakresie wymagała wcześniejszego stwierdzenia, które składniki KI:

- nie wykazują potrzeby interwencji, czyli bieżące działania nie są konieczne,
- mają największy potencjał poprawy i jak należy je dalej rozwijać,

⁵ W ARR SA w Koninie najwyżej został oceniony kapitał ludzki i stanowi on największą siłę Agencji. Kapitał ten został bardzo wysoko oceniony pod względem ilości i systematyczności, a relatywnie nisko pod względem jakości. Najslabiej był oceniony kapitał relacyjny i kapitał organizacyjny – ich średnia wartość nie przekracza 50%. Wszystkie obszary KI zostały ocenione stosunkowo wysoko, co dobrze świadczy o jakości zarządzania tymi obszarami w badanej firmie.

- należy stabilizować i dalej monitorować,
- należy systematycznie analizować i w razie potrzeby interweniować.

Następnie w Bilansie Wartości Niematerialnych kierownictwo firm zadeklarowało określone decyzje odnoszące się do doskonalenia danych składników KI. Na podstawie analizowanych danych ustalono również miary średnie ważone dla składników KI, a uzyskane wyniki analizy zaprezentowano w postaci graficznej jako macierz (macierz) obszarów zarządzania składnikami KI.

Należy podkreślić, że zgodnie z podstawowym założeniem zarządzania czynnikami KI, największe efekty przyniesie skupienie się na czynnikach z najwyższym potencjałem poprawy i jednocześnie o najwyższej relatywnej wadze. Działania poprawiające i rozwijające te czynniki dadzą najlepsze rezultaty i charakteryzować się będą najwyższym wskaźnikiem kosztów do efektów lub najwyższym zwrotem z nakładów. Systematyczny przegląd czynników KI z najwyższym potencjałem zmian dostarcza kadrze zarządzającej odpowiedzi na pytania: Od których czynników należy rozpocząć interwencję? Gdzie można otrzymać najwyższe efekty przy najniższych kosztach? Przykładowo w ARR na podstawie informacji wynikających z portfela zarządzania KI prezes zarządu spółki uruchomił trzy projekty wewnętrzne: Inkubator Technologiczny; nowe produkty ARR (w wyniku projektu zostanie rozwiniętych kilka czynników KI: głównie innowacyjno-produktowy, ale również współpraca z Urzędem Marszałkowskim, z partnerami i klientami, konkurencja, dostęp do kompetentnych pracowników, umiejętności zawodowe) oraz opracowanie systemu motywacyjnego w Agencji. Dla każdego z tych projektów została powołana grupa robocza (zespół projektowy), która opracuje raport zawierający: główne cele oraz pożądane rezultaty, harmonogram działania, sposób finansowania oraz wskaźniki do monitorowania poziomu osiągnięcia celów [Kałużny i in. 2007, s. 30, 32-33].

Ponadto w każdej z badanych firm ustalono pomocnicze wskaźniki dla poszczególnych składników KI, które mają służyć monitorowaniu i do bieżących analiz elementów składowych KI w przyszłości. W tabelach 7-9 zaprezentowano najważniejsze wskaźniki deklarowane przez badane firmy⁶.

Prezentowana lista wskaźników w tabelach 7-9 ma charakter otwarty. Z tego względu każda następna firma, która przyjmie koncepcję InCaS do realizacji, może ją dowolnie rozszerzać lub skracać, dostosowując do specyfiki i przedmiotu działalności oraz potrzeb informacyjnych zarządu w obszarze KI. W pełnym zestawieniu wskaźników dla wszystkich elementów KI znajdować się będą zarówno wskaźniki finansowe, w tym oparte na kosztach, jak i wskaźniki jakościowe. Zdaniem autorki, jeśli analizę tę będzie się prowadzić systematycznie (np. raz na rok), można uzupełnić ją o dane z lat poprzednich i przeprowadzić analizę dynamiki osiągania planowanych wartości.

⁶ Poziom kształtowania wskaźników z tabel 7-9 został zawarty w Bilansach Wartości Niematerialnych poszczególnych firm, z tego względu został pominięty w niniejszym opracowaniu.

Tabela 7. Przykładowe wskaźniki i wartości składników kapitału ludzkiego w badanych firmach

| Składnik KL | Wskaźnik | Definicja i jednostka miary |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Kwalifikacje i doświadczenie | Lata pracy | Średnia lat pracy wszystkich pracowników |
| | Liczba pracowników z wyższym wykształceniem | Dyplom wyższej uczelni co najmniej na poziomie I stopnia (licencjat) albo stosunek liczby pracowników z dyplomem magistra do wszystkich pracowników pracujących w firmie w roku, albo liczba pracowników z wyższym wykształceniem zatrudnionych w firmie w ciągu roku kalendarzowego |
| | Liczba osób, które ukończyły studia podyplomowe | Stosunek pracowników z ukończonymi studiami podyplomowymi do wszystkich pracowników pracujących w firmie w roku |
| | Koszty podnoszenia kwalifikacji zawodowych | Koszty aktualizacji kwalifikacji, rozwój kwalifikacji IT pracowników/ koszty ogólne (%) |
| | Udział w szkoleniach (wewnętrznych i zewnętrznych) | Liczba dni wszystkich szkoleń (wewnętrznych i zewnętrznych) przypadająca na 1 etat w roku |
| | Pracownicy zaangażowani w świadczenie usług doradczych | Udział osób, które świadczyły usługi doradcze, w całkowitej liczbie pracowników pracujących w firmie w roku |
| | Wprowadzenie funkcji menedżera szkoleń | Wprowadzenie funkcji menedżera szkoleń – osoby, która odpowiada za przepływ informacji dotyczących szkoleń zewnętrznych dla pracowników i szkoleń wewnętrznych |
| | Liczba osób zdolnych do kierowania projektem | Udział osób prowadzących min. 1 projekt w całkowitej liczbie pracowników firmy |
| 2. Umiejętności interpersonalne | Satysfakcja klientów | Dobre relacje z klientami (skala 1-5) |
| | Bezkonfliktowość | Dobre relacje ze współpracownikami (skala 1-5) |
| | Ocena kultury osobistej i osobowości pracowników | W ramach okresowej oceny pracownika oraz samooceny – ocenie podlega umiejętność współpracy w zespole, komunikatywność, otwartość, entuzjazm, optymizm, umiejętność zachowania się w każdej sytuacji, dyskusowania w sposób konstruktywny, budzenie zaufania; zdolność do uczenia się, kreatywność, elastyczność |
| | Koszty podnoszenia kwalifikacji społecznych | Koszty rozwoju umiejętności pracowników / koszty ogólne (%) |
| 3. Wiedza wszechstronna samodzielność zaradność | Uniwersalność pracowników | Umiejętność pracy na różnych stanowiskach (wartość 0-1) |
| | Samodzielność | Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych |
| 4. Lojalność i motywacja | Opracowany system motywacji | Dokument „System motywacji” dostosowany do obecnych potrzeb, uwzględniający nowe wyzwania; opracowany z udziałem ekspertów zewnętrznych |
| | Liczba czynników motywujących | Poziom płac, świadczenia socjalne, dofinansowanie do kształcenia (skala 1-5) |

Tabela 7, cd.

| 1 | 2 | 3 |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Stworzenie przejrzystego systemu płac | Stworzenie systemu wynagrodzeń, w którym każdy pracownik będzie wiedział, według jakich zasad wyliczane jest wynagrodzenie, ze wskazaniem, w jaki sposób wynagradzane są soboty, nadgodziny itp. |
| | Poziom płacy | Stosunek średniej płacy w firmie do średniej płacy w kraju |
| | Poziom płacy kluczowych pracowników (od starszego specjalisty do kierownika, bez prezesa, głównego księgowego i bez dodatków funkcyjnych) | Stosunek średniej płacy w firmie do średniej płacy w kraju |
| | Rotacja pracowników | Liczba osób zatrudnionych i zwolnionych w ciągu ostatniego roku |
| | Spotkania zarządu z pracownikami niższych szczebli | Spotkania zarządu z pracownikami, podsumowujące etapy pracy, wskazujące kierunki rozwoju firmy, realizowane w ciągu roku |
| 5. Kreatywność | Liczba nowatorskich rozwiązań | Innowacyjne pomysły |
| 6. Zdolności przywódcze | Umiejętność zarządzania pracownikami | Zdolność kadry kierowniczej do efektywnego zarządzania pracownikami (skala 1-5) |
| | Liczba kadry zarządzającej z właściwymi kwalifikacjami | Liczba osób, które są profesjonalnie przygotowane oraz mają predyspozycje do zarządzania kadrami |
| | Zdolność motywowania | Umiejętność wpływania na jakość pracy (skala 1-5) |
| | Spotkania kadry zarządzającej najwyższego stopnia | Spotkania kadry zarządzającej najwyższego stopnia w celu omówienia bieżących spraw w firmie w ciągu roku |
| | Liczba osiągniętych celów | Osiągnięcie wyznaczonych celów |
| | Opracowana strategia dostosowana do potrzeb | Dokument „Strategia firmy” dostosowany do obecnych potrzeb i nowych wyzwań |
| | Strategia jest znana pracownikom i rozumiana | Badanie ankietowe raz w roku – ocena jakościowa |
| | Uruchomienie projektów wewnętrznych | Liczba uruchomionych projektów wewnętrznych w celu wdrażania strategii |
| | Realizacja projektów wewnętrznych | Liczba projektów zakończonych sukcesem, mających na celu wdrażanie strategii |
| 7. Dyspozycyjność | Liczba osób dyspozycyjnych | Liczba osób gotowych do pracy poza wyznaczonymi godzinami |
| 8. Umiejętności sprzedaży, miękkie umiejętności | Wprowadzenie szkoleń z zakresu technik sprzedaży dla pracowników działu sprzedaży | Cykliczne szkolenia z zakresu technik sprzedaży dla pracowników biur obsługi klienta, prowadzone przez zewnętrzne firmy współpracujące w ciągu roku |
| | „Dobry sprzedawca” | Liczba wykwalifikowanych sprzedawców zatrudnionych w firmie |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kałużny i in. 2007, s. 34-39; Zyskowska, Seroczyńska 2007, s. 18-19; Sworowski i in. 2007, s. 26-29; Kowalewski i in. 2007, s. 22-23 oraz Sikora 2007, s. 17-19].

Tabela 8. Przykładowe wskaźniki i wartości składników kapitału organizacyjnego w badanych firmach

| Składnik KO | Wskaźnik | Definicja i jednostka miary |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Marka firmy | Liczba lojalnych klientów | Klienci od lat korzystający z usług firmy (%) |
| | Rozpoznawalność na rynku | Identyfikacja firmy (1-5) |
| 2. Bazy danych | Szybki czas realizacji usług | Gotowe bazy danych umożliwiające szybkie podejmowanie działań (1-5) |
| | CRM | Stworzenie bazy danych; archiwizacja wszystkich kontaktów z klientami nawiązanych przez każdego pracownika |
| | Przewaga konkurencyjna | Pozytywne wyróżnienie wśród konkurencji (0/1), na stronie www znajduje się pełna oferta firmy, strona interaktywna na wzór firm konsultingowych |
| 3. Struktura organizacyjna | Liczba procedur | Liczba ustalonych procedur |
| | Jakość procedur | Adekwatność i elastyczność procedur (%) |
| | Przestrzeganie procedur | System kontroli (1-5) |
| | Schemat struktury organizacyjnej | Opracowanie schematu struktury organizacyjnej z wyraźnym wskazaniem hierarchii |
| 4. System IT do obsługi działalności | Liczba specjalistycznych programów | Aplikacje specjalistyczne tworzone na potrzeby działalności firmy |
| | Jakość wyposażenia stanowiska pracy | Liczba stanowisk pracy wyposażonych w wysokiej klasy komputer z dostępem do Internetu |
| | Jakość specjalistycznych programów | Spełnianie określonych zadań (funkcjonalność) w zmieniających się warunkach (%) |
| 5. Wdrożone procedury /system zarządzania jakością | Procedury ISO dostosowane do zmieniających się potrzeb firmy | Zmiany zgłaszane przez pracowników i wynikające z auditów wewnętrznych |
| | Wdrożone nowe procedury postępowania | Wdrożone nowe procedury dostosowane do nowej rzeczywistości (np. PRINCE) |
| 6. Innowacyjność produktowa / procesowa | Opracowanie systemu wdrażania nowych produktów | Opracowanie systemu wdrażania nowych produktów – raport |
| | Wprowadzenie funkcji opiekuna produktu | Wprowadzenie funkcji opiekuna produktu – osoby odpowiedzialnej za wdrożenie do produkcji nowego wyrobu |
| | Stworzenie działu marketingu | Stworzenie działu marketingu, który będzie badał rynki, analizował informacje o potrzebie nowych produktów uzyskane od pracowników |
| | Innowacje procesów / systemów | Liczba wdrożonych innowacji wewnętrznych |
| | Nowe produkty | Liczba opracowanych nowych produktów wprowadzonych do sprzedaży w ciągu ostatniego roku |
| | Sprzedaż nowych produktów | Wysokość przychodów ze sprzedaży nowych produktów |
| 7. Instrumenty zarządzania /narzędzia | Zakres praw i obowiązków kierowników poszczególnych działów firmy | Stworzenie przez zarząd jasnego, zaktualizowanego zakresu praw i obowiązków kierowników poszczególnych działów firmy, uwzględniającego przyznanie narzędzi do motywowania pracowników |

Tabela 8. cd.

| 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. Kultura organizacyjna | Przyjazne środowisko pracy; dobra atmosfera w pracy | Wzajemny szacunek i gotowość pomocy; badanie ankietowe raz w roku; ocena jakościowa |
| | Wewnętrzne spotkania koordynacyjne | Liczba spotkań zarządu z zespołami |
| | Dopasowanie się nowych pracowników do firmy | Dbłość na etapie rekrutacji o przedstawienie założeń kultury organizacyjnej (%) |
| 9. Współpraca wewnątrz-organizacyjna i transfer wiedzy | Spotkania pracowników – przedstawicieli różnych zespołów | Liczba spotkań kierownictwa z prezesem w roku (raz w miesiącu) |
| | Realizacja projektów wewnętrznych przez przedstawicieli różnych zespołów | Liczba projektów wewnętrznych realizowanych przez przedstawicieli różnych zespołów; obecnie np.: Inkas, doskonalenie ISO, projekty IT i inne. |
| | Obowiązkowe szkolenia dotyczące nowego produktu w ofercie firmy | Wprowadzenie obowiązkowych szkoleń dla pracowników sprzedaży, techników, montażystów, dotyczących wprowadzanych do oferty nowych produktów |
| | Projekty wspólnie przygotowywane przez pracowników z różnych działów | Projekty wewnętrzne oraz oferty dla klientów, projekty dla instytucji otoczenia biznesu, realizowane wspólnie przez pracowników z różnych działów firmy |
| | Przekazywanie wiedzy zdobytej przez pracownika na szkoleniu zewnętrznym | Wprowadzenie procedury przekazywania przez pracowników wiedzy zdobytej na szkoleniach zewnętrznych |
| | Cykliczne spotkania zarządu z kadrami zarządzającą niższego szczebla | Spotkania zarządu z kadrami zarządzającą niższego stopnia w celu omówienia bieżących problemów, zadań do zrealizowania, w ciągu miesiąca |
| | Szkolenia wewnętrzne (prowadzone przez pracowników dla pracowników) | Liczba dni szkoleń wewnętrznych przypadająca na 1 etat w roku |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kałużny i in. 2007, s. 34-39; Zyskowska, Seroczyńska, 2007, s. 18-19; Sworowski i in. 2007, s. 26-29; Kowalewski i in. 2007, s. 22-23 oraz Sikora 2007, s. 17-19].

Tabela 9. Przykładowe wskaźniki i wartości składników kapitału relacyjnego w badanych firmach

| Składnik KR | Wskaźnik | Definicja i jednostka miary |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Relacje z klientem | Liczba klientów | Zwiększenie liczby klientów zapewniające osiągnięcie celów strategicznych firmy (%) |
| | Struktura klientów (nowi i regularni klienci) | Całkowita liczba klientów detalicznych miesięcznie |
| | Standard obsługi klienta | Stworzenie schematu (procedury) obsługi klienta ze wskazaniem terminów realizacji poszczególnych zadań (od oferty do faktury) |
| | Standard obsługi posprzedażnej | Stworzenie schematu zachowań wobec klienta, który zakupił wyroby powyżej określonej kwoty |
| | Zadowolenie z jakości świadczonych usług | Listy pochwalne, podziękowania itp. – ich liczba/liczba klientów (%) |
| | Wartość sprzedaży projektów, szkoleń, produktów lub usług | Udział przychodów ze sprzedaży projektów, szkoleń, projektów lub usług w całkowitych przychodach |
| | Liczba reklamacji | Zastrzeżenia do jakości usług (%) |

| 1 | 2 | 3 |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Relacje z dostawcami | Liczba dostawców | Liczba dostawców towarów do sieci firmy w ciągu ostatniego roku |
| | Jakość obsługi zapewniana przez dostawców | Jakość usług oraz jakość towarów |
| 3. Relacje z podwykonawcami | Transfer wiedzy | Wymiana doświadczeń |
| | Współpraca w zakresie dużych zleceń | Korzystanie wzajemne z usług w przypadkach, kiedy samodzielnie nie jesteśmy w stanie obsłużyć klienta |
| 4. Relacje z konkurencją | Systematyczna analiza konkurencji | Liczba konkurencyjnych sklepów działających na rynku w ciągu ostatniego roku. Analiza konkurencji opracowana raz w roku, zawierająca informacje, jakie projekty są realizowane przez konkurencję, o jakiej wartości, w ramach jakich programów, z kim są realizowane; jakie mają ceny |
| | Transfer wiedzy | Wymiana doświadczeń |
| | Współpraca w zakresie dużych zleceń | Korzystanie wzajemne z usług w przypadkach, kiedy samodzielnie nie jesteśmy w stanie obsłużyć klienta |
| 5. Finansowanie działalności / współpraca z bankami inwestorami | Liczba źródeł finansowania | Liczba instytucji wspierających finansowanie firmy w ciągu ostatniego roku |
| | Liczba banków, z którymi firma współpracowała w okresie 5 lat | Zmiany banków |
| | Jakość obsługi zapewniona przez bank | Możliwości kredytowania; możliwości korzystania z nowych produktów jakoś obsługi rachunków firmy |
| 6. Dostęp do rynku pracy/ kompetentnych pracowników | Liczba urzędów pracy/agencji zatrudnienia, z którymi firma stale współpracuje | Kontakty mające na celu pozyskiwanie pracowników |
| | Stali współpracownicy (liczba ekspertów zewnętrznych na umowę-zlecenie) | Liczba stałych współpracowników (liczba ekspertów zewnętrznych zatrudnianych na umowę-zlecenie) |
| | Baza ofert potencjalnych pracowników | CV kandydatów do pracy powinny być dostępne w wersji elektronicznej |
| | Baza użytecznych kontaktów – ekspertów zewnętrznych | Baza użytecznych kontaktów – ekspertów zewnętrznych (z różnych źródeł, z różnych zespołów – ze szkoleń, studiów podyplomowych), zawierająca obszar potencjalnej współpracy (telefon, e-mail) |
| | Liczba stażystów/praktykantów | Liczba stażystów/ praktykantów odbywających praktyki w firmie |
| | Liczba uczniów | Liczba uczniów przyjętych w firmie do przyuczenia zawodowego |
| 7. Członkostwo w stowarzyszeniach/ organizacjach branżowych | Liczba organizacji, do których firma należy | Aktywność w życiu organizacji branżowych |
| | Poziom dialogu na rzecz wypracowania korzystnych rozwiązań | Zorientowanie na osiągnięcie celów, którym organizacja ma służyć |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kałużny i in. 2007, s. 34-39; Zyskowska, Seroczyńska 2007, s. 18-19; Sworowski i in. 2007, s. 26-29; Kowalewski i in. 2007, s. 22-23 oraz Sikora 2007, s. 17-19].

Podsumowując, należy stwierdzić, że Bilans Wartości Niematerialnych to nowoczesne i kompleksowe narzędzie do pomiaru, opisu oraz zarządzania rozwojem KI w organizacji. Bilans ukazuje, w jakim stopniu zgromadzony w organizacji zasób kapitału ludzkiego, organizacyjnego i relacyjnego wspiera osiąganie wyznaczonych przez kierownictwo celów strategicznych i sukcesu w biznesie. Przedstawia on poszczególne składniki KI, wskazując ich słabe i mocne strony. Pomaga się zorientować, gdzie interwencja jest najbardziej konieczna, aby możliwe było osiągnięcie celów stawianych przez kierownictwo organizacji.

6. Wnioski

Przedsiębiorstwa, które podejmują próby pomiaru KI, osiągają wiele korzyści. Główną korzyścią jest to, że przygotowanie się do sporządzania sprawozdań na temat tego kapitału wymaga wcześniejszego uporządkowania, ujednoczenia czy też poprawy zasad zarządzania firmą w tym zakresie. Sprawozdanie dotyczące KI jest także doskonałym narzędziem *public relations* i marketingu firmy. Kolejną ważną korzyścią raportów może być wzrost wiarygodności firmy w jej otoczeniu. Informacje raportowane na zewnątrz mogą bowiem powodować zwiększenie poczucia wiarygodności wśród interesariuszy, spowodowanego przejrzystością procesów, zasobów i zarządzania w firmie. Inna istotna korzyść to ułatwienie pozyskiwania zewnętrznego kapitału finansowego, sprawozdania mogą bowiem wpłynąć na wzrost wiarygodności u kredytodawców i inwestorów. Niestety, istnieje możliwość manipulowania informacjami. W sprawozdaniu mogą znaleźć się tylko te informacje, które korzystnie przedstawiają daną firmę. Ocenie może towarzyszyć subiektywizm określania wartości dla wielu czynników KI. Jednocześnie firmy publikujące sprawozdania w zakresie KI mogą się obawiać, że ich informacje zostaną wykorzystywane przez konkurencję. Ponadto, wprowadzając nowe procedury, systemy czy dodatkową biurokrację związaną ze sprawozdawczością, zwiększa się koszty administracyjne firmy.

Literatura

- Ballow J.J., Bergman R., Monar J.M., *Managing for shareholder value: Intangibles, future value and investment decisions*, „Journal of Business Strategy” 2004, vol. 25, no. 3.
- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Dudek M., Szczepankiewicz E.I., *Wykorzystanie metod niefinansowych identyfikacji i pomiaru kapitału intelektualnego w firmie*, [w:] P. Antonowicz (red.), *Innowacyjne strategie kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2010.
- Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Fazlagić A.J., *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska Milenium, Gniezno 2006.

- Gebauer, M., *Unternehmensbewertung auf der Basis von Humankapital*, Josef Eul Verlag, Lohmar – Köln 2005.
- IFRS Practice Statement. Management Commentary. A framework for presentation. (2010) The International Accounting Standards Board (IASB). October, www.iasb.org (22.02.2012).
- Intellectual Capital Statement – Made in Europe, European Intellectual Capital Statement Guideline developed by the InCaS Consortium, European Commission, 2008.
- Kałużny D., Bryzgałska J.A., Wiener A., *Bilans Wartości Niematerialnych, Intellectual Capital Statement, lipiec 2006 – czerwiec 2007*, Strategia Rozwoju ARR SA w Koninie, Konin 2007.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Kowalewski Z., Kowalewska J., Antczak J., Mikołajczyk R., Kwiatkowska E., Zasiadczyk E., Żabierek J., Jaworska K., *Intellectual Capital Statement – Bilans Wartości Niematerialnych, lipiec 2006 – czerwiec 2007*, Garten Polska – Sieć Sklepów Retro, Krzykosy 2007.
- Management Commentary, Exposure Draft ED/2009/6, IASC Foundation Publications Department, 1st Floor, 30 Cannon Street, London EC4M 6XH, United Kingdom, June 2009.
- Mertins K., Wen-Huan Wang, Will M., *InCaS: Intellectual Capital Management in European SME – Its strategic relevance and the importance of its certification*, Fraunhofer IPK, „Electronic Journal of Knowledge Management” 2009, vol. 7, issue 1.
- Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008.
- Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, <http://www.incas-europe.org/>.
- Sikora J., *Intellectual Capital Statement July 2006 – June 2007*, BLOOMING Technologies Sp. z o.o., Warszawa 2007.
- Skrzypczak J., *Tak zwane kompetencje kluczowe, ich charakter i potrzeba kształtowania w toku edukacji ustawicznej*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 1998, nr 3.
- Sworowski M., Strauchmann M., Kolańska-Łoś J., *Intellectual Capital Statement – Bilans Wartości Niematerialnych, lipiec 2006 – czerwiec 2007*, NEXBAU mgr inż. R. Bauta, Karpicko 2007.
- Zyskowska M., Seroczyńska D., *Intellectual Capital Statement – Bilans Wartości Niematerialnych*, Żak Sp. z o.o., Warszawa 2007.

THE INTELLECTUAL CAPITAL STATEMENT AS A TOOL FOR MEASURING, REPORTING AND IMPROVING OF INTELLECTUAL CAPITAL IN A KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION

Summary: Intellectual capital has become an increasingly important component of the market value of many companies. It provides potential for creating company value and building competitive advantage. In some companies, the value of intellectual capital is many times higher than the carrying value of combined tangible and financial assets. The said discrepancy causes the need to identify, measure and report on intellectual capital assets. The aim of this paper is to determine the measurement criteria of intellectual capital. This article shows how to use the document of the “Intellectual Capital Statement – Made in Europe” (InCaS) as a tool for measuring intellectual capital of an organization: the example of Polish companies participating in European pilot studies.

Keywords: intellectual capital, intangible assets.