



| |
|--|
| Złożenie pracy online: 2015-06-29 12:06:20 Kod pracy: 12864 |
|--|

Elżbieta Gumulak
(nr albumu: 21679*Z/SUM)

Praca magisterska

**Pomiar oraz ocena kapitału intelektualnego i kapitału
ludzkiego jako czynnika wpływającego na wartość
przedsiębiorstwa.**

**Measurement and rating of intellectual capital and
human capital as a factor affecting the company
value.**

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki
Kierunek: Zarządzanie
Specjalność: współczesna rachunkowość
Promotor: dr Anna Ujwary-Gil

Streszczenie

Poniższa praca prezentuje treści związane z tematyką zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Jest to temat interesujący i chętnie poruszany zarówno przez ekonomistów, księgowych, właścicieli przedsiębiorstw czy menedżerów. Wiedza o tych zasobach pozwala nimi dobrze zarządzać i tym samym wpływać na wynik finansowy przedsiębiorstwa oraz jego pozycję na rynku. W związku z powyższym jednym z celów pracy stało się przedstawienie odbiorcy najważniejszych, najbardziej aktualnych a za razem najciekawszych informacji, które pozwolą mu poznać istotę aktywów niematerialnych. Posłużą temu rozdziały teoretyczne, które bazują na dotychczasowych badaniach oraz dostępnej literaturze przedmiotu. Nadrzędnym celem, jaki obrano w poniższej pracy stał się pomiar i ocena kapitału intelektualnego i kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. Hipoteza, która stała się podstawą badania przeprowadzonego w części teoretycznej niniejszej pracy dotyczy zależności zachodzących pomiędzy zasobami niematerialnymi a wartością dodaną przedsiębiorstwa. W oparciu o zebrane dane finansowe wybranych spółek giełdowych przeprowadzono obliczenia z wykorzystaniem metody VAICTM. Wyniki przeprowadzonego badania poddane zostały analizie i graficznej interpretacji.

Niniejsza praca prezentuje aktywa niematerialne przedsiębiorstwa w sposób teoretyczny i praktyczny. Podkreśla również ważność pomiaru kapitału intelektualnego i kapitału ludzkiego, które są jednym z czynników wpływających na wartość przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe

kapitał intelektualny, kapitał ludzki, aktywa niematerialne, metoda VAIC TM, wiedza, zarządzanie wiedzą, zarządzanie zasobami ludzkimi

Abstract

This work presents a content related to the subject of intangible resources of the company. This is a subject interesting and willingly moved both by economists, accountants, company owners and managers. Knowledge of these resources allows well- managed of them, affect on the financial results of the company and her market position. In the connection one of the objectives of the work has become a presentation to recipient the most important, the most current and the most interesting information, that will allow him to get to know the essence of intangible assets. Serve all of this theoretical chapters. They are based on previous studies and available literature. The overriding objective, which was chosen in this work became the measurement and opinion of intellectual capital and human capital in the company. The hypothesis, which became the basis of a survey executed in the theoretical part of this work concerns the interrelationships between intangible assets and company value added. Based on the collected financial data of chosen companies, was executed calculations with using the VAICTM method. The results of the survey have been analyzed and graphical interpretation.

□ This work presents the intangible assets of companies in both- theoretical and practical. It also emphasizes the importance of measuring intellectual capital and human capital, which is one of the factors affecting the value of the company.

Keywords

intellectual capital, human capital, intangible assets, VAIC TM method, knowledge, knowledge management, human resource management

*Składam serdeczne podziękowania i wyrazy szacunku Pani Doktor Annie Ujwary-
Gil za poświęcony czas i okazaną pomoc w trakcie pisania niniejszej pracy.*

Spis treści

| | |
|--|----|
| Wstęp | 3 |
| Rozdział 1. Kapitał niematerialny a kapitał ludzki przedsiębiorstwa | 5 |
| 1.1. Kapitał intelektualny..... | 5 |
| 1.2. Kapitał ludzki | 10 |
| 1.3. Zarządzanie kapitałem intelektualnym i ludzkim..... | 12 |
| Rozdział 2. Wiedza w przedsiębiorstwie | 22 |
| 2.1. Wiedza jako zasób organizacji | 22 |
| 2.2. Istota zarządzania wiedzą firmy | 25 |
| 2.3. Metody i narzędzia zarządzania wiedzą | 31 |
| Rozdział 3. Metody pomiaru kapitału intelektualnego i ludzkiego..... | 34 |
| 3.1. Problem pomiaru i oceny kapitału intelektualnego | 34 |
| 3.2. Klasyfikacja metod pomiaru kapitału intelektualnego | 38 |
| 3.3. Klasyczne metody pomiaru kapitału intelektualnego..... | 40 |
| 3.4. Metoda VAIC TM | 46 |
| Rozdział 4. Metodologia badań własnych..... | 51 |
| 4.1. Przedmiot i cel badań | 51 |
| 4.2. Metody i hipotezy badawcze | 54 |
| 4.3. Charakterystyka wybranych spółek giełdowych | 58 |
| Rozdział 5. Pomiar i ocena kapitału intelektualnego i ludzkiego | 65 |
| 5.1. Pomiar kapitału intelektualnego, w tym kapitału ludzkiego w wybranych spółkach giełdowych..... | 65 |
| 5.2. Interpretacja otrzymanych wyników | 71 |
| 5.3. Podsumowanie i wnioski | 76 |
| Zakończenie..... | 78 |
| Literatura | 80 |
| Literatura dodatkowa..... | 83 |

| | |
|-------------------------|----|
| Strony internetowe..... | 85 |
| Spis Rysunków | 87 |
| Spis Tabel | 88 |
| Spis Wykresów | 89 |

Wstęp

W niniejszej pracy poruszony został temat budzący aktualnie spore zainteresowanie wśród przedsiębiorców i ekonomistów, a dokładniej temat aktywów niematerialnych w przedsiębiorstwie. Praca ta jest syntezą dostępnej wiedzy na temat kapitału intelektualnego i ludzkiego w organizacji. Tego czym jest ów zasób, jak go definiować, dlaczego jest tak istotny dla przedsiębiorstwa i jak nim odpowiednio zarządzać. Temat ten dlatego jest tak ciekawy i wart uwagi, ponieważ wymienione aktywa są trudne do zidentyfikowania i tym samym wiele trudności sprawia ich pomiar, a mimo wszystko w dużej mierze odpowiadają za sukces firmy i wysokość osiąganych przez nią zysków. Wobec tego nie dziwnym staje się fakt, iż wielu teoretyków i miłośników tematu podejmowało i nadal podejmuje liczne badania zmierzające do nadania wartości zasobom niematerialnym i określenia ich ważności dla przedsiębiorstwa. Również w poniższej pracy podjęto próby pomiaru kapitału intelektualnego i ludzkiego na przykładzie wybranych spółek giełdowych, które prezentują wysokie zyski.

Przedmiotem badania przeprowadzonego w niniejszej pracy są zasoby niematerialne, natomiast celem pracy jest zgromadzenie jak największej ilości istotnych informacji na temat tych zasobów. Jako nadrzędny cel pracy obrano pomiar kapitału intelektualnego i ludzkiego, który pozwala na jego analizę i ocenę. W trakcie prowadzonego badania zwrócono uwagę na relację pomiędzy zasobami niematerialnymi, a wartością dodaną przedsiębiorstwa, co było główną hipotezą badania.

Rozdziały teoretyczne poświęcone zostały poszczególnym elementom, z których składają się zasoby niematerialne, a także metodom, które służą pomiarowi aktywów niematerialnych. Odnaleźć tu można wiele informacji na temat kapitału intelektualnego i jego składowych, a więc także na temat kapitału ludzkiego. Wyjaśniając definicje oraz istotę tych kapitałów, praca prezentuje również rozwiązania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim i intelektualnym w przedsiębiorstwie. Ponadto dosyć obszernie została zaprezentowana tematyka wiedzy w przedsiębiorstwie, możliwości jej wykorzystania i korzyści z tego płynących. Wiedza jest jednym z niewielu unikalnych zasobów przedsiębiorstwa, który ma wyjątkowe właściwości. Odpowiednie wykorzystanie wiedzy gwarantuje bowiem tworzenie innowacji, kreatywne podejście do prowadzonej działalności, a tym samym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Dlatego też jeden z rozdziałów teoretycznych poniższej pracy został poświęcony wyłącznie wiedzy, temu w jaki sposób należy nią zarządzać, jakie etapy składają się na zarządzanie wiedzą oraz z jakich narzędzi zarządzania można korzystać, i co zostało wykazane zasób ów narzędzi, metod i technik jest naprawdę szeroki.

Ze względu na fakt, iż nadrzędnym celem pracy jest pomiar i ocena kapitału intelektualnego i ludzkiego na przykładzie wybranych spółek giełdowych część niniejszej pracy przedstawia problematykę wartościowania aktywów niematerialnych oraz charakterystykę wybranych metod pomiaru kapitału intelektualnego i ludzkiego. Z szeregu dostępnych metod wybrano i zastosowano w tej pracy metodę VAICTM, przede wszystkim ze względu na jej charakter. Jest to jedna z metod, która analizuje wartość dodaną przedsiębiorstwa w oparciu o zmiany zachodzące w kapitale intelektualnym. Metoda ta tłumaczy zależność pomiędzy aktywami niematerialnymi, a wartością rynkową przedsiębiorstwa i wykazuje, iż zmiany w kapitale ludzkim czy intelektualnym mają istotny wpływ na wartość dodaną.

Jednym z najciekawszych rozdziałów jest rozdział piąty i ostatni, który jest kwintesencją całej zgromadzonej uprzednio wiedzy. Poznanie zasobów niematerialnych, a następnie ich pomiar prowadzi do wysunięcia wniosków, które mogą posłużyć prowadzącym własną działalność gospodarczą i wpłynąć na ich stosunek do tego zasobu przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badanie dowiodło prawdziwości postawionej hipotezy. Analiza składowych aktywów niematerialnych oraz dynamiki zmian zachodzących w ich wartości na przestrzeni pięciu badanych lat doprowadziła do powiązania tego zasobu z wartością dodaną przedsiębiorstwa.

Przechodząc przez kolejne rozdziały niniejszej pracy czytelnik pozna istotę aktywów niematerialnych zarówno teoretycznie, jak i praktycznie mając przed sobą wyniki liczbowe oraz ich graficzną interpretację. Zapoznanie się z treściami zawartymi w części teoretycznej oraz praktycznej pozwoli odbiorcom spojrzeć na kapitał intelektualny oraz ludzki pod innym, nowym kątem, jak na aktywa o dużym potencjale, jak na źródło przewagi konkurencyjnej i drogę do sukcesu.

Rozdział 1. Kapitał niematerialny a kapitał ludzki przedsiębiorstwa

1.1. Kapitał intelektualny

Przedsiębiorstwa funkcjonują na rynku dzięki posiadanym zasobom. Kapitał firmy służy pomnażaniu jej wartości, osiągnięciu założonych celów oraz utrzymaniu działalności. Przedstawia się go według różnych kryteriów, ale najprostszy podział wyróżnia trzy rodzaje kapitału¹:

- ✓ kapitał rzeczowy (produkcyjny) to wszystkie maszyny, surowce, budynki, narzędzia, grunty i tym podobne przedmioty, które są niezbędne do produkcji, ogólniej do prowadzenia działalności przedsiębiorstwa,
- ✓ kapitał finansowy to środki pieniężne, które finansują działalność firmy, zarówno te, które są własnością właściciela bądź właścicieli przedsiębiorstwa (kapitał własny), jak i zewnętrzne formy finansowania (kapitał obcy),
- ✓ kapitał intelektualny, a więc doświadczenie, umiejętności, postawy ucieleśnione w ludziach wraz z wykorzystywaną w przedsiębiorstwie skodyfikowaną wiedzą.

Rysunek 1. oraz Rysunek 2. przedstawiają uproszczone schematy kapitałów przedsiębiorstwa.

Rysunek 1. Rodzaje kapitałów przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie [L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 17-18]

¹ W. Janik, A. Paździor, *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Wyd. Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 238.

Rysunek 2. Wartość przedsiębiorstwa w oparciu o jego kapitał



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Rybak M., Budowanie potencjału konkurencyjności, w: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, pr. zbior. pod red. M. Rybak, Wyd. Poltext, Warszawa 2003, s. 27-28]

Jak widać kapitał intelektualny jest składową kilku elementów, które w połączeniu ze sobą pozwalają przedsiębiorstwu czy organizacji rozwijać innowacje i odnosić sukces na rynku. Ale jest to możliwe tylko w momencie, gdy każdy z tych elementów jest odpowiednio chroniony i właściwie zarządzany. Literatura podaje różne składowe kapitału intelektualnego. Powyżej został przedstawiony uproszczony schemat kapitałów przedsiębiorstwa (Rysunek 1.) i zakłada on, iż na kapitał intelektualny składa się kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny. Jest to bardzo prosty podział, bowiem odnaleźć można bardziej szczegółowe schematy, gdzie obok kapitału ludzkiego i strukturalnego pojawia się również kapitał relacyjny, kliencki bądź rynkowy. A same nazwy poszczególnych kapitałów również się od siebie różnią, przykładem jest chociażby określenie kapitału ludzkiego pracowniczym a nawet społecznym. Najważniejszym przesłaniem całej istoty kapitału intelektualnego jest to, aby każdy z

jego elementów pozostawał ze sobą w ścisłej integracji. Tylko takie podejście pozwoli w pełni wykorzystać potęgę kapitału tak bardzo wrażliwego i trudno mierzalnego².

Według jednego ze znanych autorów, a mianowicie według Sveiby'ego najprostszy podział kapitału intelektualnego można wzbogacić przedstawiając kapitał strukturalny, jako kapitał, który znajduje się wewnątrz organizacji a także kapitał, który jest poza organizacją, a z którego przedsiębiorstwo korzysta. Tabela 1. prezentuje elementy kapitału intelektualnego.

Tabela 1. Kapitał intelektualny - składowe

| Kapitał Intelektualny | | Elementy |
|-----------------------|------------|---|
| Kapitał strukturalny | Wewnętrzny | Systemy komputerowe i administracyjne, patenty, kulturę organizacyjną koncepcje i modele pracy. |
| | Zewnętrzny | Wizerunek firmy i jej reputację, kontakty z dostawcami, relacje z klientami, marki handlowe. |
| Kapitał ludzki | | Wiedza, kompetencje, umiejętności i doświadczenie pracowników. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Skrzypek E., Kapitał intelektualny, jako podstawa sukcesu organizacji w społeczeństwie wiedzy w: K. Piech, E. Skrzypek, *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie i przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, Wyd. Instytut wiedzy i innowacji, Warszawa 2007, s. 75].

Podobną definicję kapitału intelektualnego można odnaleźć w zapisach Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), która przedstawia ten kapitał przedsiębiorstwa, jako sumę wartości dwóch aktywów niematerialnych- kapitału strukturalnego (structural capital) i ludzkiego (human capital). Dla ułatwienia identyfikacji kapitału intelektualnego w organizacji OECD podaje również jego cechy, do których zalicza się chociażby powiązanie tego kapitału z doświadczeniem, intuicją i wiedzą pracowników, relacjami z klientami i kontrahentami oraz wykorzystywanymi w przedsiębiorstwie technologiami³.

² Skrzypek E., Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu organizacji w społeczeństwie wiedzy w: pr. zbior. pod red. K. Piech, E. Skrzypek, *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie i przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, Wyd. Instytut wiedzy i innowacji, Warszawa 2007, s. 75.

³ A. Fazlagic, *Measuring the intellectual capital of a university*, pobrano z www.oecd.org dnia 29.12.2014r.

Kapitał intelektualny przedstawiany jest również jako bogactwo przedsiębiorstwa, a więc osiągnięty zysk bądź wypracowana wartość dodana, które powstają dzięki zatrudnionym pracownikom w efekcie ich zaangażowania w działalność przedsiębiorstwa⁴.

Kapitał intelektualny można przedstawiać na wiele sposobów, co przedstawione jest w Tabeli 2. Na przykład T.A. Stewart obok kapitału ludzkiego i strukturalnego wyznaczył również kapitał kliencki. Uznał zapewne, iż kontakty z klientami i partnerami, które przynoszą ich zadowolenie, zaufanie do firmy, lojalność wobec marki stanowią jeden z ważniejszych kapitałów. L. Edvinsson z kolei przedstawia kapitał intelektualny, jako sumę kapitału ludzkiego i strukturalnego, natomiast kapitał strukturalny dzieli na kapitał klienta i kapitał organizacyjny, nadając temu ostatniemu wysoka rangę istotności, gdyż jest to kapitał tworzony przez wiedzę. Do kapitału organizacyjnego zalicza się oprogramowanie, know-how, sprzęt komputerowy, bazy danych, patenty, znaki handlowe, stosowane innowacje oraz zaplecze badawczo- rozwojowe i procesy zarządzania. Jednak to, co stanowi o potęgę kapitału intelektualnego to przede wszystkim ludzie, stąd też zasób wiedzy będzie dla nowoczesnych przedsiębiorstw najważniejszym kapitałem⁵.

Kapitał intelektualny to trudno mierzalny kapitał, wykazać go można najłatwiej w różnicy pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstwa⁶. Jego istotne cechy to⁷:

- ✓ kapitał ten jest oparty na wiedzy,
- ✓ jest on sumą aktywów niematerialnych,
- ✓ trudno go mierzyć przy wykorzystaniu tradycyjnej rachunkowości,

Zarządzanie ów kapitałem zależne jest od wielu czynników takich jak branża, wielkość przedsiębiorstwa, jakości i ilości posiadanych zasobów, w tym ludzkich.

⁴ A. Ujwary- Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2009, s.27.

⁵ M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 105-107.

⁶ L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, op. cit., s. 17-18.

⁷ A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Wyd. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s.19.

Tabela 2. Elementy składowe kapitału intelektualnego

| Autor | Elementy składowe |
|---------------------------------|---|
| Sveiby | Kapitał strukturalny wewnętrzny i zewnętrzny Kapitał ludzki |
| Edvinsson | Kapitał ludzki Kapitał Strukturalny (kapitał kliencki + kapitał organizacyjny) |
| Stewart | Kapitał ludzki Kapitał strukturalny Kapitał kliencki |
| Brooking | Aktywa rynkowe Aktywa związane z czynnikiem ludzkim Aktywa związane z infrastrukturą Wartość rynkowa |
| Bratnicki i Strużyna | Kapitał społeczny Kapitał ludzki Kapitał organizacyjny |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Wyd. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 15].

Wiedząc, czym jest kapitał intelektualny warto również wspomnieć o pierwszych wzmiankach na jego temat. Po raz pierwszy tego pojęcia użyto w 1969 roku, w konwersacji pomiędzy dwoma ekonomistami, Johnem Kennethem Galbraithem i Michałem Kaleckim, padło stwierdzenie „(...) jak wiele my na świecie zawdzięczamy kapitałowi

intelektualnemu(...)”. Z kolei twórcą definicji kapitału ludzkiego jest Leiff Edvinsson, którego myśl została przybliżona w akapicie powyżej⁸.

W pierwszych pracach nad kapitałem intelektualnym porównano go do drzewa, które posiada część widoczną nad ziemią oraz tą ukrytą, która tkwi pod nią. Obie te części spełniają istotną rolę dla prawidłowego funkcjonowania organizmu, jednak ta, która jest niewidoczna, a więc aktywa niematerialne będą korzeniem, podwaliną dla osiągnięcia sukcesu w przyszłości⁹.

Najważniejszym z czynników wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa jest kapitał intelektualny, dlatego też firmy podejmują pewne założenia związane z tym zasobem¹⁰:

- ✓ zarządza się kapitałem intelektualnym, aby zwiększać wartość przedsiębiorstwa i zdobywać przewagę wśród konkurencji,
- ✓ kapitał intelektualny jednostki traktowany jest jako najcenniejszy zasób,
- ✓ zarządzając kapitałem intelektualnym zarządza się również informacją i wiedzą,
- ✓ aby rozwijać kapitał intelektualny należy przyjąć strategię organizacji uczącej się,
- ✓ w procesie zarządzania ważne jest, aby kapitał intelektualny definiować oraz mierzyć.

1.2. Kapitał ludzki

Kapitał ludzki to jeden z kapitałów przedsiębiorstwa, który wpływa na poprawne funkcjonowanie organizacji. Literatura przedstawia ten rodzaj kapitału, jako zasób warunkujący uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku, a wszystko za sprawą zdolności, wiedzy, doświadczenia i wszelkich motywacji ucieleśnionych w człowieku¹¹. Autorzy w swoich pracach stosują nazewnictwo z gołą odmienne, ale ciągle o wspólnym mianowniku- człowiek, ludzie. Poszukując definicji kapitału ludzkiego natkniemy się również na hasła: kapitał intelektualny czy zasoby ludzkie, natomiast definicje te nie będą ze sobą zbieżne.

Czynnik społeczny jest traktowany przez właścicieli przedsiębiorstw już nie jako źródło kosztów, ale potencjał, zasób strategiczny o wyjątkowych cechach. Człowiek w przedsiębiorstwie wraz z szeregiem swoich cech, osobowością, doświadczeniem i posiadaną

⁸ *Raport o Kapitale Intelektualnym Polski*, Warszawa 2008, s. 12 pobrano z www.zds.kprm.gov.pl dnia 29.12.2014r.

⁹ *Wiedza*, pr. zbior. pod red. K. Piech, E. Skrzypek, op. cit., s. 76.

¹⁰ J. Rybicki, B. Pawłowska, Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej w: *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, pr. zbior. pod red. E. Okoń- Horodyńskiej, R. Wisły, Wyd. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 112.

¹¹ *Kapitał ludzki*, pr. zbior. pod red. M. Rybak, op. cit., s. 39.

wiedzą stał się zasobem, w którego należy inwestować i pobudzać do samorozwoju i ciągłego procesu kształcenia¹².

Kapitał ludzki przedstawiany jest również, jako element tworzący firmę i uczestniczący w jej życiu. Ludzie realizują strategię firmy i dążą do osiągnięcia jej celów wykorzystując to, kim są i co potrafią. Przyszłość przedsiębiorstwa, osiągnane przez niego zyski są zależne od działań ów kapitału¹³.

Ministerstwo rozwoju regionalnego posiłkuje się w swoich publikacjach definicją kapitału ludzkiego, jako zasobu wiedzy, potencjału zawartego w zatrudnionym w przedsiębiorstwie, w jego zdolnościach i umiejętności adaptacji w zmieniających się warunkach. Wyróżnia także kapitał społeczny, do którego zalicza zasoby informacji czy kultury, które wzajemnie się uzupełniają w przedsiębiorstwie i są wypadkową cech poszczególnych pracowników¹⁴.

Najpełniejszą i najtrafniej oddającą istotę sprawy definicją jest ta zawarta w publikacji jednej z ekonomistek Pani Magdaleny Rosińskiej, która zwraca uwagę nie tylko na człowieka i jego umiejętności, ale na trend poszukiwania i wykorzystywania informacji w przedsiębiorstwie. Przypomina nam ona, iż odpowiednie wykorzystanie informacji daje ogromne możliwości odniesienia sukcesu, a przede wszystkim przewagi konkurencyjnej. W dobie „gospodarki opartej na wiedzy” istotny jest kapitał ludzki, który tą wiedzę potrafi gromadzić, wykorzystać, uaktualniać. Kapitał ludzki otrzymuje według autorki miano zasobu unikalnego, kluczowego i strategicznego¹⁵.

Dlaczego przedsiębiorstwa swoją uwagę zwróciły właśnie na kapitał ludzki? Głównie dlatego, iż zatrudnieni pracownicy wraz ze swoimi umiejętnościami są w stanie rozwijać technologię i opracowywać innowacyjne rozwiązania. Aby kapitał ludzki mógł być w pełni wykorzystany należy mu zagwarantować odpowiednie warunki rozwoju i pracy. Posiadając kapitał strukturalny, a więc sprzęt komputerowy, bazy danych, patenty, oprogramowanie, znaki handlowe wspieramy efektywną działalność pracowników. Kapitał ludzki posiada wyjątkowe cechy, do których należą między innymi¹⁶:

¹² *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, pr. zbior. pod red. B. Piaseckiego, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 247.

¹³ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pr. zbior. pod red. A. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 401.

¹⁴ *Program Operacyjny KAPITAŁ LUDZKI*, pobrano z www.efs.gov.pl, z dnia 28.10.2014r.

¹⁵ M. Rosińska, Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw, w: J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak, *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 11-20].

¹⁶ *Kapitał ludzki*, pr. zbior. pod red. M. Rybak, op. cit., s. 39-40.

- ✓ nietransferowalność praw własności potencjału pracy, a więc zdolności, kwalifikacji, mobilności,
- ✓ zdolność do samorozwoju, kapitał ludzki jest twórczy, rozwojowy, ludzie poprzez ciągły proces uczenia się wpływają na wartość dodaną przedsiębiorstwa.

1.3. Zarządzanie kapitałem intelektualnym i ludzkim

Ludzie w przedsiębiorstwie są jego istotnym zasobem, o który w sposób szczególny należy dbać. Odpowiednio wykorzystany zasób przynosi bowiem wymierne korzyści i wpływa na zyski osiągnięte przez firmę, jej pozycję na rynku, a tym samym na przewagę konkurencyjną. Mówiąc „dbać” mamy na myśli stworzyć odpowiednie warunki pracy i dostarczyć niezbędnych narzędzi, ale przede wszystkim w sposób właściwy zarządzać zasobami ludzkimi. Z definicji słowa „zarządzanie” wiemy, iż jest to zestaw działań ukierunkowanych na wykorzystanie zasobów do osiągnięcia celów organizacji. Do działań tych zalicza się planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolę¹⁷. Zarządzanie zasobami ludzkimi koncentruje się przede wszystkim na jakości, kształtowaniu odpowiednich relacji z klientami i sprawnie funkcjonującej obsłudze klienta, zaangażowaniu pracowników w tworzenie wartości firmy i przyczynianie się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, pracy zespołowej, a także kreowaniu postaw pracowników zdolnych do przystosowania się do zmieniających się warunków otoczenia¹⁸.

Każda z organizacji zatrudniająca pracowników pełni funkcję personalną, w ramach której zarządza kadrą pracowniczą. Elementem tej funkcji, pewną jej koncepcją czy nawet rozszerzeniem jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie opiera się na postrzeganiu tego zasobu, jako kluczowego i niezbędnego do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Jest to jedna z cech zarządzania zasobami ludzkimi. Kolejną cechą jest założenie ciągłego, aktywnego włączania się kierowników liniowych w proces zarządzania. Ich zainteresowanie podwładnymi, wzajemna współpraca stwarza przyjazną atmosferę w pracy. Istotnym również jest spójność strategii firmy i strategii w obszarze zasobów ludzkich, by pracownicy czuli, że jest częścią „rodziny” zwanej przedsiębiorstwem i uczestniczyli w realizowaniu jej misji. I tu warto również wspomnieć o wspieraniu kultury organizacyjnej, jako kolejnej z wielu cech zarządzania zasobami ludzkimi,

¹⁷ A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2002, s. 51.

¹⁸ B. Jamka, *Kierowanie karierą pracowników instrumentem stabilizacji kadr*, w: pr. zbior. pod red. M. Rybak, *Kapitał ludzki*, op. cit., s. 88.

a działanie to ma na celu stworzenie przyjaznej atmosfery zachęcającej do współpracy bądź rozwijania indywidualnych umiejętności¹⁹.

Zasobami ludzkimi zarządza się, aby²⁰:

- ✓ osiągać zamierzone przez przedsiębiorstwo cele,
- ✓ posiadać wykształconych, wykwalifikowanych i chętnych do działania pracowników,
- ✓ podnosić kwalifikacje pracowników i stwarzać im warunki ciągłego rozwoju,
- ✓ stworzyć atmosferę sprzyjającą współpracy, podtrzymywać relacje pomiędzy pracownikami, a także rozwijać poczucie zaufania w zespole,
- ✓ stworzyć system sprawiedliwego wynagradzania,
- ✓ polepszać kondycję pracowników, zarówno fizyczną, jak i umysłową.

Zarządzanie zasobami ludzkimi to proces wielu działań, do których zalicza się²¹:

- ✓ planowanie zatrudnienia,
- ✓ kształtowanie struktury zatrudnienia,
- ✓ rozwój zasobów ludzkich,
- ✓ utrzymanie zasobów ludzkich,
- ✓ motywowanie pracowników,
- ✓ kontrola pracowników.

Pierwszym i zarazem najważniejszym etapem pozyskania pracowników jest planowanie zatrudnienia. Opiera się ono o analizę stanowisk pracy. Jest to badanie stanowiska pracy, w wyniku którego sporządza się opis obowiązków, warunków pracy, a także wykorzystywanych narzędzi, sprzętu, materiałów. Do stanowiska pracy zalicza się również wymagane kwalifikacje, jakie powinna posiadać osoba zatrudniona, aby swoje obowiązki wypełniać w sposób rzetelny, umiejętny i efektywny. Do kolejnej części planowania zatrudnienia niezbędna jest wiedza na temat potrzeb organizacji. Na tym etapie prognozuje się popyt oraz podaż zasobów ludzkich w kontekście obecnych oraz przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa. Dokonuje się również porównań popytu i podaży zasobów ludzkich, czego

¹⁹ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie- procesy- metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s.15, s. 31-34.

²⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 19-20.

²¹ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami*, op. cit.

efektem jest powstanie planu działania na wypadek niedoboru lub nadwyżki pracowników. W trakcie procesu organizowania powstają dokumenty takie jak²²:

- ✓ tablica rotacji – opis ważnych stanowisk w organizacji wraz ze wskazaniem osób, które je zajmują i na jak długi okres czasu, a także listę osób o odpowiednich kompetencjach bądź takie, które są w stanie się przekwalifikować, aby zastąpić wskazaną osobę,
- ✓ wykaz i opis kwalifikacji – przedstawia informacje na temat wykształcenia, doświadczenia, praktyki i kwalifikacji pracowników przedsiębiorstwa.

Sporządzenie powyższych dokumentów ma na celu ułatwić i usprawnić nabór nowych pracowników lub też zastąpienie jednego pracownika innym, który posiada odpowiednią wiedzę. Przedsiębiorstwo w sytuacji odejścia pracownika nie musi prowadzić szeregu działań związanych z pozyskaniem nowego pracownika a następnie jego przeszkoleniem, ale wykorzystując system informacji o pracownikach znajduje jego zastępcę w grupie osób już zatrudnionych, oszczędzając czas i środki pieniężne.

W przedsiębiorstwie planuje się zatrudnienie, aby²³:

- ✓ redukować koszty personalne poprzez zatrudnianie odpowiedniej ilości pracowników do aktualnych i przyszłych potrzeb personalnych,
- ✓ optymalizować zasoby wiedzy organizacji, dzięki analizie i lepszemu wykorzystaniu posiadanego potencjału,
- ✓ znać i potrafić określić niezbędne kompetencje kadry pracowniczej niezbędnej do efektywnej działalności przedsiębiorstwa,
- ✓ osiągać ciągłość uczestnictwa, to znaczy nie dopuszczać do sytuacji dużych nadwyżek lub niedoborów pracowników.

Kolejnym etapem zarządzania ludźmi w organizacji jest kształtowanie zatrudnienia, które rozpoczyna się procesem rekrutacji. Z definicji tego słowa wiemy, iż jest to nabór ludzi, którzy ubiegają się o wolne miejsca pracy. W wyniku naboru przedsiębiorstwo pozyskuje odpowiednio wykwalifikowaną kadrę pracowniczą. Wyróżnia się dwa rodzaje rekrutacji²⁴:

²² R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 448-450.

²³ M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji w: pr. zbior. pod red. A. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, Zarządzanie, op. cit. s. 405-406.*

²⁴ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami*, op. cit., s. 136

- ✓ rekrutacja wewnętrzna – dotyczy sytuacji, w której wolne miejsca pracy są zajmowane przez już zatrudnione osoby, najczęściej związane jest to z awansem na wyższe stanowisko,
- ✓ rekrutacja zewnętrzna – to pozyskanie pracowników spoza organizacji.

Należy pamiętać, że rekrutacja nie jest jedynym sposobem pokrycia zapotrzebowania na pracę zgłaszanego przez firmę. Alternatywą rekrutacji są między innymi:

- ✓ praca w nadgodzinach- pracodawca wykorzystuje zatrudnionych w firmie, natomiast za ich pracę po godzinach wypłaca dodatkowe wynagrodzenie, którego stawka zazwyczaj jest wyższa od podstawowej²⁵,
- ✓ umowy zlecenia- pracodawca zatrudnia dodatkowe osoby, natomiast do ich obowiązków należy wypełnienie konkretnego zadania (zlecenia) lub wykonywanie określonych czynności w przedstawionym na umowie okresie czasu, jest to rodzaj umowy, dzięki któremu pracodawca nie ponosi standardowych kosztów zatrudnienia (brak na przykład ubezpieczenia zdrowotnego czy możliwości udzielenia urlopu)²⁶,
- ✓ personel dodatkowy- są to osoby zatrudniane tylko w tak zwanych okresach szczytowych, w sytuacji, gdy zapotrzebowanie pracodawców na pracowników jest największe, na przykład w związku ze zmianą w prowadzonej działalności (rozbudowa działalności, większy popyt na oferowane dobra i usługi wyrażany przez konsumentów), personelem dodatkowym są zazwyczaj uczniowie i studenci,
- ✓ leasing pracowników- to tak zwany wynajem pracowników, którzy zostali zatrudnieni w innym przedsiębiorstwie, jest to najczęściej agencja pracy tymczasowej.

Po dokonaniu rekrutacji, gdy zebrana jest już grupa kandydatów, przychodzi czas na podjęcie decyzji przez właściciela bądź właścicieli. Na tym etapie ważne jest poznanie kandydata, jego podejścia do pracy, aspiracji. Zarządzający stawiają sobie pytanie, jaką wartością dla przedsiębiorstwa będzie przyszły pracownik i jakie będą jego przyszłe wyniki. Aby bliżej poznać kandydatów stosuje się²⁷.

- ✓ formularz podania o przyjęcie na wolne stanowisko - taki formularz dotyczy wyłącznie kwalifikacji i doświadczenia kandydata, zawarte w nim pytania odnoszą się do wykształcenia oraz dotychczasowej pracy,

²⁵ *Czas pracy*, Państwowa Inspekcja Pracy, s. 158, pobrano z www.pip.gov.pl dnia 01.02.2015r

²⁶ *Stosunek pracy, Nawiązanie stosunku pracy*, Państwowa Inspekcja Pracy, s. 45 - 46, pobrano z www.pip.gov.pl dnia 01.02.2015r

²⁷ R. Griffin, *Podstawy zarządzania*, op. cit., s. 451-455.

- ✓ sprawdziany – są to testy na inteligencję oraz cechy osobowościowe, ważne by każdy z kandydatów był oceniany sprawiedliwie i według takich samych kryteriów, oraz sprawdzian bądź test mógł wykonać w odpowiednich warunkach,
- ✓ rozmowy kwalifikacyjne – rozmowa z kandydatami jest jedną z gorszych metod oceny kandydatów, ale jest bardzo powszechna, pytania, jakie pojawiają się na rozmowie kwalifikacyjnej są uprzednio przygotowane, dzięki czemu rozmowa taka ma jasny przebieg, natomiast jej minusem jest stronniczość w ocenie i postrzeganiu ludzi,
- ✓ ośrodki oceny – stosowane są zazwyczaj w trakcie naboru kadry kierowniczej, w ośrodku oceny kandydata stawia się przed problemami, jakie mogą go spotkać na stanowisku, o które się ubiega, są to swego rodzaju ćwiczenia umiejętności kandydata.

Posiadając wykwalifikowaną kadrę pracowniczą należy pamiętać, iż wymaga ona wielu zabiegów służących rozwojowi intelektualnemu. Przedsiębiorstwo, bowiem funkcjonuje w zmieniającym się otoczeniu, wobec czego pracownicy muszą w sposób ciągły się doskonalić i przystosowywać do zmieniających warunków oraz wymagań ze strony zarządzających. W nauce zarządzania wyodrębnia się dwa pojęcia związane z doskonaleniem zasobów ludzkich²⁸:

- ✓ szkolenie - to uczenie pracowników, w jaki sposób powinni wykonywać czynności przypisane do ich stanowiska pracy,
- ✓ doskonalenie – polega na pogłębianiu specjalistycznych umiejętności u menedżerów oraz pracowników na obecnym i przyszłym stanowisku.

W dobie XXI wieku posiadanie i umiejętne wykorzystanie informacji daje sporo możliwości i wpływa na osiągnięcie sukcesu, podobnie jest w kwestii rozwoju pracowników. Mając wiedzę z zakresu mocnych i słabych stron zatrudnionej kadry w łatwy sposób można określić, jakie szkolenia należy przeprowadzić i w jaką wiedzę pracowników zaopatrzyć. Tak, więc proces rozwijania zasobów ludzkich należy rozpocząć od zdefiniowania potrzeb w zakresie szkoleń. Mając jasny cel pozostaje jedynie wybór odpowiedniej metody szkolenia. Literatura przedstawia wiele metod, między innymi polecenie specjalistycznej lektury, ciąg wykładów, przedstawienie materiałów dotyczących problemu, ćwiczenia praktyczne z wykorzystaniem urządzeń, maszyn, programów komputerowych bądź też grupowe rozwiązywanie keysów lub inscenizacja- wspólne odgrywanie ról.

²⁸ Tamże, s. 456-459.

Aby stwierdzić czy szkolenie przyniosło zamierzone rezultaty należy poddać jego wyniki ocenie. Ocena szkolenia przebiega według wyznaczonych kryteriów, opinie na temat szkolenia i własnych przemyśleń wydają również pracownicy biorący w nim udział. Najważniejszą jednak oceną szkolenia są efekty osiągnięte przez pracowników w trakcie wykonywania pracy.

Pracownicy, którzy przeszli pozytywnie proces rekrutacji, zostali zatrudnieni, a następnie przeszkoleni są wartościowym zasobem przedsiębiorstwa. Każda firma mając w posiadaniu wykwalifikowaną kadrę pracowniczą będzie zabiegać o jej utrzymanie. I jest to elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Chcąc zatrzymać pracowników każde przedsiębiorstwo opracowuje system wynagrodzeń i świadczeń oraz planuje kariery zatrudnionych. Dlaczego wyżej wymienione elementy są tak istotne²⁹?

Wynagrodzenie jest pieniężną zapłatą, finansową rekompensatą w zamian za pracę zatrudnionych. Wymienia się trzy formy wynagrodzenia: płace, pensje oraz tak zwane bodźce, a więc dodatkowe profity. Wynagrodzenie w znacznym stopniu wpływa na relacje pomiędzy organizacją a pracownikiem. Zatrudniony potrzebuje środków do życia i zapewnienia sobie oraz rodzinie godnych warunków bytu, jeśli uważa, że jego praca nie jest odpowiednio wynagradzana będzie szukał jej w innym miejscu, poza przedsiębiorstwem. Aby nie popełnić błędu niewłaściwego wynagradzania organizacja kształtuje strukturę płac poprzez porównanie ze sobą stanowisk pracy i oceny wartości każdego z nich³⁰.

Podobnie jest z dodatkowymi świadczeniami, im więcej „udogodnień” i pozapłacowych korzyści tym praca w danej firmie jest atrakcyjniejsza. Pracownik odczuwa, że jest chroniony i ceniony przez swoje przedsiębiorstwo, które się nim opiekuje, interesuje i stwarza warunki do zdrowej, bezpiecznej i wygodnej pracy. Do świadczeń dodatkowych zalicza się między innymi program opieki medycznej i dentystycznej, dodatkowe dni płatnego urlopu, zapewnienie opieki nad dziećmi na terenie firmy, udzielanie nieoprocentowanych pożyczek, pakiety ubezpieczeniowe.

Oprócz wynagradzania i świadczeń dodatkowych warto wspomnieć o rodzaju umów, na które są przyjmowani pracownicy. Umowy, które zawierają w sobie składki na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne są najbardziej pożądanymi przez pracowników.

²⁹ Tamże, s. 463-466.

³⁰ M. Leśniewski, J. Berny, *Wynagrodzenia w procesie motywowania pracowników*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo- Humanistycznego w Siedlcach, Nr 96, Siedlce 2013, s. 452 -453.

Chcąc utrzymać zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie stosuje się również planowanie kariery. Polega ono na stwarzaniu warunków pracy, w których zatrudniony poznaje swoje możliwości. Organizacja stara się przedstawić pracownikowi wszystkie możliwości, jakie daje praca na danym stanowisku bądź w danej komórce.

Ostatnim elementem zarządzania zasobami ludzkimi jest motywowanie pracowników. Włączenie we wszystkie powyżej wymienione elementy procesu przewodzenia wspiera realizowanie celów organizacji. Motywowanie ludzi to nic innego jak umiejętność wpłynięcia na ich postawy i sposób zachowania. Celem motywowania jest uzyskanie wysokich wyników pracy zatrudnionych, a także wywołanie u nich poczucia, iż są przedsiębiorstwu potrzebni i niezbędni do osiągnięcia wyznaczonych celów. Teoretycy wyznaczali niegdyś trzy podejścia do motywowania³¹:

- ✓ podejście tradycyjne – głównym sposobem motywacji jest korzyść materialna, pieniądź pełni rolę czynnika motywacyjnego,
- ✓ podejście stosunków międzyludzkich – czynnikiem motywacyjnym są potrzeby społeczne, a więc współuczestnictwo, wzbudzenie poczucia ważności w grupie, zwiększenie zakresu samodzielności wykonywanych prac, niestety jedynie „fikcyjne”, iluzoryczne,
- ✓ podejście zasobów ludzkich - motywowanie przez opiekę nad zasobami ludzkimi i gwarantowanie im rozwoju.

Motywować można w wieloraki sposób, najczęściej stosuje się podwyżki płac, nagrody, pochwały, awanse, propozycje współuczestnictwa w projektach, upelnomocnienie.

Zarządzając zasobami ludzkimi ważne jest, aby kreować równocześnie kulturę organizacyjną. Jest ona, bowiem syntezą wzorców postępowania, misji i strategii firmy, jej historii rozwoju, atmosfery panującej w przedsiębiorstwie, formy komunikowania. Dzięki kulturze organizacyjnej opartej na wprowadzonych wzorcach i autorytetach, a wypracowanej przez zarządzających, pracownicy współpracują ze sobą w przyjaznych warunkach, a współpraca ta nie prowadzi do powstawania konfliktów i nieporozumień³². Rysunek 4. przedstawia elementy zarządzania zasobami ludzkimi.

Natomiast zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa jest niezwykle trudnym zadaniem. O ile rzeczami materialnym łatwo rozporządzać, o tyle aktywa

³¹ R. Griffin, *Podstawy zarządzania*, op. cit., s. 518-544.

³² Z. Mikołajczyk, K. Zimmiewicz, *Zarządzanie małym przedsiębiorstwem w: Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie*, op. cit., s. 240-241.*

niematerialne ciężko zdefiniować, analizować, poddawać jakimkolwiek miarom, a tym bardziej zarządzać w sposób właściwy i adekwatny. Literatura, a przede wszystkim obserwowana w przedsiębiorstwach praktyka proponuje kilka metod, które w sposób znaczący wspomagają proces zarządzania kapitałem intelektualnym.

Aby móc wprowadzić w życie wspomniane metody, czy też samemu potrafić zarządzać tak wrażliwym aktywem firmy należy zdawać sobie sprawę z tego, co właściwie jest istotą zarządzania kapitałem intelektualnym i co ono obejmuje. Jak się okazuje do kwestii zarządzania kapitałem intelektualnym nie da się podejść bardzo ogólnie, należy się bliżej przyjrzeć składowym ów kapitału, a następnie obrać strategię zarządzania poszczególnymi składnikami. Dlatego właśnie zarządzanie kapitałem intelektualnym obejmuje³³:

- ✓ zarządzanie kapitałem intelektualnym jednostki, a więc pojedynczego pracownika traktowanego indywidualnie,
- ✓ zarządzanie kapitałem ludzkim, który wyrażony jest w postaci zespołu pracowników i ich wspólnie wypracowanego kapitału,
- ✓ zarządzanie kapitałem strukturalnym wewnętrznym oraz zewnętrznym, w szczególności z naciskiem na zarządzanie relacjami z klientami i kontrahentami,
- ✓ pozyskiwanie wiedzy wraz z tworzeniem systemu jej pozyskania.

Według powyższego podziału można stwierdzić, iż zarządzanie kapitałem intelektualnym ma na celu stymulowanie zarówno indywidualnego, jak i zbiorowego kapitału ucieleśnionego w ludziach. Wszystkie z poniższych działań ukierunkowane są na pozyskanie, a następnie rozwój i wykorzystanie kapitału intelektualnego i są to działania takie jak³⁴:

- ✓ identyfikowanie oraz kategoryzowanie (na przykład ze względu na poziom rozwoju) kapitału intelektualnego,
- ✓ pomiar oraz gromadzenie informacji na temat posiadanego kapitału intelektualnego,
- ✓ ochrona aktywów intelektualnych, a także ich nieustanne powiększanie oraz odnawianie.

Tabela 3. przedstawia przykłady działań z zakresu zarządzania kapitałem intelektualnym.

Chcąc dopasować strategię zarządzania kapitałem intelektualnym należy przeprowadzić analizę misji, wizji, a także celów strategicznych przedsiębiorstwa, by zdecydować, które z zasobów niematerialnych będą kluczowymi dla jej działalności. To, aby strategia zarządzania

³³ *Wiedza*, pr. zbior. pod red. K. Piech, E. Skrzypek s.80-81].

³⁴ E. Bombiak, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa- teoria i praktyka*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo- Humanistycznego w Siedlcach, Nr 96, Siedlce 2013, s. 59-62.

kapitałem intelektualnym była spójna z ogólną strategią przedsiębiorstwa jest bardzo ważne dla osiągnięcia założonych celów. Przede wszystkim, dlatego, że różne rodzaje i różne cechy jakościowe zasobów niematerialnych będą niezbędne przedsiębiorstwu w różnych strategiach. Przykładem jest strategia kosztowa i obniżenie kosztów, dzięki wykorzystaniu posiadanej wiedzy w doskonaleniu procesów wewnętrznych, z kolei w strategii wyróżniania zasadniczą rolę odgrywać będzie wiedza unikalna, stanowiąca o innowacyjności czy też tworzenie wartościowych marek³⁵.

Tabela 3. Zarządzanie kapitałem intelektualnym

| Składowe kapitału intelektualnego | Działania z zakresu zarządzania kapitałem intelektualnym |
|--|--|
| Kapitał ludzki | <ul style="list-style-type: none"> ✓ inwestycje w rozwój pracowników, w tym rozwój ich kluczowych kompetencji, ✓ motywowanie pracowników, ✓ stymulowanie innowacyjności i kreatywności pracowników. |
| Kapitał strukturalny wewnętrzny | <ul style="list-style-type: none"> ✓ rozwijanie działalności badawczo- rozwojowej, ✓ tworzenie kultury organizacyjnej opartej na wiedzy. |
| Kapitał strukturalny zewnętrzny | <ul style="list-style-type: none"> ✓ kształtowanie relacji z klientami i kontrahentami, ✓ wspieranie relacji ze społecznością lokalną. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie E. Bombiak, Zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa- teoria i praktyka, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo- Humanistycznego w Siedlcach, Nr 96, Siedlce 2013, s. 60.

Odpowiedzialne i adekwatne zarządzanie kapitałem intelektualnym niesie wiele korzyści dla przedsiębiorstwa, zalicza się do nich między innymi³⁶:

- ✓ zwiększenie wartości oraz podniesienie jakości kapitału intelektualnego w firmie,
- ✓ sprecyzowanie konkretnych potrzeb w zakresie wymaganej i niezbędnej do prawidłowej działalności wiedzy, doświadczeń i kwalifikacji,
- ✓ zwiększenie ilości innowacyjnych produktów bądź usług,

³⁵ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 277.

³⁶ *Wiedza*, pr. zbior. pod red. K. Piecha, E. Skrzypek, op. cit. s.82.

- ✓ umiejętne wykorzystanie posiadanych zasobów wiedzy, a także środków informacyjnych i technicznych,
- ✓ promowanie wśród pracowników kreatywności i innowacyjności,
- ✓ sprawna restrukturyzacja przedsiębiorstwa w celu bardziej efektywnego wykorzystania wiedzy,
- ✓ minimalizacja popełnianych błędów lub całkowite ich wykluczenie.

Poszukując odpowiedniego schematu postępowania w zarządzaniu kapitałem intelektualnym wielu teoretyków jak i praktyków wypracowało modele zarządzania. Zalicza się do nich między innymi Raport Konrada, Monitor Aktywów Niematerialnych, Zrównoważone Karty Punktowe, Nawigator firmy Skandia oraz Platformę Wartości. Wpływają one również na możliwość oceny i pomiaru kapitału intelektualnego, ale o tym w dalszej części pracy.

Rysunek 3. Schemat zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 439-544

Rozdział 2. Wiedza w przedsiębiorstwie

2.1. Wiedza jako zasób organizacji

Na przestrzeni wieków gospodarka przeszła wielkie zmiany. Poczynając od ery agrarnej, aż po industrialną i kończąc na gospodarce opartej na wiedzy zmieniały się również fundamenty ów gospodarki, czynniki decydujące o wpływach na rynku i przewadze konkurencyjnej. Niegdyś o potęgę stanowiła wielkość posiadanych gruntów czy siła rąk ludzkich, a w dobie cyfryzacji, globalizacji, systemów teleinformatycznych główną wartością stała się wiedza. Organizacje działające w gospodarce opartej na wiedzy cechują się przede wszystkim³⁷:

- ✓ faworyzowaniem aktywów niematerialnych takich jak informacja i wiedza,
- ✓ szybkim tempem zmian zachodzących w sektorze technologii informacyjnych oraz telekomunikacyjnych,
- ✓ tworzeniem oraz przekształcaniem wiedzy w organizacji,
- ✓ źródłem wartości są usługi i przemysł skupiony na wiedzy,
- ✓ wykorzystaniem sieci społecznych (na przykład wspólnoty wiedzy) i sieci internetowej jako narzędzia kontaktu z klientami oraz kontrahentami, a także źródła pozyskiwania wiedzy,
- ✓ generowaniem innowacji wykorzystywanych w produkcji dóbr i usług,
- ✓ umiejętnością wykorzystania mediów,
- ✓ umiejętnością pozyskania i zatrzymania w organizacji zdolnych, wykształconych pracowników,
- ✓ zdolnością do aklimatyzacji w otoczeniu organizacji i wykorzystania szans płynących z ów otoczenia.

Wiedza w XXI wieku stała się niezwykle istotnym czynnikiem w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, ale należy pamiętać, że już w starożytności filozofowie zajmowali się zagadnieniem wiedzy. Definiowali ją jako uzasadnione i prawdziwe przekonanie. Według Platona źródłem wiedzy są procesy zachodzące w umyśle człowieka i oparta ona jest na prawach oraz teoriach, w związku z czym nie musi być poparta zmysłowym doświadczeniem³⁸. A jakie definicje możemy odnaleźć w literaturze współczesnej?

³⁷ B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 21-25

³⁸ Tamże, s. 105

Wiedzę definiuje się jako informacje o otaczającej nas rzeczywistości wraz z umiejętnością jej wykorzystania. Jest ona rezultatem wszelkich aktów poznania³⁹. Wiedza jest składową danych oraz informacji. Dane to pewne fakty, liczby bądź zdarzenia, które nie zostały poddane analizie. Natomiast informacja to zinterpretowane i przetworzone dane, które służą podejmowaniu decyzji⁴⁰.

Wiedza jest traktowana jako zasób o charakterze niematerialnym i ma szczególne znaczenie dla pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wiedza posiada specyficzne cechy⁴¹:

- ✓ niewyczerpywalność– wiedza w trakcie użytkowania nie zużywa się, można z niej korzystać nie obawiając się, że zasób zostanie wyczerpany,
- ✓ symultaniczność- wiedzę można wykorzystywać równocześnie w różnych miejscach, przez różne osoby bądź jednostki,
- ✓ nieliniowość- wiedza wykorzystana nawet w niewielkiej ilości może przynieść ogromne korzyści i odwrotnie, spora ilość wiedzy może nie przynosić rezultatów, gdyż może być nieprzydatna.

Do trzech powyżej wymienionych cech zalicza się również dominację wiedzy. Cechę tą podkreślał Alvin Toffler, tłumacząc, iż spośród wszystkich czynników produkcji jakie posiada przedsiębiorstwo to właśnie wiedza jest w stanie wpłynąć na pozycję konkurencyjną firmy, bowiem wiedza jest zasobem strategicznym i wyjątkowym⁴². O czym z resztą w XXI wieku każdy zarządzający doskonale wie.

Wyróżnia się również cechy takie jak⁴³:

- ✓ wiedza jest wieloznaczna, wobec czego może być różnie interpretowana przez różnych ludzi,
- ✓ ma ona zdolność do szybkiej dezaktualizacji,
- ✓ obniża poziom niepewności w inwestycjach o znacznym stopniu ryzyka,
- ✓ wiedza jest zdolna do materializowania się, a wyrazem tego są wytworzone produkty i usługi,

³⁹ Pobrano z www.encyklopedia.pwn.pl z dnia 09.11.2014r

⁴⁰ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej, Kielce 2010, s. 13-14

⁴¹ M. Rybak, Budowanie potencjału konkurencyjności w: pr. zbior. pod red. M. Rybak, *Kapitał ludzki* op. cit., s. 27-28

⁴² M. Niklewicz- Pijaczyńska, M. Wachowska, *Wiedza- Kapitał ludzki- Innowacje*, Wyd. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2012, s. 24 pobrano z www.bibliotekacyfrowa.pl dnia 08.12.2014r

⁴³ B. Mikuła, *Organizacje*, op. cit., s. 109

- ✓ wiedza sama w sobie może stanowić produkt.

Możliwość odniesienia sukcesu dzięki wiedzy jest o tyle łatwiejsza, o ile potrafimy ją odpowiednio pozyskiwać, gromadzić, wykorzystać i uaktualniać. Ważne, aby poznać tę wiedzę i potrafić ją scharakteryzować. I tak na przykład zarządzając wiedzą w przedsiębiorstwie musimy znać chociażby rodzaje wiedzy. Literatura przedstawia ich kilka⁴⁴:

- ✓ wiedza jawna - to wiedza skodyfikowana w postaci baz danych, dokumentów, procedur, w sposób łatwy można ją przekazać wykorzystując powszechne formy przekazu,
- ✓ wiedza ukryta – nazywana również wiedzą cichą, jest ukryta w „głowach” pracowników, a więc jest gromadzona dzięki zdobytemu doświadczeniu i umiejętnościom. Bardzo ciężko ją przekazać, możliwe jest to jedynie w sposób werbalny przy kontaktach ze współpracownikami, najczęściej przy relacji uczeń-mistrz.

Wiedza jawna i ukryta w przedsiębiorstwie pozostają w relacji. W trakcie tworzenia wiedzy powtarza się cykl, na który składają się procesy takie jak⁴⁵:

- ✓ socjalizacja- jest to tworzenie wiedzy ukrytej z wiedzy ukrytej na zasadzie kontaktów interpersonalnych. Przekazywana wiedza jest modyfikowana, poszerzana bądź redukowana w oparciu o już posiadaną wiedzę.
- ✓ kombinacja – to proces łączenia różnych elementów wiedzy jawnej,
- ✓ artykulacja – polega na przekształceniu wiedzy ukrytej w jawną poprzez jej kodowanie, tworzenie baz danych, wykorzystanie systemów teleinformatycznych.
- ✓ internalizacja- to proces przejścia wiedzy jawnej w ukrytą, w trakcie uczenia się pracownika.

Wiedza jawna i ukryta w przedsiębiorstwie pozostają w relacji, dzięki której jedna przekształca się w drugą. W momencie przyswajania wiedzy jawnej i wykorzystywaniu jej do doskonalenia wykonywanych prac z czasem mamy do czynienia z przekształceniem się ów wiedzy w wiedzę ukrytą. W sytuacji odwrotnej, gdy mistrz szkoli ucznia i przekazuje mu swoją wiedzę, daje to możliwość sporządzenia dokumentacji lub procedur. Wiedza ta z ukrytej przekształca się w jawną.

⁴⁴ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą*, op. cit., s. 39

⁴⁵ M. Rybak, Budowanie potencjału konkurencyjności w: pr. zbior. pod red. M. Rybak, *Kapitał ludzki*, op. cit., s. 29-31

Istnieje wiele innych podziałów wiedzy według różnych kryteriów. Wiedzę dzieli się również ze względu na przynależność. Mowa tu o wiedzy indywidualnej, która jest własnością jednostki oraz o wiedzy zbiorowej, która tworzona jest w trakcie prac zespołowych i jest sumą doświadczeń jednostek. Inny podział wyznaczony kryterium dokładności dzieli wiedzę na ogólną i specjalistyczną⁴⁶. Warto wspomnieć również o sześciu typach wiedzy, które są najczęściej wykorzystywane i katalogowane w przedsiębiorstwach:

- ✓ know how- „wiedzieć jak”, to wiedza dotycząca procedur działania, tego w jaki sposób wykonać powierzone zadanie, są to wszystkie kwalifikacje i zdolności, a także znajomość schematów postępowania,
- ✓ know who- „wiedzieć kto”, to wiedza na temat osób mających niezbędną i unikalną wiedzę, osób które są w stanie pomóc w wykonaniu zadania, bądź też udzielić pomocnych rad, jest to wiedza dzięki której w sposób łatwy można dotrzeć do osób mających pewien bardzo skonkretyzowany zasób wiedzy z danej kategorii,
- ✓ know what- „wiedzieć co”, know what jest typem wiedzy strukturalnej, nosi również miano wiedzy operacyjnej i jest ona blisko związana z informacją, gdyż można ją w łatwy sposób przekazać w postaci danych, jest to wiedza o faktach,
- ✓ know why- „wiedzieć dlaczego”, jest to wiedza, która dotyczy praw i teorii funkcjonujących w naturze i społeczeństwie, wykorzystanie tej wiedzy minimalizuje ryzyko w podjętych przedsięwzięciach⁴⁷
- ✓ know when- „wiedzieć kiedy”, to umiejętność opracowania i wiedza na temat logicznego i rytmicznego działania,
- ✓ know where- „wiedzieć gdzie”, to wiedza na temat tego gdzie najlepiej podejmować działanie, jakie miejsce obrać do realizacji zadania.

2.2. Istota zarządzania wiedzą firmy

Przedsiębiorstwa, które funkcjonują w gospodarce opartej na wiedzy powinny, jeśli nie pokusić się o stwierdzenie, iż muszą posiadać umiejętność zarządzania wiedzą. Nie jest to trudne, jeśli ma się świadomość na czym polega i z jakich elementów składa się zarządzanie wiedzą. A jest ono stosowane, aby przede wszystkim zdobywać wiedzę, potrafić ją analizować a następnie wykorzystywać w przedsiębiorstwie, by tym samym w sposób szybszy, bardziej przemyślany i efektywniejszy podejmować decyzje od których zależy

⁴⁶ B. Mięka, *Organizacja*, op. cit., s. 111

⁴⁷ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą*, op. cit., s. 38

może przyszłość organizacji. Zarządzanie wiedzą wspiera realizację celów na różnych poziomach działalności przedsiębiorstwa, zarówno na płaszczyźnie strategicznej jak i operacyjnej⁴⁸.

Wypracowane przez lata modele zarządzania wiedzą cieszą się ogromną popularnością i informacje na ich temat można znaleźć w każdej literaturze przedmiotu. Wyróżnia się ich trzy rodzaje. Każdy model prezentuje z goła odmienne podejście do istoty zarządzania tak nietypowym zasobem jakim jest wiedza. Wspomniane modele to⁴⁹:

- ✓ model japoński- cały model opiera się na dwóch kategoriach wiedzy- wiedzy jawnej i ukrytej. Jest to tak zwany model spirali wiedzy, gdyż prezentuje proces konwersji wiedzy w czterech jego etapach, socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji i internalizacji. Model ten zakłada, iż wiedzą są nie tylko informacje, ale również uczucia i emocje, ponadto wskazuje na potrzebę nie tylko zarządzania wiedzą, ale kreowania wiedzy. Twórcami modelu japońskiego są I. Nonaka oraz H. Takeuchi.
- ✓ model zasobowy- podejście zasobowe opiera się na modelu „źródeł wiedzy” autorstwa D. Leonard- Bartona, według którego efektywne zarządzanie wiedzą możliwe jest tylko w sytuacji, gdy istnieją źródła wiedzy takie jak: kluczowe umiejętności w skład których zaliczyć można wiedzę i umiejętności oraz normy i wartości pracowników, wspólne rozwiązywanie problemów, wdrożenie nowych narzędzi i technologii, eksperymenty oraz import wiedzy. Wymienione elementy modelu pozostają w stałej korelacji z wewnętrzną strukturą przedsiębiorstwa, a także z jego otoczeniem. Kluczowe umiejętności jako główny element, integrują ze sobą wszystkie pozostałe będące związane z przeszłością i przyszłością.
- ✓ model procesowy- podejście zasobowe opiera się na doświadczeniu i rozwiązaniach, które zostały opracowane w dużych firmach konsultingowych. Elementy składowe tego modelu to pięć podprocesów takich jak lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą, rozpowszechnianie wiedzy oraz gromadzenie wiedzy.

Zarządzanie wiedzą wiąże się w sposób nierozzerwalny z zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Przede wszystkim, dlatego, iż wiedza przepływa pomiędzy elementami kapitału intelektualnego. Poddając analizie pojawiające się w literaturze definicje stwierdzić można, że zarządzanie wiedzą to systematyczny i sprecyzowany proces, który wpływa na

⁴⁸ M. Dolińska, *Innowacje*, op. cit., s. 81

⁴⁹ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą*, op. cit., s. 45-46

generowanie bogactwa przez przedsiębiorstwo, ukierunkowany jest na posiadaną wiedzę i kapitał intelektualny, oraz wspomagany przez wyspecjalizowane metody, instrumenty i narzędzia⁵⁰. Zarządzając wiedzą wpływamy na jakość procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, sprawność wykonywanych działań czy też powstawanie innowacyjnych rozwiązań i produktów.

Według koncepcji zarządzania wiedzą jest to proces składający się z poszczególnych elementów, a każdy z nich odgrywa ważną rolę w tworzeniu wartości dodanej przedsiębiorstwa. Pierwszym etapem jest pozyskiwanie i rozwijanie wiedzy. Rozpoczyna on cykl megaprocesu wiedzy. Ten etap składa się z dwóch działań, pierwszym z nich jest pozyskiwanie wiedzy, a więc jej zdobycie ze źródeł zewnętrznych, z poza obszaru organizacji, na przykład od klientów, dostawców, kontrahentów bądź instytucji. W procesie pozyskiwania wiedzy istotnym czynnikiem jest czynnik ludzki, to właśnie człowiek nawiązując kontakty z podmiotami zewnętrznymi jest w stanie pozyskać wiedzę dotąd nieznaną w organizacji. Natomiast drugim działaniem jest rozwijanie wiedzy już posiadanej przez przedsiębiorstwo i możliwej do zidentyfikowania, jest to suma wiedzy zgromadzonej wśród zatrudnionych pracowników i wszelkie zasoby wiedzy organizacji. Podejmując działania związane z rozwijaniem wiedzy przedsiębiorstwa muszą kłaść nacisk na samodoskonalenie pracowników. A więc i to działanie w głównej mierze zależy od zatrudnionego w organizacji pracownika. Należy stworzyć dla niego odpowiednie warunki i tak kształtować kulturę organizacyjną, aby chciał wiedzę samodzielnie rozwijać. W literaturze ten etap pozyskiwania i rozwijania wiedzy nazywany jest również tworzeniem wiedzy, natomiast jest to pojęcie bardzo rozległe, co więcej proces tworzenia wiedzy zachodzi także na innych etapach, a więc stosowniej jest mówić o pozyskiwaniu i rozwijaniu wiedzy. Narzędzia wykorzystywane w realizowaniu działań pierwszego etapu to między innymi współpraca z innymi podmiotami, benchmarking, szkolenia, tworzenie sieci czy na przykład praktyki i staże⁵¹.

Kolejnym etapem w procesie zarządzania wiedzą jest kodyfikacja, która polega na opracowaniu zasobów wiedzy w taki sposób, aby były zrozumiałe i dostępne dla zainteresowanych, a ich forma nieskomplikowana i przystępna. Kodyfikacja dotyczy wiedzy jawnej i ukrytej. O ile łatwo jest przygotować bazy danych i dokumentację, o tyle problemem stać się może kodyfikowanie wiedzy ukrytej. Dlatego na tym etapie podstawowym

⁵⁰ B. Mikuła, A. Pietruszka- Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 71-73

⁵¹ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 90-92

założeniem jest odszukanie "posiadacza" wiedzy ukrytej i zachęcenie go do dzielenia się posiadaną wiedzą. Identyfikowaniu tej niezwykle cennej wiedzy, zwanej również cichą, służą tak zwane mapy wiedzy, dzięki którym odnalezienie eksperta staje się łatwe i natychmiastowe. Kodyfikując wiedzę zarządzający powinni określić, jaki zasób wiedzy jest dla przedsiębiorstwa unikatowy i na tej części wiedzy się skoncentrować⁵². Etap ten charakteryzuje się czterema krokami:

- ✓ określenie celów kodyfikacji,
- ✓ identyfikacja dostępnych źródeł wiedzy,
- ✓ ocena przydatności
- ✓ określenie rodzaju posiadanej wiedzy.

Aby proces kodyfikacji przebiegał sprawnie i przyniósł w przyszłości wymierne korzyści dla organizacji stworzono kilka podstawowych pytań, na które musi sobie odpowiedzieć osoba odpowiedzialna za zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie⁵³:

- ✓ przechowywać daną wiedzę czy ją zlikwidować?
- ✓ jakie dane, informacje, wiedzę przechowywać?
- ✓ jak długo zatrzymać wiedzę?
- ✓ czy w prowadzić politykę w tym zakresie?
- ✓ w jaki sposób przechowywać wiedzę?

Do najbardziej popularnych narzędzi stosowanych w kodyfikacji wiedzy zalicza się dokumenty elektroniczne, bazy danych, dokumenty wewnętrzne, budżety i plany, bazy najlepszych praktyk, mapy wiedzy, mapy ekspertów, mapy zasobów informacji, mapy źródeł wiedzy, macierze wiedzy⁵⁴.

Trzecim elementem zarządzania wiedzą jest transfer wiedzy, innymi słowy dzielenie się wiedzą. Organizacja ucząca się za swój priorytet uważa dzielenie się wiedzą wewnątrz organizacji, jak i z jej otoczeniem zewnętrznym. Wyróżnia się dwa rodzaje transferu- nieformalny oraz formalny.

Jednym z nieformalnych sposobów transferu i za razem najprostszą z metod jest po prostu rozmowa pomiędzy pracownikami w trakcie wykonywanej przez nich pracy. Jest to moment, w którym podczas wspólnego wykonywania zadania dzielą się posiadaną wiedzą, spostrzeżeniami czy wymianą doświadczeń. Tak, więc wspólna praca i przydzielanie zadań grupie kilku osób wspomaga proces transferu. Z kolei transfer formalny wymaga utworzenia

⁵² Tamże, s. 96-97

⁵³ Tamże, s. 98

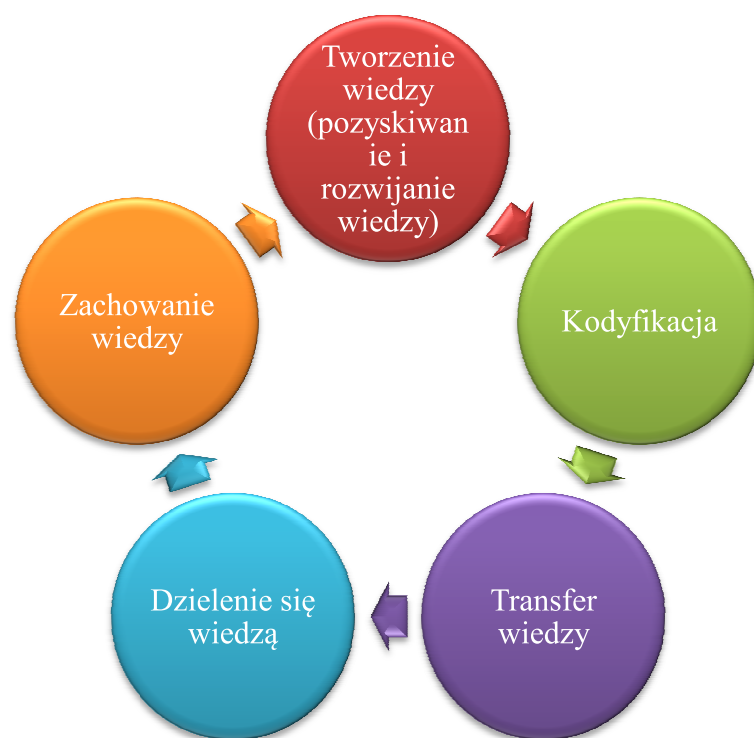
⁵⁴ Tamże, s. 101

dokumentacji i opiera się na wiedzy jawnej, która jest dostępna dla jej użytkowników między innymi w wewnętrznym Intranecie, biuletynach, korespondencji poczty elektronicznej, a także na forach dyskusyjnych czy w informatycznych systemach zarządzania wiedzą⁵⁵.

Do elementów procesu zarządzania wiedzą zalicza się również wykorzystanie wiedzy. Wydaje się to być oczywistym, bo przecież jak zarządzać wiedzą nie wykorzystując jej. Ale etap ten jest bardzo istotny i o wiele bardziej złożony niż nam się wydaje, gdyż dotyczy on przede wszystkim tworzenia przyjaznej atmosfery w organizacji, która wspierać będzie pozostałe procesy zarządzania wiedzą. Ponadto działania w ramach tego etapu skupiają się na pokonywaniu barier, tak by wiedza była jak najefektywniej wykorzystywana⁵⁶.

Ostatnim elementem jest zachowywanie wiedzy, a więc podjęcie decyzji w jaki sposób przechowywać wiedzę i jak korzystać z dotychczasowych rozwiązań i nagromadzonej wiedzy, aby w przyszłości uniknąć kosztów związanych z niewiedzą organizacji lub zbyt wolną reakcją na zmiany⁵⁷. Rysunek 4 przedstawia wszystkie elementy zarządzania wiedzą.

Rysunek 4. Uproszczony schemat działań z zakresu zarządzania wiedzą



Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 90-107

Odpowiednie kształtowanie procesu zarządzania wiedzą przynosi przedsiębiorstwom

⁵⁵ Tamże, s. 103-107

⁵⁶ K. Materska, *Informacja w organizacjach społeczeństwa wiedzy*, Wyd. SBP, Warszawa 2007, s. 293-294

⁵⁷ Tamże, s. 293

wiele korzyści, między innymi⁵⁸:

- ✓ integrację wśród pracowników i ich rozwój,
- ✓ poprawę komunikacji w organizacji, zarówno pomiędzy działami organizacji, jak i konkretnymi pracownikami,
- ✓ lepsze, bardziej umiejętne wykorzystanie wiedzy,
- ✓ wzrost innowacyjności,
- ✓ szybkość reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, a także trafność podejmowanych decyzji.

Jednak istnieją również bariery, które ograniczają lub wręcz uniemożliwiają zarządzanie wiedzą. Zidentyfikowanie tych ograniczeń pozwala na ich likwidację lub też modyfikację podjętych działań, tak aby cały proces zarządzania wiedzą przebiegał sprawnie i przynosił korzyści przedsiębiorstwu. W literaturze można spotkać wiele podziałów barier zarządzania wiedzą, należy do nich między innymi podział na poziomy występowania barier i są to poziomy takie jak⁵⁹:

- ✓ poziom indywidualny, związany z pracownikiem, który posiada wiedzę,
- ✓ poziom organizacyjny, związany ze strukturą organizacji i jej środowiskiem,
- ✓ poziom technologiczny, związany z technologią wykorzystywaną w organizacji i techniczną stroną działalności przedsiębiorstwa.

Do najczęściej występujących barier zalicza się między innymi:

- ✓ brak czasu i możliwości do dzielenia się wiedzą wśród pracowników, a nawet niechęć do przekazywania specjalistycznej wiedzy, która stanowi o przewadze konkurencyjnej zatrudnionego,
- ✓ brak zaufania zarówno do wiedzy, jak i do współpracowników,
- ✓ słaba komunikacja pomiędzy pracownikami, wynikająca również z różnic kulturowych,
- ✓ brak odpowiedniej infrastruktury technicznej,
- ✓ niesprzyjająca atmosfera pracy,
- ✓ brak zasobów wiedzy lub narzędzi do zarządzania nią.

⁵⁸ Kaliski M., Połaczar J., Brzozowski P., Kreowanie wzrostu kapitału intelektualnego organizacji poprzez wdrożenie systemu zarządzania wiedzą (na przykładzie Górażdże Cement S.A. / HeidelbergCement Group) w: R. Borowiecki, M. Kwieciński, *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Wyd. Zakamycze, Kraków 2004, s. 314

⁵⁹ Ujwary- Gil A., *Identyfikowanie i klasyfikowanie barier zarządzania wiedzą*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów 115, 2012, pobrano z http://works.bepress.com/anna_ujwary-gil/8 dnia 17.03.2015r

2.3. Metody i narzędzia zarządzania wiedzą

Wymienione w tym podrozdziale narzędzia oraz metody zarządzania wiedzą mają na celu wspierać cały ten proces, ułatwiać go i sprawiać, by był efektywniejszy. Oprócz najbardziej znanych narzędzi i szeroko praktykowanych metod, takich jak fora dyskusyjne, wewnętrzne Intranety, zestaw najczęściej zadawanych pytań (FAQ) czy prowadzenie historii projektów bądź korespondencji z kontrahentami wyróżnia się także bardziej złożone i charakterystyczne:

- ✓ Wspólnoty Praktyków- jest to grupa ludzi, których połączyły wspólne zainteresowania i którzy pasjonują się konkretną dziedziną nauki. Nie jest to grupa przypadkowych osób, ale składająca się z profesjonalistów, którzy dzielą się zdobytym doświadczeniem, pytaniami, opracowują wspólne rozwiązania problemu. Pogłębiają wiedzę i ją pomnażają. Pracę zespołową umożliwiają im, poza standardowymi spotkaniami, różnego rodzaju wirtualne przestrzenie⁶⁰;
- ✓ Navigator Skandii- to zbiór wielu wskaźników, które służą bieżącej analizie zachowań przedsiębiorstwa i nakreślaniu planów na przyszłość. Obszary poddawane badaniu to klienci, procesy, ludzie, finanse oraz rozwój. Narzędzie to zostało stworzone z myślą o bieżącej działalności organizacji i korygowaniu popełnionych błędów stosunkowo szybko, tak, aby poza przyrostem wartości księgowej organizacji miał miejsce przyrost również wartości intelektualnej⁶¹;
- ✓ Audyt wiedzy- audyt jest badaniem, w tym przypadku badaniem zależności pomiędzy zarządzaniem wiedzą a funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, pozwala on na wyznaczenie krytycznych błędów i ich eliminację. Przeprowadzenie audytu ułatwia również wycenić wartość kapitału intelektualnego firmy⁶²;
- ✓ Zarządzanie Łańcuchami Wiedzy- jest to rozbudowany system, ale warto w tym miejscu o nim wspomnieć, gdyż składa się z narzędzi i procedur, które mają na celu ułatwić pracownikom dostęp do źródeł wiedzy w odpowiednio szybkim czasie. Ostatecznie wpływa to na szybkość reakcji i trafność podejmowanych decyzji. Występują dwa rodzaje łańcucha, pierwszym z nich jest łańcuch liniowy z prostą procedurą postępowania oraz łańcuch adaptacyjny, który wykorzystywany jest w sytuacjach nieoczekiwanych, ten dostarcza kompetentnej wiedzy, ale decyzję

⁶⁰ *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, pr. zbior. pod red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Wyd. Zakamycze, Kraków 2004, s. 29

⁶¹ Tamże, s. 52

⁶² Tamże, s. 58

pozostawia pytającemu⁶³;

- ✓ Analiza sieci społecznych- przedstawia relacje pomiędzy podmiotami w organizacji, ilość tych relacji, przepływ informacji pomiędzy nimi, wyizolowane grupy, integratorów, pośredników oraz tak zwane wąskie gardła. Narzędzie to ułatwia analizę i wizualizację relacji społecznych. Tak, więc na schemacie, który jest bardzo charakterystyczny, widać, które jednostki w organizacji mogą posiadać wiedzę, lub też mogą ją pozyskać w relacjach z pozostałymi jednostkami⁶⁴;
- ✓ Mapy wiedzy- to narzędzie, które wskazuje lokalizację zasobów wiedzy w organizacji. Przyspiesza to prace i znacznie ją ułatwia. W przedsiębiorstwie spotkać się można z kilkoma rodzajami map, są to na przykład mapy zasobów informacji, które odzwierciedlają lokalizację oraz formę przechowywania (zasoby drukowane bądź w bazach elektronicznych, lub też w "głowach" pracowników), mapy źródeł wiedzy, które wskazują na konkretnego człowieka, który posiada niezbędną wiedzę i umiejętności oraz topograficzne mapy wiedzy, które pozwalają odszukać eksperta w organizacji, ze wskazaniem, na jakim szczeblu hierarchii organizacyjnej się on znajduje⁶⁵;
- ✓ Quality Audit Meeting- jest to metoda, która polega na integracji pomiędzy wyższym i niższym szczeblem struktury organizacji, a przede wszystkim na wymianie wiedzy i doświadczeń pomiędzy tymi elementami. W całej metodzie głównym założeniem są codzienne spotkania, na których kadra kierownicza oraz pracownicy wspólnie się komunikują, a efektem tych spotkań są dyskusje tematyczne, zespołowe podejmowanie decyzji, wymiana informacji na temat podejmowanego przedsięwzięcia, uwagi i spostrzeżenia ludzi zajmujących stanowiska w różnych działach organizacji. Najczęściej narzędzie to jest wykorzystywane do likwidowania zaistniałych w przedsiębiorstwie problemów⁶⁶.

Oprócz wymienionych powyżej stosowane są różnorodne narzędzia i systemy informatyczne. Tabela 4 przedstawia te, które są najczęściej wykorzystywane w przedsiębiorstwach. Wśród przedsiębiorstw inteligentnych wykorzystywanych jest kilka narzędzi, natomiast każde z nich charakteryzuje się inną specyfiką i jest mniej lub bardziej popularne w organizacjach ze względu na swoje zastosowanie.

⁶³ Tamże, s. 61

⁶⁴ <http://www.episteme.com.pl/obszary-wiedzy/SNA/o-metodzie dnia 19.03.2015r>

⁶⁵ <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/28/id/616>

⁶⁶ A. Potocki, Wybrane metody generowania i wykorzystania wiedzy w organizacji w: B. Mięka, *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s 79- 81

Tabela 4. Popularność narzędzi zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach

| Nazwa narzędzia informatycznego | Procent przedsiębiorstw "uczących się" wykorzystujących dane narzędzie |
|--|--|
| Elektroniczny obieg dokumentów | 83% |
| Bazy danych | 83% |
| Intranet | 76% |
| CRM (Zarządzanie relacjami z klientami) | 27% |
| Narzędzia wspomagające pracę zespołową | 24% |
| HCM (Zarządzanie kapitałem ludzkim) | 20% |
| Systemy wspomagania decyzji strategicznych | 17% |
| Portal korporacyjny | 14% |
| Systemy B2B | 13% |
| PLM (Zarządzanie cyklem życia produktu) | 12% |
| SCM (Zarządzanie łańcuchem dostaw) | 10% |
| EDI (Elektroniczna wymiana danych) | 6% |
| ERP (Planowanie zasobów przedsiębiorstwa) | 6% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu: Inteligentne organizacje- zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników, Warszawa 2010, s. 116 pobrano z <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/10537.pdf> dnia 17.03.2015r

Rozdział 3. Metody pomiaru kapitału intelektualnego i ludzkiego

3.1. Problem pomiaru i oceny kapitału intelektualnego

Wraz z rozwojem przedsiębiorstw i zmianami zachodzącymi w gospodarce szczególnie ważnym elementem stał się kapitał intelektualny i ludzki, to jakie możliwości daje jego wykorzystanie oraz to w jaki sposób go mierzyć.

Zainteresowanie raportowaniem kapitału intelektualnego datuje się na wczesne lata osiemdziesiąte XX wieku, kiedy to definiuje się pojęcie aktywów niematerialnych, utożsamianych wówczas jedynie z tak zwanym goodwill, a więc reputacją, renomą, marką, najogólniej wartością firmy. Zwrócono wtedy uwagę na różnicę występującą pomiędzy wartością przedsiębiorstwa wynikającą z ksiąg rachunkowych, a wartością rynkową, podjęto nawet pierwsze próby stworzenia sprawozdań księgowych, które odnotowywałyby wartość kapitału intelektualnego. Lata dziewięćdziesiąte to okres, w którym bardzo mocno posunęły się prace związane z pomiarem kapitału intelektualnego. Raportowano o tym kapitale dla zewnętrznych odbiorców, tak jak robiła to Skandia, wprowadzono koncepcję zrównoważonej karty wyników autorstwa Kaplana i Nortona, poruszano tematykę zarządzania wiedzą i samym kapitałem intelektualnym na różnego rodzaju sympozjach naukowych, stworzono pierwsze narzędzia skupiające uwagę na wiedzy pracownika, mowa tu o Tango firmy Celemi, podjęto próby szacowania stanu kapitału intelektualnego przez audyt wiedzy. Z biegiem czasu identyfikacja i mierzenie kapitału intelektualnego staje się tak popularna i interesująca, iż powstaje wiele publikacji na ten temat⁶⁷.

Ta krótka, ale jakże bogata w rozwiązania historia prób pomiaru kapitału intelektualnego toczy się nadal. Obecnie rozwinęło się wiele bardziej lub mniej dokładnych metod pomiaru, które są w stanie oszacować wartość kapitału intelektualnego oraz poddać go analizie. Jednak wszelkie pomiary niematerialnych zasobów stwarzają wiele problemów i trudności, gdyż po prostu nie są namacalne, nie mają swojej miary, jednostki, są czymś nieuchwytnym i wydawałoby się niemierzalnym. Być może stąd tak duże zainteresowanie wokół aktywów niematerialnych.

Przedsiębiorstwa i ich reprezentanci w postaci menedżerów czy zarządu podejmują działania związane z pomiarem kapitału intelektualnego między innymi ze względu na⁶⁸:

- ✓ chęć wyjaśnienia i poznania przyczyn powstawania luki pomiędzy wartością rynkową

⁶⁷ T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 216

⁶⁸ M. Murawska, *Zarządzanie strategiczne zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa- podstawy koncepcji w: pr. zbior. pod red. C. Suszyński, Przedsiębiorstwo Wartość Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 338

przedsiębiorstwa, a wartością wykazywaną w sprawozdaniach finansowych, źródłem jej poszukiwań stają się zasoby niematerialne. Jak duża może być różnica pomiędzy tymi dwiema wartościami przedstawia Tabela 5, na przykładzie trzech polskich spółek giełdowych.

- ✓ chęć pozyskania metod, które identyfikują i zwiększają potencjał przedsiębiorstwa, w efekcie czego przyczyniają się do poprawy pozycji konkurencyjnej,
- ✓ chęć zaprezentowania wyników interesariuszom wewnętrznym oraz zewnętrznym

Tabela 5. Wartość rynkowa, a wartość księgową spółek giełdowych

| | PKO BP | PZU | PKN ORLEN |
|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Wartość rynkowa | 42 487,50 mln zł | 42 822,11 mln zł | 26 945,67 mln zł |
| Wartość księgową | 27 625,57 mln zł | 13 166,34 mln zł | 18 771,00 mln zł |
| Różnica | 14 861,93 mln zł | 29 655,77 mln zł | 8 174,67 mln zł |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z www.gpw.pl z dnia 12.04.2015r

Kapitał intelektualny i ludzki bardzo ciężko zmierzyć, przede wszystkim dlatego, że to co zawarte jest w sprawozdaniach finansowych jednostek nie odzwierciedla faktycznej wartości dla przedsiębiorstwa, tego, w jaki sposób zasoby tworzą wartość dodaną, a także jak przyczyniają się do zwiększenia konkurencyjności. Pierwszym i podstawowym celem pomiaru jest nadanie wartości, a więc miernika niefinansowego lub finansowego, przy czym ten finansowy łatwo jest porównywać i na nim bazować dalszą analizę⁶⁹.

Literatura przedmiotu podaje iż, w trakcie prób pomiaru kapitału intelektualnego aktywa niematerialne powinny być między innymi:

- ✓ zidentyfikowane i możliwe do opisanie,
- ✓ chronione prawnie,
- ✓ być czyjąś własnością i być transferowalne,
- ✓ stworzone jako efekt podjętych działań,
- ✓ udokumentowane.

Gdy warunki te są spełnione, elementy kapitału intelektualnego istnieją ekonomicznie, a co za tym idzie są możliwe do wycenienia⁷⁰.

Przyglądając się bliżej problemowi pomiaru kapitału intelektualnego warto zwrócić uwagę na czynniki, które sprawiają, że oszacowanie tego zasobu jest tak trudne. Pierwszym z nich jest czynnik prawny, dokładniej rachunkowość, która uwzględnia nieznaczna część

⁶⁹ G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 96

⁷⁰ Tamże, s. 34

zasobów niematerialnych i nazywa je wartościami niematerialnymi i prawnymi. Do tego zbioru zalicza się między innymi koszty prac rozwojowych, prawa i patenty, znaki towarowe, wzory zdobnicze i użytkowe, wiedzę przemysłową oraz organizacyjną, handlową i naukową, licencje, prawa majątkowe, a także wartość firmy. Wyróżnia się wartość wewnętrzną, która jest tworzona w trakcie prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności oraz wartość nabytą, będącą różnicą pomiędzy ceną danego przedsiębiorstwa, a niższą od niej wartością godziwą przejętych aktywów. A więc według rachunkowości kapitał intelektualny traktowany jest bardzo ogólnie i utożsamiany z wartością firmy⁷¹. Według zasad rachunkowości ewidencjonowane są zdarzenia, które już miały miejsce, a więc ex post, natomiast próbując włączyć do ksiąg rachunkowych kapitał intelektualny i jego składowe należałoby traktować je w kategorii przyszłych korzyści i zysków, to znaczy ujmować ex ante⁷². Ponadto w sprawozdaniach finansowych składowa kapitału intelektualnego, a więc kapitał ludzki jest nadal traktowany jako koszt- wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne i pozostałe świadczenia. Zatrudnieni pracownicy wraz ze swoimi umiejętnościami, kompetencjami wpływającymi na odnoszone sukcesy i pozyskiwanie przewagi konkurencyjnej według rachunkowości są kosztem dla przedsiębiorstwa. Koncepcja rachunkowości zasobów ludzkich zakłada, iż nakłady na zasoby ludzkie są formą inwestycji i źródłem zysków w przyszłości. Dla podkreślenia tego, jak wiele trudności stwarzają próby pomiaru zasobów niematerialnych warto dodać, iż pierwsze prace nad rachunkowością zasobów ludzkich rozpoczęto w latach siedemdziesiątych, a autorami modelu takiej rachunkowości są Brummet, Flamholtz oraz Pyle⁷³.

Dodatковым utrudnieniem w pomiarze kapitału intelektualnego jest fakt, iż zasoby te bardzo często przynoszą wartość przedsiębiorstwu, niejako dają o sobie znać, dopiero wtedy, gdy łączą się z innymi aktywami. Co więcej, w przeciwieństwie do aktywów materialnych zasoby te nie podlegają tym samym prawom ekonomicznym, przykładem tu może być wykorzystanie zasobów niematerialnych w tym samym czasie i w różnych miejscach, w takiej sytuacji nie dochodzi do powstania kosztu alternatywnego, lub jest on niewielki, gdyż z aktywów niematerialnych może korzystać kilku użytkowników jednocześnie, nie wyczerpując tym samym zasobu. Ponadto, im większe wykorzystanie zasobu, tym większa jego wartość

⁷¹ M. Murawska, Zarządzanie strategiczne zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa- podstawy koncepcji w: Pr. Zbior. Pod red. C. Suszyński, *Przedsiębiorstwo*, op. cit. s. 320

⁷² J. Paliszkievicz, *Próby wyceny kapitału intelektualnego- identyfikacja podstawowych problemów*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, s. 121 pobrano z http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2009_nr78_s117.pdf dnia 12.04.2015r

⁷³ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym, koncepcje i praktyka*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. Z o.o., Gdańsk 2002, s. 46

dla przedsiębiorstwa⁷⁴.

Pomiar tego cennego kapitału utrudnia także fakt wyjścia zasobów poza organizację. Relacje z klientami i kontrahentami, współpraca na wielu płaszczyznach z podmiotami zewnętrznymi również należy do aktywów niematerialnych, jednak przekracza granice przedsiębiorstwa⁷⁵.

W trakcie pomiaru i analizy kapitału intelektualnego nadaje się mu miary jakościowe oraz ilościowe. Te jakościowe mają charakter opisowy, przedstawiają zmiany zachodzące w kapitale oraz w jego składowych, między innymi sieciach informatycznych, programach komputerowych czy bazach danych. Miary ilościowe wskazują o ile zmieniła się wartość danego składnika i wyróżnia się dwa rodzaje takich miar⁷⁶:

- ✓ miary typu wektor- przedstawiają wartość kapitału intelektualnego jako różnicę pomiędzy wartością rynkową przedsiębiorstwa a wartością księgową, w oparciu o tą metodę powstało kilka innych, bardziej szczegółowych, które pozwalają na obliczenie jaki zysk generują aktywa niematerialne. Wszystkie z metod, które należą do tej grupy miar dowodzą, iż kapitał intelektualny pozwala organizacji uzyskać wyniki wyższe niż przeciętne dla branży;
- ✓ miary typu informator- nie podają one wartości składników kapitału intelektualnego, ale w sposób opisowy starają się poszerzyć o nich wiedzę. Dla każdego z elementów kapitału intelektualnego tworzone są wskaźniki, których analiza daje obraz wartości aktywów dla przedsiębiorstwa. Liebowitz oraz Suen podali w 2000 roku miary takie jak ponowne stosowanie wiedzy, dystrybucja wiedzy, liczba poziomów pozyskiwania wiedzy podzielonej, liczba odbytych szkoleń i najlepszych praktyk, liczba nowych pomysłów generujących innowacje i wiele innych.

Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa sprawia problemy również ze względu na fakt, iż dany zasób dla różnych osób może mieć inną wartość, w zależności od tego, jakie korzyści z zasobu niematerialnego osiąga sama zainteresowana osoba. Dlatego też stworzono standardy, które stosuje się w wycenie kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych⁷⁷:

- ✓ godziwa wartość rynkowa- to hipotetyczna, nie zachodząca w realnych warunkach

⁷⁴ D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, 2003, s. 31-32

⁷⁵ J. Sokołowski, R. Józwicki, *O niektórych problemach metodologicznych wyceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 267, 2012, s.54 pobrano z <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/1765/51-62%20pdf.pdf?sequence=1> dnia 12.04.2015r

⁷⁶ T. Dudycz, *Zarządzanie wartościami*, op. cit. s. 225-233

⁷⁷ G. Urbaneck, *Wycena aktywów niematerialnych*, op. cit. s.99-100

sytuacja, w której dla obu stron transakcji wymiana jest godziwa, mowa tu o transakcji sprzedaży aktywów,

- ✓ wartość rynkowa- to cena aktywów występująca na rynku, nie jest to zawsze godziwa dla obu stron wartość, ale jest najbardziej prawdopodobną do zaistnienia,
- ✓ wartość akwizycyjna- to cena, jaką gotów jest ponieść za aktywa konkretny podmiot wiedząc, jakie szczególne korzyści uzyska z udziału w zakupie,
- ✓ wartość użytkowania- jest to wartość, która wynika ze sposobu użytkowania aktywów,
- ✓ wartość inwestycyjna- to wartość wyznaczana przez inwestorów, przy użyciu własnych kryteriów,
- ✓ wartość właściciela- to wartość, którą określa właściciel aktywa przy niezmiennym sposobie jego użytkowania i przy jednakowym wykorzystaniu umiejętności,
- ✓ wartość waloru- to wartość określona na potrzeby podatkowe, zgodnie ze standardami wyznaczonymi przez prawo rachunkowe.

3.2. Klasyfikacja metod pomiaru kapitału intelektualnego

Znając problematykę pomiaru i oceny kapitału intelektualnego, a chcąc pogłębić na ten temat wiedzę, tak by w sposób praktyczny dokonać analizy przedsiębiorstwa pod kątem wykorzystywanych w nim aktywów niematerialnych należy zapoznać się z szeroką gamą metod wykorzystywanych w szacowaniu kapitału niematerialnego. Rozpocząć warto od krótkiej charakterystyki tych metod, na początku rozważań nad tą problematyką przytoczono główne klasyfikacje, natomiast w dalszej części tego podrozdziału będzie można poznać szczegóły wybranych metod pomiaru i oceny kapitału intelektualnego.

W literaturze pojawiają się różne klasyfikacje metod pomiaru, jedną z nich jest pogrupowanie na⁷⁸:

- ✓ metody bezpośrednio- polegają na zidentyfikowaniu składowych aktywów niematerialnych, a następnie ich oszacowaniu indywidualnym bądź przy użyciu zagregowanego współczynnika,
- ✓ metody oparte na kapitalizacji rynkowej- stosuje się je, gdy dane o przedsiębiorstwie są niewielkie, polegają one głównie na obliczeniu różnicy pomiędzy wartością rynkową firmy a jej wartością księgową, jak wspomniano w poprzednim podrozdziale różnica ta jest traktowana jako wartość aktywów niematerialnych,
- ✓ metody oparte na zwrocie z aktywów- stosując te metody konieczne jest zaznajomienie się z danymi o przedsiębiorstwie, należy znać wartość przeciętnych

⁷⁸ G. Urbanek, *Wycena aktywów*, op. cit., s. 97

zysków, przeciętny poziom aktywów bilansowych, przeciętne wartości dla branży. Po wykonaniu prostych obliczeń otrzymujemy informację na temat wysokości dochodu związanego z aktywami niematerialnymi, który po podzieleniu przez wysokość kosztu kapitału daje wynik będący wartością aktywów niematerialnych;

- ✓ metody oparte na kartach wyników- stosując te metody aktywom niematerialnym nie nadajemy wartości pieniężnej, karty wyników służą jedynie identyfikacji i ocenie kapitału intelektualnego z wykorzystaniem wskaźników.

Bardzo popularny jest również podział na⁷⁹:

- ✓ metody kosztowe- łączą się one ściśle z zasadami substytucji i równowagi cenowej. Występują dwie odmiany tych metod, metoda kosztu zastąpienia, która ukazuje wielkość nakładów niezbędnych do uzyskania aktywów o identycznej użyteczności oraz metoda kosztu odtworzenia, a więc kosztu uzyskania dokładnej repliki aktywów. Aby metody kosztowe przekazywały wiarygodne informacje na temat wartości kapitału intelektualnego muszą zostać spełnione dwa podstawowe warunki, którymi są obliczenie wszystkich kosztów związanych z tworzeniem aktywów niematerialnych, a także uwzględnienie w tych obliczeniach czynników, które zmieniają, zazwyczaj pomniejszają ich wartość. Powody tych zmian w wartości związane są z dezaktualizacją funkcjonalną, technologiczną oraz ekonomiczną czynnika materialnego.
- ✓ metody rynkowe- działają na zasadach konkurencji i równowagi rynkowej, a więc zależą od wzajemnych relacji sił popytu i podaży. Wartość aktywów niematerialnych nie musi być równa ich cenie, może występować pomiędzy nimi różnica. Jest to związane z popytem na aktywa reprezentowanym przez nabywców, którzy dokonując transakcji porównują kapitał intelektualny przedsiębiorstwa z kapitałem konkurencji czy istniejącymi substytutami. Wykorzystując ten rodzaj metod wartość aktywów szacowana jest w oparciu o porównanie transakcji sprzedaży lub licencjonowania z lat ubiegłych. Aby móc zastosować wybraną metodę spełnione muszą zostać warunki istnienia funkcjonującego rynku na substytucyjne aktywa, transakcje z udziałem takich aktywów musiały by być wykonane już w przeszłości, by doszło do ich porównania, musi również istnieć możliwość uzyskania informacji dotyczących takiej transakcji. Metody rynkowe są bazową dla innych, szczegółowych metod takich jak metoda transakcji sprzedaży, uwolnienia od opłat licencyjnych, zastąpienia kosztu

⁷⁹ Tamże, s.111-118

rynkowego, porównywalnego przychodu różnicowego oraz metody oparte na tak zwanej zasadzie kciuka";

- ✓ metody dochodowe- polegają one na zasadzie przewidywań, to znaczy wyznaczeniu wartości aktywów niematerialnych na podstawie bieżących wartości oczekiwanych korzyści z posiadania aktywów. W tym celu stosuje się wartości zysku operacyjnego, zysku brutto i netto, operacyjnych i wolnych przepływów gotówkowych. Są to metody dokładniejsze od wymienionych wyżej ze względu na stosowanie w obliczeniach największej ilości zmiennych. Dokonując kapitalizacji ekonomicznych dochodów generowanych przez aktywa niematerialne wyróżnia się metody bezpośredniej lub zmiennej kapitalizacji.

3.3. Klasyczne metody pomiaru kapitału intelektualnego

Pierwszą z prezentowanych metod jest wskaźnik "Q" Tobina, który wykorzystuje metodologię kosztu odtworzenia jako sposób na przewidywanie decyzji inwestycyjnych w organizacji. Wzór tego wskaźnika wygląda następująco:

$$Q = \frac{\text{wartość rynkowa kapitału zainwestowanego w firmie}}{\text{koszt zastąpienia aktywów niematerialnych}}$$

Wartość owego wskaźnika prezentuje czy kapitał zainwestowany w przedsiębiorstwo jest wyższy niż koszt jego zastąpienia. Jeżeli wartość wskaźnika Q jest większa od jedności oznacza to sytuację, w której przedsiębiorstwo posiada unikalny zasób, trudny do zdobycia i naśladowania, tym bardziej do jego zastąpienia substytutem, to z kolei świadczy o możliwościach przedsiębiorstwa do generowania znacznych, a na pewno ponadprzeciętnych zysków⁸⁰.

Podobną do powyższej metody jest metoda MV/BV, tak zwany wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej, który opiera się właśnie na tych dwóch wartościach. Tak, jak w metodzie „Q” jednym z założeń jest przyjęcie wartości rynkowej, jako sumy wartości wynikającej z ksiąg rachunkowych oraz wartości kapitału intelektualnego. Drugim istotnym założeniem, jest wykorzystanie do badania spółek, które są notowane na giełdzie i można wyznaczyć cenę ich akcji. Jeżeli wartość wskaźnika jest większa od jedności świadczy to o posiadaniu przez przedsiębiorstwo kapitału intelektualnego⁸¹. Wzór dla metody:

$$\frac{MV}{BV} = \frac{p \times n}{EBV}$$

⁸⁰ J. Stańczyk, Z. Kryński, *Metody pomiaru wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, s. 228-229 pobrano z <http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt10/17.pdf> dnia 20.04.2015r

⁸¹ B. Nita, Wycena kapitału intelektualnego w raportach menedżerskich, *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 761, *Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenie* nr 60, 2013r, s. 643-644

gdzie:

MV- wartość rynkowa

BV- wartość księgową

p- cena jednej akcji

n- ilość wyemitowanych akcji

EBV- wartość księgową kapitału własnego

Kolejną metodą jest EVA- ekonomiczna wartość dodana. Odzwierciedla ona czy w danej jednostce wartość jest tworzona czy też niszczone, a opiera się przede wszystkim na obliczeniu różnicy pomiędzy zyskiem rezydualnym, a zyskiem księgowym. Zysk rezydualny to taki, który występuje po pokryciu kosztów wszystkich kapitałów występujących w przedsiębiorstwie, zarówno własnego, jak i obcego. Metoda ta skupia się na tworzeniu wartości dla akcjonariuszy i odzwierciedla wzrost lub spadek wartości dodanej⁸². Najprostszy wzór przedstawia:

$$RI = \text{zysk operacyjny po opodatkowaniu} - \text{koszt kapitału łącznego}$$

a dla konkretnego okresu:

$$RI_t = \text{NOPAT}_t - (\text{WACC}_t \times C_{t-1})$$

gdzie:

NOPAT_t = zysk operacyjny po opodatkowaniu dla danego okresu

WACC_t = średni ważony koszt kapitału łącznego dla danego okresu

C_{t-1} = zaangażowany kapitał (aktywa netto + ekwiwalenty kapitału – kapitał nieoprocentowany)

Określenie wkładu kapitału intelektualnego w tworzenie wartości przedsiębiorstwa możliwe jest również po zastosowaniu metody KCE^{TM} - w polskim nazewnictwie występuje jako Przychód z Kapitału Wiedzy. Polega ona na analizie zwrotu kapitałowych aktywów. Do oceny ekonomicznego wyniku przedsiębiorstwa bierze się pod uwagę nie tylko zasoby fizyczne i finansowe, ale także zasoby niematerialne, a metoda KCE^{TM} bada zależności, jakie zachodzą pomiędzy tymi trzema rodzajami kapitałów. Istotnym jest, iż w metodzie tej do obliczeń stosuje się nie tylko wartości przeszłych przychodów, ale także tych prognozowanych, tak więc metoda ta jest o wiele bardziej wiarygodna⁸³. Metoda przebiega według określonego porządku i wyznaczonych jest pięć etapów obliczeń:

⁸² T. Dudycz, Zarządzanie wartością, op. cit. s. 164-165

⁸³ A. Ujwary- Gil., K. Śliwa, *Dylemat wartości przedsiębiorstwa- metoda KCE^{TM}* , Organizacja i kierowanie, 2006, nr 1 (126), s. 83-97 pobrano z <http://repozytorium.wsb-nlu.edu.pl/bitstream/handle/11199/261/Ujwary-Gil%20Anna,%20Dylemat%20warto%C5%9Bci%20przedsi%C4%99biorstwa%20-%20metoda%20KCE%20TM.pdf?sequence=4> dnia 23.04.2015r

- ✓ obliczenie znormalizowanego przychodu przedsiębiorstwa
- ✓ obliczenie wolnego od podatku znormalizowanego przychodu przedsiębiorstwa, który wynika z wykorzystania kapitału finansowego
- ✓ obliczenie wolnego od podatku znormalizowanego przychodu przedsiębiorstwa, który wynika z wykorzystania kapitału fizycznego
- ✓ obliczenie udziału organizacyjnego kapitału wiedzy (zasobów niematerialnych) w znormalizowanym przychodzie przedsiębiorstwa
- ✓ obliczenie wartości organizacyjnego kapitału wiedzy.

Jednym z narzędzi pomiaru kapitału intelektualnego, a także metodą zarządzania nim jest IC RatingTM. Jest to metoda stworzona przez firmę Intellectual Capital Sweden AB, a jej celem jest mierzenie wartości aktywów niematerialnych, które nie są uwzględnione w bilansie przedsiębiorstwa. Metodologia jest bardzo prosta i polega na gromadzeniu danych na temat przedsiębiorstwa od wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszów, a badanie to przeprowadzone jest w oparciu o sporządzone wcześniej ankiety lub w wyniku przeprowadzonych wywiadów. Pytania zawarte w ankietach, oraz te zadawane w trakcie wywiadu dotyczą czterech głównych składowych kapitału intelektualnego, mianowicie kapitału ludzkiego, strukturalnego (w tym własności intelektualnej oraz kapitału procesów) oraz kapitału relacyjnego, a także rozwiązania biznesowe, a więc wszelkie pomysły i strategie biznesowe. Każda składowa jest oceniana pod kątem trzech perspektyw- efektywności wykorzystania kapitału intelektualnego, rozwoju lub jego odnowy, mowa tu o wysiłkach, jakie należało by podjąć w celu ich zwiększenia lub polepszenia oraz pod kątem możliwości wystąpienia ryzyka spadku bieżącej efektywności. Efektywność oraz odnowa bądź rozwój mierzona jest w oparciu o skalę przedstawioną w Tabeli 6, przy czym ocena AAA jest możliwie najwyższą, a D oznacza brak badanej cechy, w przypadku ryzyka RRR oznacza, iż jest ono spore. Wyniki tych prac prezentowane są w postaci nie tylko miar jakościowych, ale także ilościowych i dotyczą tych zasobów, które dla przedsiębiorstwa są kluczowe⁸⁴.

Kolejnym kompleksowym narzędziem zarządzania i równocześnie pomiaru kapitału intelektualnego, o którym wspomniano już w prezentowanej pracy jest Nawigator Skandii. Jest to zestaw wskaźników dla pięciu podstawowych obszarów działania przedsiębiorstwa takich jak finanse, klienci, procesy, pracownicy, rozwój bądź odnowa. Przykładowe wskaźniki ujęte są w Tabeli 7. Dzięki tej metodzie w przedsiębiorstwie możliwy jest pomiar składowych kapitału intelektualnego i na podstawie tych obliczeń odpowiednie zarządzanie

⁸⁴ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie*, op. cit., s. 113-117

aktywami niematerialnymi⁸⁵.

Tabela 6. Skala metody IC Rating™

| Efektywność | Odnowa lub rozwój | Ryzyko |
|-------------|-------------------|--------|
| AAA | AAA | - |
| AA | AA | R |
| A | A | RR |
| BBB | BBB | RRR |
| BB | BB | |
| B | B | |
| CCC | CCC | |
| CC | CC | |
| C | C | |
| D | D | |

Zródło: opracowanie własne na podstawie: A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym, koncepcje i praktyka*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. Z o.o., Gdańsk 2002, s. 116

Tabela 7. Wybrane wskaźniki- metoda Nawigator Skandii

| Obszary działalności przedsiębiorstwa | Wybrane wskaźniki |
|---------------------------------------|---|
| Finanse | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Całkowite aktywa ✓ Całkowite aktywa / liczba zatrudnionych ✓ Przychody / całkowite aktywa ✓ Zyski / całkowite aktywa ✓ Przychody z nowych dziedzin działalności ✓ Zyski z nowych obszarów działalności ✓ Przychody / liczba zatrudnionych na osobę ✓ Zyski / liczba zatrudnionych ✓ Utracone przychody w stosunku do średniej rynkowej ✓ Przychody pochodzące od nowo pozyskanych klientów / całkowite przychody |

⁸⁵ A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym*, op. cit., s. 62-64

| | |
|----------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none">✓ Wartość rynkowa✓ Wartość rynkowa / liczba zatrudnionych✓ Wartość dodana / liczba zatrudnionych✓ Koszty związane z IT / koszty administracyjne✓ Inwestycje w IT✓ Wartość dodana / liczba klientów✓ Inwestycje w B+R |
| Klienci | <ul style="list-style-type: none">✓ Liczba klientów✓ Wielkość sprzedaży/liczba klientów✓ Liczba utraconych klientów✓ Łatwość połączenia telefonicznego albo elektronicznego✓ Średnia długość przywiązania klienta do firmy✓ Średnia wartość klienta firmy✓ Liczba wizyt klientów✓ Liczba wizyt u klientów✓ Liczba klientów / liczba pracowników✓ Liczba pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem✓ Liczba menedżerów mających bezpośredni kontakt z klientami✓ Przeciętny czas pomiędzy pierwszym kontaktem z klientem, a zawarciem transakcji✓ Stopień zadowolenia klientów z kontaktów z firmą✓ Udział stałych klientów w ich ogólnej liczbie✓ Liczba punktów sprzedaży✓ Wielkość inwestycji w IT / liczba sprzedawców |
| Procesy | <ul style="list-style-type: none">✓ Koszty administracyjne / przychody ogółem✓ Koszty błędów popełnianych przez administrację/wielkość wynagrodzeń pracowników administracji✓ Liczba kontraktów zawierających błędy✓ Liczba komputerów / liczba zatrudnionych✓ Koszty administracyjne / liczba zatrudnionych✓ Wydatki na IT / liczba zatrudnionych |

| | |
|--------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none">✓ Wydatki na IT / koszty administracyjne✓ Liczba pracowników IT/liczba wszystkich zatrudnionych✓ Pojemność komputerów (GB)✓ Liczba pracowników pracujących w domu/ogólna liczba zatrudnionych✓ Liczba pracowników niepotrafiących obsługiwać komputerów i innych urządzeń |
| Pracownicy | <ul style="list-style-type: none">✓ Wskaźnik motywacji✓ Wskaźnik stopnia delegowania uprawnień✓ Liczba pracowników✓ Wskaźnik rotacji pracowników✓ Średnia długość pracy w przedsiębiorstwie✓ Liczba menedżerów✓ Liczba kobiet menedżerów✓ Przeciętny wiek pracownika✓ Czas przeznaczony na treningi i szkolenia✓ Liczba zatrudnionych niepotrafiących posługiwać się komputerami i nowoczesnym wyposażeniem✓ Liczba zatrudnionych na pełny etat✓ Średnia długość pracy pracowników pełnoetatowych✓ Wskaźnik rotacji pracowników pełnoetatowych✓ Liczba zatrudnionych na pełny etat w ogólnej liczbie pracowników✓ Liczba zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin✓ Odsetek menedżerów po studiach dyplomowych lub doktoranckich |
| Rozwój lub odnowa | <ul style="list-style-type: none">✓ Wydatki przeznaczone na rozwój „kluczowych kompetencji” firmy✓ Wskaźnik stopnia delegowania uprawnień✓ Wydatki na rozwój / liczba pracowników✓ Procentowy udział czasu przeznaczonego na szkolenia i treningi✓ Liczba najbardziej przedsiębiorczych pracowników / ogólna |

liczba zatrudnionych

- ✓ Wydatki na B+R / wydatki administracyjne
- ✓ Całkowity czas potrzebny do otwarcia nowego zagranicznego biura
- ✓ Wydatki na treningi i szkolenia / liczba zatrudnionych
- ✓ Wydatki na treningi i szkolenia pracowników / wydatki administracyjne

Źródło: A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Wyd. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 60-62.

Wymienione w tym podrozdziale metody to niewielki zbiór całego dorobku z zakresu pomiaru aktywów niematerialnych. Zostały one wybrane ze względu na różne podejście do tematyki i różny poziom szczegółowości wykonywanych badań. Jak widać metodologia jest szeroka i w zależności od tego, czego sam zainteresowany oczekuje i jak szczegółowej analizy przedsiębiorstwa chce dokonać, taką też metodę wybierze.

3.4. Metoda VAICTM

Osobny podrozdział tej pracy został poświęcony metodzie VAICTM, ponieważ zostanie ona wykorzystana do pomiaru kapitału intelektualnego występującego w polskich spółkach giełdowych.

Metodę tą nazywa się powszechnie wskaźnikiem intelektualnej wartości dodanej i została ona stworzona przez A. Pulića w 1998r. Ma ona na celu uzyskać informacje odnośnie tworzenia wartości w organizacji z kapitału intelektualnego oraz fizycznego. Wyniki przeprowadzonych badań są wyrażone w miernikach finansowych, zgodnych ze stosowanymi w tradycyjnej rachunkowości, ważnym jest jednak, aby wyniki te analizować w kontekście danego rynku bądź branży, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje. Metoda ta polega na wykonaniu działań zgodnych z pięcioma etapami, które zostaną przybliżone poniżej⁸⁶.

Etap pierwszy skupia się na wartości dodanej, która jest generowana przez wymienione zasoby. Jej obliczenie jest bazą dla dalszych działań. Jest ona definiowana jako różnica pomiędzy uzyskanymi przychodami z działalności, a poniesionymi nakładami przedsiębiorstwa. Wzór przedstawia wartość dodaną jako sumę zysku operacyjnego oraz poniesionych wydatków na pracowników, niektórzy autorzy wliczają również do tej wartości koszt amortyzacji. Według autora metody wydatki oraz świadczenia na rzecz pracowników

⁸⁶ A. Ujwary- Gil, *Kapitał intelektualny*, op. cit., s.73

traktowane są jako inwestycja, która wzbogaca zasób, a ten z kolei im lepiej wykorzystywany, tym większą wartość dodaną wygeneruje⁸⁷.

$$VA = OP + HC$$

gdzie:

VA- wartość dodana

OP- zysk operacyjny

HC- wydatki na kapitał ludzki

Drugi etap skupia się na jednym z komponentów wskaźnika intelektualnej wartości dodanej, a dokładniej na kapitale fizycznym. Jak wspomniano powyżej bazą do obliczeń stanie się wartość dodana, na tym etapie skonfrontowana właśnie z kapitałem fizycznym. Efektywność tego kapitału to iloraz wartości dodanej i ów kapitału. Za wartość kapitału fizycznego uważa się wartość księgową aktywów netto. Wskaźnik ten pozwala sprawdzić ile jednostek pieniężnych wypracowanej wartości dodanej przypada na jedną jednostkę kapitału fizycznego zaangażowanego w jej tworzenie⁸⁸.

$$CEE = \frac{VA}{CE}$$

gdzie:

CEE- wskaźnik efektywności kapitału fizycznego

VA- wartość dodana

CE- wartość kapitału fizycznego

Podobnie do poprzedniego przebiega etap trzeci oraz czwarty. Kolejnym z kapitałów, które wpływają na wartość dodaną jest kapitał ludzki. Wartość, jaką należy podstawić do wzoru w miejsce kapitału ludzkiego, jest suma wydatków na wynagrodzenia oraz tych związanych z przeprowadzonymi szkoleniami i formami doształceń pracowników. Przypominając o założeniu Pulića wydatki te nie są traktowane w kategorii kosztu, a inwestycji, dlatego też należy pamiętać, iż każda jednostka pieniężna przeznaczona na rzecz pracownika może wypracować o wiele więcej jednostek pieniężnych dla przedsiębiorstwa⁸⁹.

$$HCE = \frac{VA}{HC}$$

⁸⁷ K. Beyer, Pomiar kapitału intelektualnego wskaźnikami VAICTM, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 786, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia Nr 64/1, 2013, s. 77 pobrano z http://wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/64-2013/FRFU-64-t1-75.pdf dnia 27.04.2015r

⁸⁸ A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny*, op. cit., s.75-76

⁸⁹ Tamże, s. 76-77

gdzie:

HCE- wskaźnik efektywności kapitału ludzkiego

VA- wartość dodana

HC- wartość kapitału ludzkiego

Przedostatni etap to obliczenie efektywności ostatniego z pozostałych kapitałów-strukturalnego. Etap ten różni się nieznacznie od poprzednich, gdyż składa się z dwóch podetapów. Pierwszym z nich jest wyznaczenie wartości kapitału strukturalnego, która jest różnicą pomiędzy wartością dodaną, a wartością kapitału ludzkiego, zgodnie z przedstawianymi już w tej pracy definicjami. Wskaźnik efektywności kapitału strukturalnego jest odwrotnie proporcjonalny, a więc istnieje zależność pomiędzy elementami, która sprawia, iż wzrost zaangażowania jednego powoduje spadek udziału drugiego⁹⁰.

$$SC = VA - HC$$

gdzie:

SC- kapitał strukturalny

VA- wartość dodana

HC- wartość kapitału ludzkiego

Następnie:

$$SCE = \frac{SC}{VA}$$

gdzie:

SCE- wskaźnik efektywności kapitału strukturalnego

VA- wartość dodana

SC- wartość kapitału strukturalnego

Etap ostatni polega na obliczeniu wskaźnika intelektualnej wartości dodanej. Jest to suma efektywności trzech komponentów- kapitału fizycznego, ludzkiego oraz strukturalnego⁹¹. Wzór poniżej:

$$VAIC = CEE + HCE + SCE$$

gdzie:

⁹⁰ K. Beyer, *Pomiar kapitału intelektualnego*, op. cit. s. 79 pobrano z http://wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/64-2013/FRFU-64-t1-75.pdf dnia 27.04.2015r

⁹¹ Tamże, s. 73

VAIC- wskaźnik intelektualnej wartości dodanej,

CEE- wskaźnik efektywności kapitału fizycznego

HCE- wskaźnik efektywności kapitału ludzkiego

SCE- wskaźnik efektywności kapitału strukturalnego

Wykorzystując wskaźniki efektywności możemy dokonać głębszej analizy, poprzez zsumowanie dwóch wskaźników. Jest to postać zagregowana i tak na przykład suma wskaźników HCE oraz SCE mówi nam o intelektualnych możliwościach przedsiębiorstwa, a suma CEE i HCE to indeks najlepszej praktyki biznesowej⁹². Podsumowaniem omówionych etapów jest prosty schemat metodologii VAICTM przedstawiony na Rysunku 5.

$$ICE = HCE + SCE$$

$$BPI = CEE + HCE$$

gdzie:

ICE- wskaźnik efektywności kapitału intelektualnego

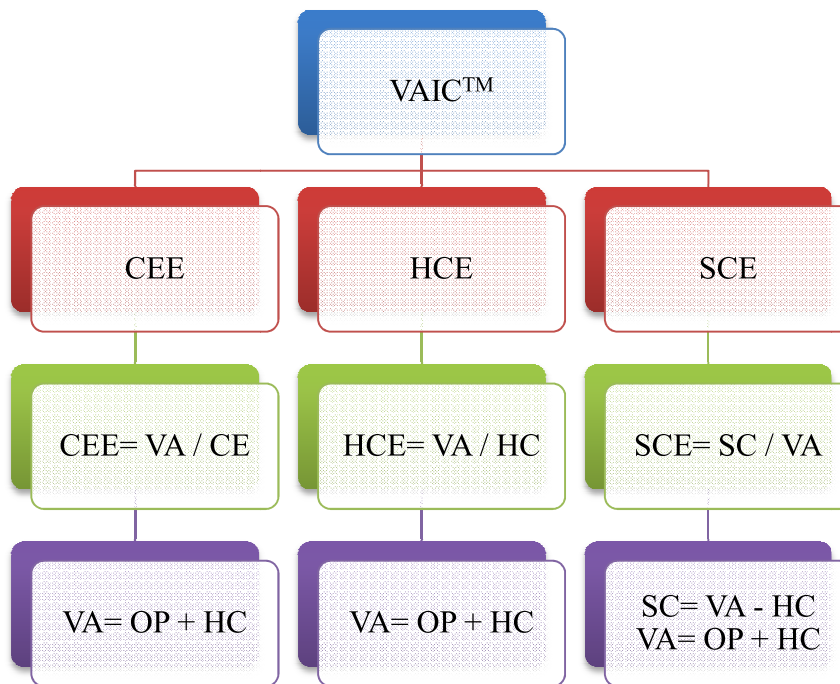
BPI- indeks najlepszej praktyki biznesowej

HCE- wskaźnik efektywności kapitału ludzkiego

SCE- wskaźnik efektywności kapitału strukturalnego

CEE- wskaźnik efektywności kapitału fizycznego

⁹² A. Ujwary- Gil, *Kapitał intelektualny*, op. cit., s.79-80

Rysunek 5. Metoda VAICTM

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Ujwary- Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2009, s.72-80

Metoda VAICTM jest często wykorzystywaną metodą, a swoją popularność zawdzięcza przede wszystkim wiarygodności, jaką się cechuje. Dane niezbędne do przeprowadzenia badań są łatwe do zlokalizowania w sprawozdaniu finansowym przedsiębiorstwa, ponadto są one prawdziwe i rzetelne, ponieważ kontrolowane są przez biegłego rewidenta. Jest to znaczący plus dla metody, gdyż przedstawia one realne wartości, zgodne z rzeczywistą sytuacją przedsiębiorstwa. Istotą metody jest analiza efektywności konkretnego kapitału w jednostce. Po przeprowadzeniu obliczeń wiadomo czy kapitał ten jest efektywny i przyczynia się do budowania wartości dodanej, daje to podstawy do odpowiedniego zarządzania kapitałem. Oczywiście zainteresowani metodologią VAICTM prowadzą dyskusje na temat oceny metody i prezentują również jej minusy, natomiast są one związane z rachunkowością, która jak wiemy podchodzi do tematyki jeszcze bardzo niepewnie i nadal nie wprowadza zmian w zasadach ewidencji kapitału intelektualnego. Między innymi głównym tematem sporów jest traktowanie wszystkich wydatków na rzecz pracowników jako aktywów⁹³. Metoda VAICTM z szeregiem swoich zalet, a także minusów zostanie wykorzystana w części praktycznej tej pracy.

⁹³ J. Fijałkowska, *VAICTM jako metoda pomiaru dokonań przedsiębiorstwa*, s. 72-73, pobrano z http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_2_5.pdf dnia 28.04.2015r

Rozdział 4. Metodologia badań własnych

4.1. Przedmiot i cel badań

Każda praca naukowa wymaga określenia przedmiotu badań i ich celu bądź celów, tak, aby odbiorca treści w nich zawartych wiedział z jaką tematyką ma do czynienia i czego dotyczyć będzie rozprawa. Przedmiotem badań może stać się zjawisko, zdarzenie lub zagadnienie. Jest to obiekt rozważań. Zatem przedmiotem badań staje się obrany przez twórcę temat. Niejako sam tytuł pracy powinien zdradzać jaki jest przedmiot badań w niej ujętych⁹⁴. W tym przypadku przedmiotem badań jest kapitał intelektualny i ludzki przedsiębiorstwa. Rozdziały teoretyczne prezentują definicje kapitału intelektualnego i ludzkiego, ich cechy, istotę, znaczenie dla przedsiębiorstwa, a następnie stopniowo wprowadzają w tematykę zarządzania tymi zasobami, aż do prób ich pomiaru.

Według Encyklopedii PWN metodologia oznacza naukę o metodach działalności naukowej i stosowanych w nauce procedurach badawczych. Jest to zatem zbiór metod, które prowadzą do głębszego poznania i interpretowania badanego obiektu, a także wiedza o tych metodach i ich założeniach. Zatem wybór metodologii znacznie ułatwia prowadzenie badania naukowego, które definiowane jest jako podstawowy składnik nauki, rozpatrywany w aspekcie dynamicznym i czynnościowym. Badanie jest procesem przemyślanym i logicznym, prowadzonym według przyjętych procedur, którego celem nadrzędnym jest wypracowanie twierdzenia lub odkrycia, wynalazku, a następnie jego weryfikacja⁹⁵.

Każde badanie naukowe pełni określone funkcje, do których zalicza się⁹⁶:

- ✓ funkcję teoretyczną, która polega na analizowaniu istniejących teorii i korygowania, w celu tworzenia nowych, uzasadnionych praw naukowych,
- ✓ funkcję metodologiczną, która polega na tworzeniu nowych narzędzi i instrumentów służących do badań, takich jak wskaźniki czy zmienne, a także przedstawianie zależności pomiędzy nimi,
- ✓ funkcję praktyczną, która polega na tworzeniu modeli możliwych do wdrożenia w praktyce.

Badanie naukowe wymaga podjęcia prac zgodnych z przygotowanym wcześniej planem i obejmuje trzy najważniejsze etapy:

- ✓ określenie przedmiotu badań,

⁹⁴ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Gdynia 2002, s. 100 pobrano z https://www.wsaib.pl/files/biblioteka/zasoby_cyfrowe/Metodologia%20ogolna.pdf dnia 06.05.2015r

⁹⁵ <http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/metodologia-bada%C5%84.html>

⁹⁶ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, op. cit., s. 20

- ✓ opracowanie efektów badania,
- ✓ przedstawienie wyników badania.

Podjmując się prowadzenia badania naukowego należy również określić rodzaj przeprowadzonego badania, jego charakter i cel. Istnieje bowiem wiele typów badań i poniżej zostały one krótko scharakteryzowane⁹⁷:

- ✓ badanie podstawowe- prowadzi do wzbogacenia wiedzy na dany temat, poprzez odkrywanie nowych prawd i związków pomiędzy zjawiskami,
- ✓ badania stosowane- to rodzaj badań empirycznych, których celem jest poszerzenie badań przeprowadzonych już wcześniej, polegają one głównie na ulepszaniu metod. Wynikiem prowadzonych badań są twierdzenia, diagnostyczne, terapeutyczne bądź prognostyczne;
- ✓ badania diagnostyczne- badania te polegają na ustaleniu stanu faktycznego badanego obiektu bądź zjawiska, na stwierdzeniu faktów i postawieniu nowych hipotez,
- ✓ badania weryfikacyjne- badania te poświęcone są potwierdzenia lub zaprzeczenia istnienia danego faktu, głównym celem badania jest ustalenia relacji pomiędzy zmiennymi niezależnymi, a zmiennymi zależnymi;
- ✓ badania kompleksowe- badania te dotyczą różnych rodzajów działalności i wykorzystywane są w nich różne metody, instrumenty i narzędzia badawcze, badania kompleksowe mają zazwyczaj charakter jedynie empiryczny,
- ✓ badania przyczynkarskie- dotyczą wąskiego zakresu badanego zjawiska, wybranej próbki. Polegają one na analizie wybranej niewielkiej grupy docelowej;
- ✓ badania heurystyczne- to niestandardowe sposoby odkrywania nieznanych dotąd faktów i relacji zachodzących pomiędzy nimi, polegają one na zidentyfikowaniu problemu, a następnie poszukiwaniu metody prowadzącej do rozwiązania problemu i w efekcie opracowanie logicznego rozwiązania.

Znajomość zagadnień związanych z metodologią w znacznym stopniu ułatwia prowadzenie badania naukowego. Umiejętnie określając przedmiot badania, a także jego cel jesteśmy w stanie wybrać pomiędzy dostępnymi metodami tą, której wykorzystanie będzie najwocześniejsze i poprowadzi do wysunięcia logicznych wniosków. Obierając metodę i sposób prowadzenia badania należy pamiętać, iż niewłaściwe podejście do badanego zagadnienia może skazać cały proces na porażkę. Między innymi dotyczy to również wyboru metody i związanych z tym błędów. Tabela 8 przedstawia rodzaje błędów metodologicznych, a jej

⁹⁷ Tamże, s. 34-38

głównym celem jest uświadomienie czytelnikom na co należy zwrócić uwagę podejmując się prowadzenia badania naukowego. Część tabeli dotycząca błędów szczegółowych jest wprowadzeniem do kolejnego podrozdziału, w którym mowa o metodach wykorzystywanych w badaniach.

Tabela 8. Błędy metodologiczne

| Błędy metodologiczne ogólne | Błędy metodologiczne szczegółowe |
|--|--|
| 1. Błędy definiowania a) formalne <i>przykład: za szerokie lub za wąskie definicje</i> b) nieformalne <i>przykład: zbyt długa definicja</i> | 1. Błędy stosowania metody dedukcyjno-formalnej a) wadliwość preparowania pojęć <i>przykład: niewłaściwy wybór i niepoprawne wykorzystanie pojęć</i> b) wadliwość systematyzowania <i>przykład: błędy w wyborze założeń</i> c) niewłaściwe wdrożenie metody |
| 2. Błędy podziału i klasyfikacji a) formalne <i>przykład: podział nieadekwatny</i> b) materialne <i>przykład: podziały zbyt szczegółowe</i> c) semantyczne <i>przykład: nieostrość pojęć</i> | 2. Błędy stosowania metody statystycznej a) zły wybór próbki <i>przykład: próbka za mała</i> b) nieodpowiednia obserwacja <i>przykład: niepoprawna redakcja formularzy</i> c) pomijanie szczegółowej kontroli materiału d) źle przeprowadzona analiza nie biorąca pod uwagę istotnych czynników |
| 3. Błędy wyboru i rozwiązywania zagadnień naukowych a) niewłaściwie postawione hipotezy <i>przykład: nietrafne i niezasadne hipotezy</i> b) niepoprawne rozwiązania <i>przykład: brak wyszczególnienia logicznych zasad postępowania</i> | 3. Błędy stosowania metody przyrodniczej a) nieprawidłowe ustalenia faktu naukowego b) błędy obserwacji <i>przykład: błędne pomiary, opuszczanie obserwacji lub obserwacje niedokładne</i> c) błędne opisy <i>przykład: brak logicznego i rzeczowego porządku</i> d) błędy w interpretacji wyników |
| 4. Błędy dyskusji a) błędnie dobrany przedmiot dyskusji b) działanie pod wpływem emocji c) posługiwanie się nielogicznymi rozumowaniami | 4. Błędy stosowania metody historycznej a) nieadekwatny dobór źródeł b) błędy w rozumowaniu pośrednim i bezpośrednim |

Źródło: opracowanie na podstawie W. Cichosz, *Metodologia, Elementarz Studenta*, Wyd. Zakłady Graficzne im. Komisji Edukacji Narodowej, Gdańsk 2000, s. 68-73

Wiedząc, czym jest metodologia i zdając sobie sprawę z istnienia błędów możliwych do popełnienia łatwiej jest przystąpić do działania. Określenie logicznego planu działania możliwe jest, jak już wcześniej wspomniano, w oparciu o przedmiot i cel badania. O ile znamy już definicję przedmiotu badania, o tyle trudniej zdefiniować jego cel. Wielu teoretyków prowadzi dyskusje na temat tego, czemu służą badania naukowe. Prowadzone są

one głównie, dlatego, aby pozyskać nową, użyteczną wiedzę, dającą się wykorzystać w praktyce⁹⁸.

Celem niniejszej pracy jest przybliżenie istoty zasobów niematerialnych w organizacji, szczegółowe omówienie kapitału intelektualnego i ludzkiego, a także szeroko rozumianej wiedzy w przedsiębiorstwie. Jednak nadrzędnym celem jest pomiar ów kapitału i interpretacja otrzymanych wyników, a także ocena wartości kapitału intelektualnego i ludzkiego dla przedsiębiorstwa. Ponadto wszelkie działania podejmowane w obrębie badania dążą do potwierdzenia prawdziwości postawionej hipotezy, iż istnieje zależność pomiędzy zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa, a jej wartością rynkową.

4.2. Metody i hipotezy badawcze

Po ustaleniu przedmiotu oraz rodzaju badania, a także wskazaniu celu pracy naukowej, kolejnym etapem jest określenie problemu badawczego na podstawie, którego formułowane są pytania, tezy oraz hipotezy badawcze. Przed rozpoczęciem badania, ale już po wypełnieniu wcześniej wymienionych działań należy obrać konkretną metodę badania.

Problem badawczy, który inicjuje badanie definiowany jest, jako bodziec intelektualny. Jest to stan naszej niewiedzy na temat badanego przedmiotu lub zjawiska, który prowokuje nas do podjęcia działań o charakterze naukowym. W praktyce występują różne problemy badawcze i zalicza się do nich między innymi problemy natury teoretycznej, ściśle praktycznej bądź metametodologicznej. Dla ułatwienia prac nad pozyskaniem wiedzy o badanym przedmiocie formułuje się zestaw pytań, które w znacznym stopniu ułatwiają analizę obiektu, wspomagają dobór metod i narzędzi, utrzymują pracę w wyznaczonym zakresie i według przyjętego planu⁹⁹. Źródłem pytań staje się ciekawość poznawcza, zainteresowania badacza, dostrzeżone luki w teorii bądź wątpliwość uznanych tez¹⁰⁰.

Pytania badawcze można zrekonstruować i stworzyć na ich podstawie hipotezy badawcze. Hipoteza jest twierdzeniem na temat możliwego do zaistnienia związku pomiędzy badanymi zjawiskami, a konkretniej pomiędzy zmienną zależną a zmienną niezależną¹⁰¹.

W literaturze odnaleźć można wiele definicji hipotezy. Jest ona przedstawiana również jako propozycja odpowiedzi na pytanie badawcze, i słowo propozycja zostało tu nieprzypadkowo użyte, ponieważ dopiero proces badania wykazuje czy jest ona prawdziwa i

⁹⁸ B. Klepacki, *Wybrane zagadnienia związane z metodologią badań naukowych*, Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G, T. 96, z. 2, 2009, s. 40 pobrano z http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/RNR_2009_T96_z2_s38.pdf dnia 11.05.2015r

⁹⁹ M. Krajewski, *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego, Uwagi podstawowe*, 2010, s. 20 pobrano z http://www.krajewskimiroslaw.pl/_media/docs/4i.%20METODOLOGIA%20NAUK.pdf dnia 13.05.2015r

¹⁰⁰ J. Broda, A. Polewczyk, *Podstawy Metodologii Nauk*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2001, s. 131

¹⁰¹ Tamże, s. 133

można ją potwierdzić czy też należy odrzucić. Cały ten zabieg można przeprowadzić dedukcyjnie na podstawie istniejącej teorii, indukcyjnie po wykonaniu obserwacji bądź też intuicyjnie. Jednak najważniejsze, o czym wiedzieć należy to to, co dla wysunięcia poprawnej hipotezy niezbędne, a więc¹⁰²:

- ✓ każda hipoteza musi być jasno sformułowana, to znaczy, że wszystkim występującym w hipotezie zmiennym należy nadać definicję. Można to zrobić w oparciu o literaturę przedmiotu bądź skorzystać z prac ekspertów i ich opinii, dzięki czemu definicje będą konkretne, szczegółowe i precyzyjne;
- ✓ ponadto hipotezy muszą wykazywać związki, które zachodzą pomiędzy zmiennymi, a więc muszą być konkretne. Relacje określić należy, jako związek dodatni lub ujemny, a także nadać mu tło warunków, w jakich relacja zachodzi;
- ✓ hipotezy muszą dać się zweryfikować za pomocą metod badawczych. Oczywistym jest, że nie można stworzyć hipotezy, której nie da się sprawdzić, ponieważ badanie polega właśnie na potwierdzeniu lub odrzuceniu hipotezy.
- ✓ hipotezy nie mogą być stronnicze i nie mogą wyrażać przekonań, odczuć czy przemyśleń badacza, a muszą być oparte na nauce.

Problem badawczy, którego dotyczy ta praca naukowa związany jest z pomiarem kapitału intelektualnego i ludzkiego w przedsiębiorstwie. Mimo, iż jest wiele pozycji książkowych na ten temat i przeprowadzono wiele badań to w polskich przedsiębiorstwach i w polskiej rachunkowości nie rozwinęła się praktyka wartościowania tego kapitału. Niewiele przedsiębiorstw sporządza raporty o stanie zasobów niematerialnych i niewiele z nich próbuje mierzyć ich wartość oraz znaczenie dla organizacji. Dlatego też w poniższej pracy wykonano działania zmierzające do określenia wartości zasobów niematerialnych w wybranych polskich spółkach giełdowych.

Głównym problemem badawczym niniejszej pracy jest pytanie, czy przedsiębiorstwa, które inwestują w kapitał intelektualny i traktują kapitał ludzki jako aktywa, czyli jako inwestycję osiągają przewagę konkurencyjną, co wpływa na ich wartość rynkową?

Główna hipoteza natomiast zakłada, iż istnieje zależność pomiędzy zasobami niematerialnymi organizacji - kapitałem intelektualnym a wartością przedsiębiorstwa utożsamianą z kapitalizacją rynkową powstałą jako iloczyn jednostkowej ceny akcji spółek i ich ilością wyemitowaną w danym roku.

Drogą do potwierdzenia hipotezy jest wykorzystanie metody badawczej. Słowo

¹⁰² Frankfort- Nachmias C., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 77-79

metoda wywodzi się z języka greckiego i oznacza dążenie do celu, a według definicji pojawiających się w literaturze jest to działanie świadome, celowe i zaplanowane, zgodnie z przyjętymi zasadami. Metody badawcze stosuje się, aby rozwiązywać problemy naukowe, a wszystko to prowadzi do rozwiania wątpliwości czy niejasności, a także sformułowania nowych praw, odkrycia nowych zjawisk i tym podobnych. Każda z metod badawczych cechuje się¹⁰³:

- ✓ jasnością, co znaczy, że jest ona zrozumiała,
- ✓ jednoznacznością, a więc działająca na podstawie niezmiennych zasad,
- ✓ celowością, bowiem powinna być stworzona z myślą o konkretnym celu,
- ✓ skutecznością, gdyż powinna przynosić zamierzone efekty,
- ✓ niezawodnością, ponieważ wyniki pracy muszą być wysoce prawdopodobne,
- ✓ ekonomicznością, co znaczy, że wykorzystanie metody nie będzie wiązało się z dużym nakładem środków pieniężnych, czasu i wysiłku.

Prowadząc rozważania nad badanym obiektem można posługiwać się różnymi metodami, poniżej przedstawione zostały różne rodzaje dostępnych metod¹⁰⁴:

- ✓ metoda obserwacyjna- polega na prowadzeniu obserwacji i zbieraniu materiału badawczego poddawanego analizie i opisowi, zgromadzone dane są selekcjonowane i opisywane są zależności występujące pomiędzy nimi, między innymi kontekst przyczynowo- skutkowy,
- ✓ metoda eksperymentalna- to eksperyment będący najczęściej odmianą obserwacji, natomiast w porównaniu z obserwacją eksperyment ten oddziałuje na badany obiekt bądź zjawisko. Wyróżnia się eksperymenty naturalne i laboratoryjne ze względu na miejsce ich występowania, to czy prowadzone są w otaczającej nas rzeczywistości czy są prowadzone sztucznie;
- ✓ metoda monograficzna- metoda polega na badaniu wąskiego wycinka próbki, grupy docelowej, instytucji w sposób bardzo szczegółowy, skupiając się głównie na jakościowym aspekcie przedmiotu badania,
- ✓ metoda badania dokumentów- materiałem służącym do badań są dokumenty będące na przykład sprawozdawczymi raportami finansowymi, statutem określającym działalność czy opisem stanowisk pracy. Metoda ta polega na analizie wybranych, interesujących badacza danych, dzięki czemu można określić między innymi jakość działania oraz jego efektywność;

¹⁰³ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, op. cit. 59-61

¹⁰⁴ Tamże, s.

- ✓ metoda indywidualnych przypadków- to analiza wybranych, charakterystycznych zjawisk lub obiektów,
- ✓ metoda sondażu diagnostycznego- polegają na zbieraniu informacji o danym przedmiocie badań wśród przedstawicieli konkretnej populacji, dzięki tej metodzie możliwe jest określenie intensywności występowania, lokalizacji, częstotliwości czy dynamice danego zjawiska,
- ✓ metoda analizy i krytyki źródeł- to istotna metoda wykorzystywana w badaniach, polega na analizie badanego przedmiotu pod względem jego istotności, tego, co w teorii zostało już dowiedzione, a jakiej wiedzy brakuje. Analiza polega na przestudiowaniu literatury przedmiotu i dostępnych źródeł;
- ✓ metody statystyczne- metoda ta polega na gromadzeniu danych i informacji o badanym obiekcie, a następnie ich porządkowaniu i wysuwaniu wniosków na podstawie wyodrębnionych ze zbioru cech. Występują rodzaje metod statystycznych jakościowe oraz ilościowe, przy czym oba rodzaje są dla siebie uzupełnieniem.
- ✓ metody symulacji komputerowej- jak sama nazwa mówi metoda polega na symulacji komputerowej, która jest alternatywą dla długookresowych obserwacji, ponadto jest to opcja o wiele tańsza i generująca mniejsze koszty niż badanie rzeczywistego, autentycznego zjawiska czy obiektu. Głównym problemem metody staje się odpowiednie opracowanie modelu badanego przedmiotu, a następnie dobranie programu i dokładność wykonanych obliczeń.
- ✓ metody heurystyczne- metody te sprzyjają tworzeniu, ale nie są metodami tworzenia, polegają na wsparciu dążenia do celu z wykorzystaniem innowacyjnych rozwiązań, modyfikowanych na różnych etapach badania. Wyróżnia się między innymi metody odroczonego wartościowania, do których zaliczyć można tak zwaną burzę mózgow, metody transpozycji oraz sugerowania.

W przeprowadzonym badaniu, na którym skupia się poniższa praca wykorzystano metodę VAICTM. Jej charakter, istotę i założenia, a także kolejność występujących etapów przybliżono szczegółowo z poprzednim rozdziale tej pracy. Jest to metoda, która oprócz obliczenia wartości kapitału intelektualnego, daje możliwość analizy efektywności poszczególnych składników zasobów niematerialnych. Jej wykorzystanie wydaje się być wobec tego faktu wytłumaczalne. Wykonując obliczenia według wyznaczonych etapów zyskujemy nie tylko informacje na temat wartości zasobów niematerialnych, ale także ich efektywności dla przedsiębiorstwa.

4.3. Charakterystyka wybranych spółek giełdowych

Wybrane spółki giełdowe na co dzień prowadzą działalność w różnych branżach, jest to między innymi bankowość, telefonia komórkowa i stacjonarna, telewizja oraz wydobywanie i przetwórstwo ropy naftowej. Funkcjonowanie tych spółek znacząco różni się od siebie, ale łączy ich wykorzystanie cennego zasobu jakim jest kapitał intelektualny, któremu zawdzięczają swoją pozycję rynkową. Poniżej znajdują się krótkie charakterystyki spółek, to czym zajmują się na co dzień, co stanowi o ich przewadze wśród licznej konkurencji, jak są postrzegani przez klientów oraz jak sami są nastawieni do ludzi, do klientów, ale i do zatrudnianych pracowników.

Rysunek 6. Alior Bank S.A.



Źródło: <http://www.aliorbank.pl/pl/>

Jako pierwsza z omawianych pojawi się spółka akcyjna pod nazwą Alior Bank z siedzibą w Warszawie. Jest to spółka, która prowadzi usługi bankowe, między innymi przyjmuje wkłady pieniężne, prowadzi rachunki bankowe, udziela kredytów i pożyczek, emituje papiery wartościowe, wydaje instrument pieniądza elektronicznego, świadczy usługi konsultacyjno- doradcze z zakresu finansów, pełni funkcje agenta rozliczeniowego i wiele innych. Struktura organizacyjna Alior Bank S.A. składa się z jednostek takich jak oddziały, regiony, makroregiony i Centrala Banku, w której działają Piony, Obszary, Departamenty oraz Biura¹⁰⁵.

Swoją działalność Alior Bank S.A. rozpoczął w 2008 roku, a już cztery lata później pojawił się na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. W marcu 2014 roku spółka została włączona do WIG20, indeksu, który łączy najlepiej prosperujące, najbardziej płynne i stabilne spółki giełdowe. Do osiągnięć, jakimi szczyci się spółka zaliczyć można¹⁰⁶:

- ✓ najwyższy poziom usług i efektywny model biznesowy, dzięki czemu Bank otrzymuje liczne wyróżnienia i nagrody. Dla przykładu w samym 2014 roku Alior Bank otrzymał nagrodę dla "Najlepszego europejskiego banku detalicznego" przyznaną przez

¹⁰⁵ Statut Alior Bank Spółka Akcyjna, Załącznik Nr 1 do Uchwały Rady Nadzorczej NR 94/2013

¹⁰⁶ http://www.aliorbank.pl/pl/o_banku/informacje_o_banku/main/ z dnia 07.05.2015r

"Retail Banker International" oraz tytuł "Najlepszego banku w Polsce" od "Global Finance";

- ✓ zdywersyfikowana sieć dystrybucji, to placówki w całej Polsce, łącznie jest ich około tysiąca, ponadto z usług bankowych można korzystać on- line i mobilnie,
- ✓ pozyskanie klientów, 2,5 miliona klientów, ze znaczącą przewagą klientów indywidualnych,
- ✓ innowacyjność. Wymieniona, jako ostatnia, ale nie mniej ważna. Spółka współpracuje z operatorem telefonii komórkowej, realizując projekt banku internetowego nowej generacji, stworzyła ona oferty dla swoich klientów, które zwalniają go z wielu opłat związanych z prowadzeniem rachunku, uruchomiła również platformę wymiany walut oraz opracowała Internetowy Proces Kredytowy, dzięki czemu klient może wziąć kredyt bez wypełniania licznych dokumentów, niezwykle szybko, całkowicie on- line.

W 2015 roku Alior Bank S.A. połączył się z Meritum Bank, a głównym celem tej integracji jest stworzenie innowacyjnego, większego i silniejszego banku, który w sposób efektywny i szybki będzie reagował na zmiany otoczenia i pojawiające się w nim trendy. Cele te zostaną osiągnięte dzięki potencjałowi obu przedsiębiorstw, jakim jest doświadczenie ich pracowników¹⁰⁷. Podejście do tworzenia innowacyjności i wykorzystania unikalnego zasobu niematerialnego ujęte jest również w zasadach postępowania, którymi na co dzień spółka się kieruje.

Ilość wyemitowanych akcji spółki to 72 521 608 akcji¹⁰⁸.

Rysunek 7. Orange Polska S.A.



Źródło: <http://www.orange.pl/start.phtml>

Kolejną spółką jest ORANGE Polska S.A., której założycielem jest Skarb Państwa. Powstała ona po połączeniu się TP S.A., PTK Centertel oraz Orange Polska Sp. z o.o. dnia 31.12.2013 roku. Ciężko mówić o historii czy początkach spółki w jej obecnym stanie, gdyż została utworzona w drodze połączenia się przedsiębiorstw, natomiast dorobek jej składowych

¹⁰⁷ http://www.aliorbank.pl/pl/o_banku/informacje_o_banku/main/ z dnia 07.05.2015r

¹⁰⁸ http://www.gpw.pl/karta_spolki/PLALIOR00045/ z dnia 07.05.2015r

sięga lat 50. XXI wieku¹⁰⁹.

Spółka świadczy usługi telefonii komórkowej, stacjonarnej, a także dostępu do Internetu i telewizji. Swoje usługi opiera na wysoko rozwiniętych technologiach, takich jak LTE czy CDMA. Wszelkie oferty abonamentowe oraz przedpłacone tworzone są w oparciu o segmentację klientów na podstawie ich preferencji, według indywidualnych potrzeb klienta, tak, by przedstawić mu najbardziej atrakcyjną i korzystną ofertę. Jakość usług stawiana jest na pierwszym miejscu, co również zawarte jest w strategii spółki. Oferty adresowane są zarówno do klientów indywidualnych, jak i biznesowych¹¹⁰.

Branża telekomunikacyjna w Polsce wymaga od przedsiębiorstw w niej funkcjonujących sporych pokładów innowacyjności i kreatywności, aby móc utrzymać się na rynku. Dlatego też ORANGE Polska S.A. poza standardową ofertą wprowadziła na rynek pakiety usług dostępu szerokopasmowego z wykorzystaniem technologii VDSL, a swoim klientom gwarantuje dostęp do Internetu, przesył danych oraz szeroko pojęte usługi mobilne¹¹¹. Spółka podkreśla, iż chciałaby osiągnąć przewagę na rynku, dlatego też wprowadza nowoczesne usługi i prowadzi aktywną sprzedaż. Chwali się ponadto rozbudowaną infrastrukturą oraz zatrudnionymi, wykwalifikowanymi pracownikami. Zwłaszcza pracownicy są powodem do dumy dla właścicieli spółki, dlatego też w imię ich dobra tworzona jest przyjazna kultura organizacyjna. Wspierane są relacje pomiędzy pracownikami, mają oni prawo do wyrażania własnych opinii i dzielenia się pomysłami, zapewnia się im bezpieczne warunki pracy i co równie ważne stwarza się możliwości ku dalszemu doskonaleniu, a tym samym awansu¹¹².

Spółka co roku przedstawia "Raporty zrównoważonego rozwoju", gdyż działa zgodnie z zasadą myśl globalnie, działaj lokalnie. Ponadto część zysków spółka przeznacza na cele społeczne, głównie z zakresu edukacji dzieci i młodzieży, kultury, a także ochrony zdrowia. Utworzyła ona również Fundację Orange, która te zadania wypełnia¹¹³.

Ilość wyemitowanych akcji spółki to 1 312 357 479 akcji¹¹⁴.

¹⁰⁹ <http://www.orange-ir.pl/pl/the-company/history> z dnia 07.05.2015r

¹¹⁰ <http://www.orange-ir.pl/pl/strategy-and-market/our-services> z dnia 07.05.2015r

¹¹¹ <http://www.orange-ir.pl/pl/strategy-and-market/market> z dnia 07.05.2015r

¹¹² <http://orange-ir.pl/pl/csr/employees> z dnia 07.05.2015r

¹¹³ <http://orange-ir.pl/pl/csr/TP-community> z dnia 07.05.2015r

¹¹⁴ http://www.gpw.pl/karta_spolki/PLTLKPL00017/#wskazniki z dnia 07.05.2015r

Rysunek 8. Cyfrowy Polsat S.A.



Źródło: <http://www.cyfrowypolsat.pl/>

W grupie wybranych spółek znalazła się również spółka akcyjna Cyfrowy Polsat. Zajmuje się ona głównie działalnością radiową i telewizyjną, a także telekomunikacyjną. Przedmiotem działalności spółki jest również działalność z zakresu przetwarzania danych, Call Center, działalność rozrywkowa, artystyczna, a także ta związana z informatyką i bazami danych. Cyfrowy Polsat S.A. zajmuje się produkcją i dystrybucją filmów, ponadto produkuje sprzęt i urządzenia telewizyjne, radiowe i telekomunikacyjne¹¹⁵.

Jest to spółka prywatna, która zajmuje pozycję lidera na rynku polskim i jest jednym z największych dostawców zintegrowanych usług multimedialnych. Swoje początki datuje na rok 1996, w którym to zawiązała się spółka o nazwie Market S.A., już po trzech latach nadaje ona sygnał satelitarny. Po latach licznych zmian, między innymi nazwy w jej obecnym brzmieniu w 2004 roku, staje się niezależnym dostawcą usług płatnej telewizji satelitarnej. W trakcie budowania spółki i wprowadzania zmian utworzono kolejną spółkę Cyfrowy Polsat Technology, która zajmowała się wyłącznie produkcją sprzętu- dekodery. 6 maja 2008 roku spółka wchodzi na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. Kolejne lata przynoszą spółce co raz więcej sukcesów, wprowadzone innowacje jak VOD- filmowa wypożyczalnia, dekodery HD, zintegrowane usługi, w tym Internet LTE cieszą się ogromnym zainteresowaniem wśród abonentów. Powstają nie tylko nowe produkty i oferty, ale i programy telewizyjne, liczne kanały tematyczne. Swoim klientom Cyfrowy Polsat S.A. oferuje Paszport Korzyści, jest to program lojalnościowy, dzięki któremu abonenci uzyskują rabaty korzystając z usług zaprzyjaźnionych z Cyfrowym Polsatem marek¹¹⁶.

Do priorytetów spółki należy zachowanie przewagi konkurencyjnej poprzez oferowanie abonentom wysokiej jakości usług i produktów, przy użyciu najnowocześniejszych technologii. Wszystkie te zabiegi nakierowane są na maksymalizację zadowolenia i dopasowanie usług do indywidualnych potrzeb klienta. Klient jest bowiem dla

¹¹⁵ Tekst Jednolity Statutu ustalonego Uchwałą Nr 1/31/05/2011 Rady Nadzorczej z dnia 31.05.2011r

¹¹⁶ <http://www.grupapolsat.pl/pl/nas/historia> z dnia 07.05.2015r

spółki bardzo ważny i dlatego w swojej strategii podkreśla ona, iż utrzymanie satysfakcji obecnych klientów i pozyskanie nowych odbiorców jest dla nich nadrzędnym celem. Swoim klientom poza standardowymi usługami, spółka chce zaoferować również inne produkty, między innymi bankowo- finansowe, energię elektryczną i wiele innych. Elementem strategii jest również maksymalizacja dochodów, a w tym celu Cyfrowy Polsat S.A. prowadzi prace nad polepszeniem jakości nadawanych kanałów telewizyjnych, ich oferty programowej, tak, aby była ona dopasowana do profilu grupy docelowej. Ostatni elementem strategii jest efektywne zarządzanie bazą kosztową, dzięki synergii występującej pomiędzy podmiotami grupy medialno- telekomunikacyjnej¹¹⁷.

Cyfrowy Polsat S.A. otrzymał wiele nagród i wyróżnień, w ubiegłym, 2014 roku zyskał między innymi miano Giełdowej Spółki Roku 2014, plasując się na pierwszym miejscu w rankingu spółek. Znaczna ilość nagród i wyróżnień związana jest z tworzeniem ofert, które wykorzystują bezprzewodowy Internet w mobilnych, przenośnych urządzeniach¹¹⁸.

Cyfrowy Polsat S.A. w 2014 roku uzyskał bardzo wysokie wyniki, ilość klientów przekroczyła 6 milionów, a udział w oglądalności wyniósł 24,5%¹¹⁹.

Jak wiele tak popularnych spółek również i Cyfrowy Polsat oprócz swojej podstawowej działalności zajmuje się działaniem na rzecz społeczeństwa i środowiska, przez akcje zbierania elektrośmieci bądź zużytego sprzętu. Spółka wspiera sportowców, głównie siatkarzy, posiada również własna Fundację, która od lat pomaga chorym dzieciom, remontuje szpitale i je wyposaża¹²⁰.

Spółka inwestuje w swoich pracowników i traktuje ich jako kluczowy zasób. Rozwój indywidualnych kompetencji jest gwarancją siły całego zespołu. W spółce pracownicy mają możliwość awansu, a także wzbogacenia doświadczenia poprzez pracę w zespołach projektowych¹²¹.

Ilość wyemitowanych akcji spółki to 639 546 016 akcji¹²².

¹¹⁷ <http://www.grupapolsat.pl/pl/nas/misja-wizja-strategia> z dnia 07.05.2015r

¹¹⁸ <http://www.grupapolsat.pl/pl/nas/nagrody-wyroznienia> z dnia 07.05.2015r

¹¹⁹ Wyniki finansowe 4Q'2014 i 2014r, s.5 pobrano z http://www.grupapolsat.pl/sites/default/files/documents/prezentacja_wynikowa_4q_2014_pl.pdf dnia 07.05.2015r

¹²⁰ <http://www.grupapolsat.pl/pl/odpowiedzialny-biznes/srodowisko/ekobiuro> oraz <http://www.grupapolsat.pl/pl/odpowiedzialny-biznes/spoleczenstwo/fundacja-polsat> z dnia 07.05.2015r

¹²¹ <http://www.grupapolsat.pl/pl/odpowiedzialny-biznes/pracownicy/rozwoj-szkolenia> z dnia 07.05.2015r

¹²² http://www.gpw.pl/karta_spolki/PLCFRPT00013/#wskazniki z dnia 07.05.2015r

Rysunek 9. PKN Orlen S.A.



Źródło: <http://www.orken.pl/PL/Strony/default.aspx>

Ostatnią spółką jest Polski Koncern Naftowy Orlen S.A., który na rynku polskim jest jedną z sieci stacji paliw. Oprócz prowadzenia stacji benzynowych, zarządza ona również sześcioma rafineriami, w których wydobywa ropę naftową, a następnie poddaje je obróbce na benzyny, oleje napędowe i opałowe, a także paliwo lotnicze. Spółka jest także producentem petrochemikaliów. W statucie spółki do przedmiotu jej działalności zaliczonych jest wiele punktów, i tak poza główną działalnością polegającą na wydobywaniu i przetwarzaniu ropy naftowej PKN Orlen świadczy również usługi gastronomiczne i hotelowe, a także prowadzi sprzedaż detaliczną w wyspecjalizowanych punktach. Chodzi tu głównie o produkty sprzedawane na stacjach benzynowych, lub dodatkowe usługi takie, jak nocleg w motelu będącym częścią stacji paliwowej. PKN Orlen wychodzi na przeciw oczekiwaniom swoich klientów dostarczając im wszystkiego, co w podróży niezbędne, począwszy od paliw napędzających pojazdy, przez posiłek w przerwie trasy, skończywszy na noclegach dla zmęczonych podróżą¹²³. Podnosząc jakość usług oferowanych klientom spółka wprowadziła program VITAY, który za lojalność wobec marki nagradza klientów punktami wymiennymi na nagrody. W zależności od grupy klientów uzyskać można jedną z trzech kart- Vitay, Super Vitay lub Verva Vitay¹²⁴.

Podwaliny dla obecnej działalności utworzyła organizacja o nazwie Polski Monopol Naftowy, która po wojnie zabezpieczyła infrastrukturę i rozpoczęła dystrybucję paliw. Po kilku latach przekształciła się w spółkę o nazwie Centrala Produktów Naftowych, stąd też skrót CPN utożsamiany jest często przez Polaków jako określenie stacji benzynowej. PKN Orlen powstał w 1998 roku po połączeniu CPN S.A. i Petrochemii Płock S.A. z decyzji Skarbu Państwa, która jest właścicielem spółki. Wówczas spółka nosiła nazwę jedynie Polskiego Koncernu Naftowego S.A., a dopiero w 2000 roku przyjęto nazwę handlowa Orlen, jako słowo kojarzące się orłem i energią. W tym samym roku spółka została odnotowana na

¹²³ Statut Polskiego Koncernu Naftowego Orlen Spółka Akcyjna z dnia 29.06.2011 roku

¹²⁴ <http://www.vitay.pl/o-programie.html> z dnia 07.05.2015r

Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie¹²⁵.

Strategia PKN Orlen S.A. niezmiennie zakłada budowę silnej pozycji konkurencyjnej na wzrostowych rynkach, przy równoczesnej orientacji na klienta i zrównoważonym rozwoju wydobywania ropy oraz gazu. Wszelkie działania wspierane są nowoczesnymi rozwiązaniami¹²⁶.

Spółka ta działa nie tylko według założeń strategii, ale również według zasad Global Compact, które zwracają uwagę na poszanowanie i przestrzeganie praw człowieka, ochrony środowiska oraz przeciwdziałania korupcji¹²⁷. Ponadto PKN Orlen S.A. bardzo dba o środowisko, w którym funkcjonuje i podejmuje wiele inwestycji, aby środowisko to zachować w nienaruszonym stanie. Zbiorniki magazynowe, rurociągi i pozostała infrastruktura jest w miarę potrzeb modernizowana, a stosowane innowacyjne i ekologiczne technologie przynoszą korzyści nie tylko środowisku naturalnemu, ale i samej spółce¹²⁸.

PKN Orlen troszczy się również o swoich pracowników, zapewniając im liczne świadczenia z zakresu leczenia sanatoryjnego, wypoczynku, rehabilitacji, działalności kulturalno- oświatowej. Spółka stara się również wspomagać swoich pracowników finansowo, dając im możliwość korzystania ze zwrotnych pożyczek lub bezzwrotnej zapomogi. Jednak najważniejszym aspektem jest stworzenie bezpiecznych warunków pracy dla zatrudnionych¹²⁹.

Za całokształt swoich osiągnięć Orlen został niejednokrotnie wyróżniony i otrzymywał wiele prestiżowych tytułów. Warto również wspomnieć, iż PKN Orlen cieszy się także z sukcesów innym i pomaga im je osiągać. Mowa tu o wspieraniu polskich sportowców, między innymi siatkarzy, lekkoatletów czy uczestników zawodów motoryzacyjnych¹³⁰.

Ilość wyemitowanych akcji spółki to 42 770 961 akcji¹³¹.

¹²⁵ <http://www.orklen.pl/PL/Ofirmie/Nasza%20historia/Strony/Historiaslowami.aspx> z dnia 07.05.2015r

¹²⁶ <http://www.orklen.pl/PL/Ofirmie/Strategia/Strony/default.aspx> z dnia 07.05.2015r

¹²⁷ <http://www.orklen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/OtoczenieSpoleczne/Strony/GlobalCompact.aspx> z dnia 07.05.2015r

¹²⁸ <http://www.orklen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/Ekologia/Strony/InwestycjeEkologiczne.aspx> z dnia 07.05.2015r

¹²⁹ <http://www.orklen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/Pracownicy/Strony/OrlenDlaPracownikow.aspx> z dnia 07.05.2015r

¹³⁰ <http://stopcafe.pl/strefa-rozrywki/grupa-sportowa/adam-kszczot> z dnia 07.05.2015r

¹³¹ http://www.gpw.pl/karta_spolki/PLPKN0000018/ z dnia 07.05.2015r

Rozdział 5. Pomiar i ocena kapitału intelektualnego i ludzkiego

5.1. Pomiar kapitału intelektualnego, w tym kapitału ludzkiego w wybranych spółkach giełdowych

Zgodnie z założeniami metody VAICTM zebrano podstawowe dane finansowe dotyczące działalności wybranych spółek i osiągniętych przez nie wyników. Podrozdział ten zaprezentuje wyniki przeprowadzonych obliczeń, analizę elementów tworzących zasoby niematerialne oraz analizę wskaźników efektywności ich wykorzystania w spółkach.

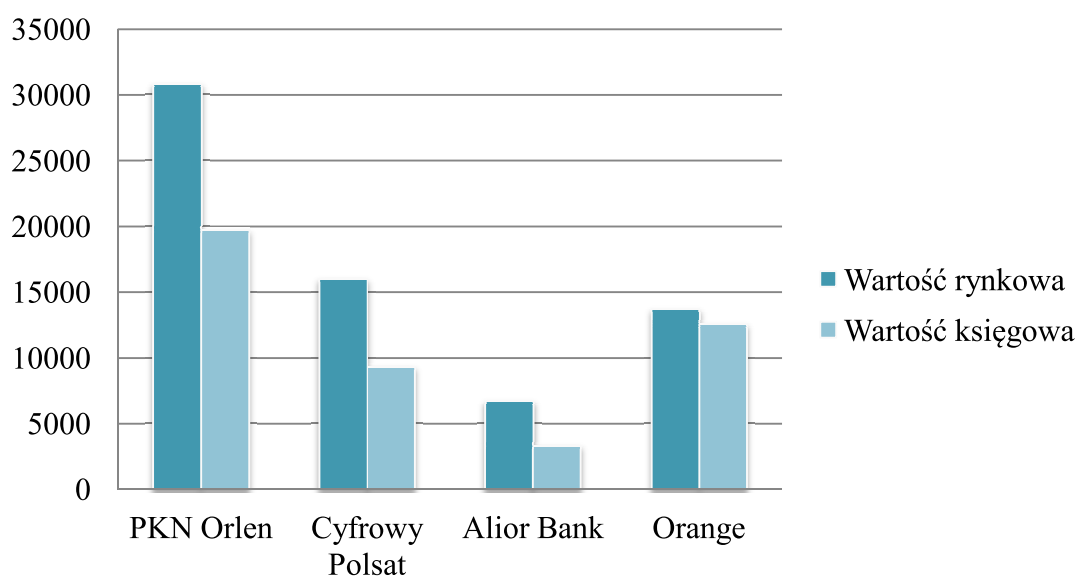
Wybrane spółki wykazują różnicę pomiędzy wartością księgową a rynkową, co zostało przedstawione na Wykresie 1 oraz w Tabeli 9. Jak wspomniano w poprzednich rozdziałach pracy, źródła tej różnicy poszukuje się w zasobach niematerialnych omawianych przedsiębiorstw. Aby potwierdzić ten fakt i równocześnie przyjąć za prawdziwą hipotezę ów badania naukowego należy poznać pewne dane finansowe i wskaźniki zmieniające się na przestrzeni lat.

Tabela 9. Wartość księgową, wartość rynkową wybranych spółek

| | PKN Orlen | Cyfrowy Polsat | Alior Bank | Orange |
|---------------------------|-----------|----------------|------------|---------|
| Wartość rynkowa (mln zł) | 30816,44 | 15982,25 | 6711,87 | 13701,1 |
| Wartość księgową (mln zł) | 19700 | 9311,9 | 3306,92 | 12554 |
| Różnica (mln zł) | 11116,44 | 6670,35 | 3404,95 | 1147,1 |

Źródło: opracowanie na podstawie danych zawartych na www.gpw.pl

Wykres 1. Różnica pomiędzy wartością księgową, a wartością rynkową spółek



Źródło: opracowanie na podstawie danych zawartych na www.gpw.pl

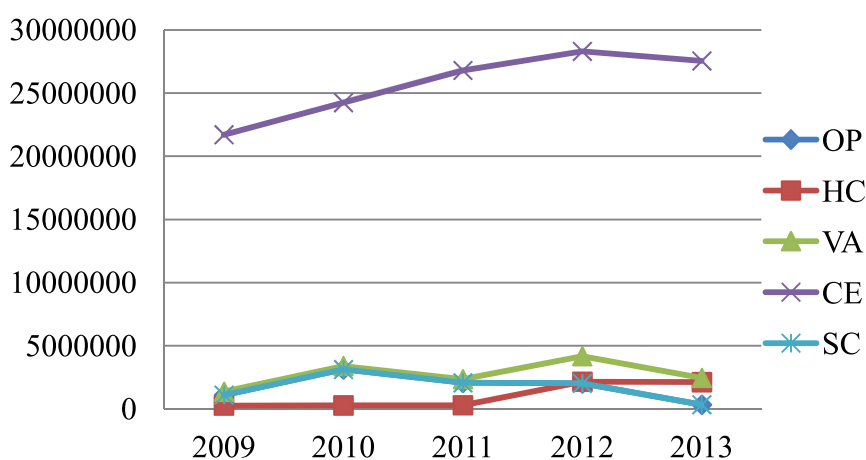
Wszystkie dane zawarte w tabelach o numerze od 10 do 13 to dane finansowe pochodzące z raportów rocznych spółek, są to wielkości prawdziwe i rzetelnie podane, o czym świadczy podpis biegłego rewidenta, ponadto ich użycie w obliczeniach zgodne jest z etapami metody VAICTM. Dane finansowe takie jak zysk operacyjny, świadczenia na rzecz pracowników, wartość kapitału strukturalnego oraz wartość księgowa aktywów netto podane są w tysiącach złotych. Pozostałe wskaźniki, to jest CEE, HCE, SCE, VAIC, ICE oraz BPI przedstawiają jedynie stosunek jednej wielkości do drugiej.

Tabela 10. Metoda VAICTM - obliczenia dla spółki PKN Orlen

| PKN ORLEN | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------------|------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Etap I | OP | 1097076 | 3122649 | 2066472 | 2024371 | 333000 |
| | HC | 261531 | 275790 | 291172 | 2154175 | 2126000 |
| | VA | 1358607 | 3398439 | 2357644 | 4178546 | 2459000 |
| Etap II | CE | 21707211 | 24239953 | 26798683 | 28306833 | 27551000 |
| | CEE | 0,06 | 0,14 | 0,09 | 0,15 | 0,09 |
| Etap III | HCE | 5,19 | 12,32 | 8,10 | 1,94 | 1,16 |
| Etap IV | SC | 1097076 | 3122649 | 2066472 | 2024371 | 333000 |
| | SCE | 0,81 | 0,92 | 0,88 | 0,48 | 0,14 |
| Etap V | VAIC | 6,06 | 13,38 | 9,06 | 2,57 | 1,38 |
| Dodatkowe wskaźniki | ICE | 6,00 | 13,24 | 8,97 | 2,42 | 1,29 |
| | BPI | 5,26 | 12,46 | 8,19 | 2,09 | 1,25 |

Źródło: opracowanie na podstawie raportów rocznych umieszczonych na stronie www.ornlen.pl

Wykres 2. Wielkości finansowe na przestrzeni lat- PKN Orlen



Źródło: opracowanie na podstawie raportów rocznych umieszczonych na stronie www.ornlen.pl

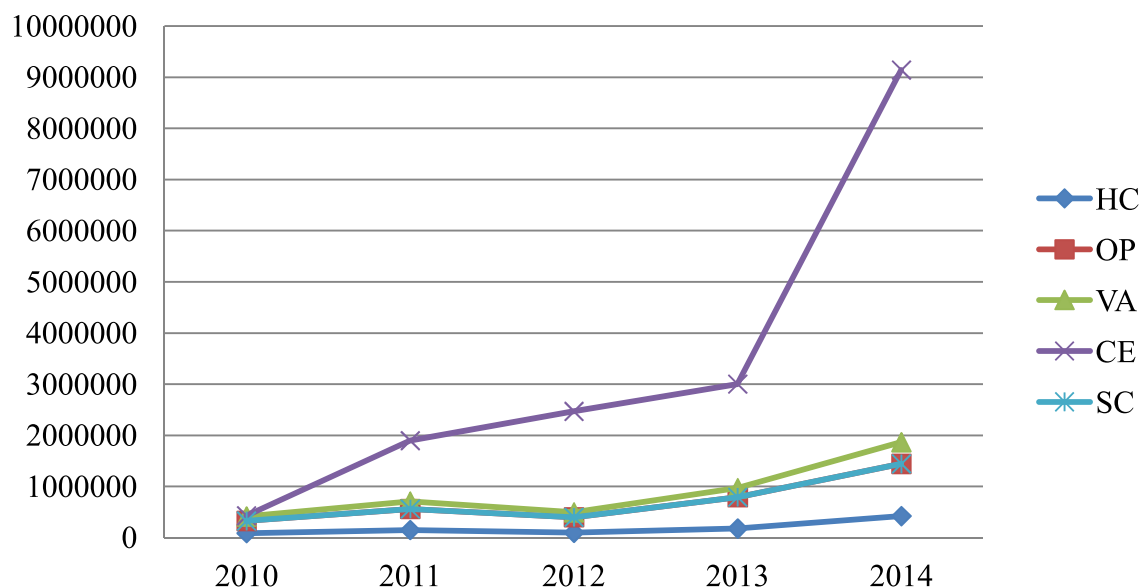
W Tabeli 10 zaprezentowano wyniki obliczeń dla spółki Polski Koncern Naftowy Orlen S.A. Na przestrzeni lat od 2009 do 2013 roku odnotowano znaczące różnice w wysokości zysku operacyjnego. W roku 2010 zysk ten zwiększył się aż o 284% w stosunku do roku 2009, pozostałe lata przynosiły coraz mniejsze zyski, by w roku 2013 osiągnąć wynik będący niewiele ponad 1/3 wysokości zysku osiągniętego w roku bazowym 2009. Kapitał własny przedsiębiorstwa konsekwentnie się zwiększa, jedynym odstępstwem od tej reguły jest niewielki, zaledwie 3% spadek wartości tego kapitału w roku 2013 w stosunku do roku poprzedzającego. W latach 2009 – 2011 wysokość świadczeń na rzecz pracowników utrzymuje się na podobnym poziomie, dopiero w kolejnych latach następuje ich stopniowe zwiększenie. Różnica wysokości tych świadczeń na przestrzeni 5 lat wyniosła 1 864 469 tysięcy złotych. Wielkość wartości dodanej zmienia się na przestrzeni lat, i jednego roku rośnie, a kolejnego maleje, natomiast jej wielkość nie spadła poniżej wielkości z roku 2009, będącego rokiem bazowym. Wykres 2 przedstawia zmiany zachodzące w wymienionych komponentach na przestrzeni lat, od 2009 do 2013 roku.

Tabela 11. Metoda VAICTM - obliczenia dla spółki Cyfrowy Polsat

| CYFROWY POLSAT | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------------|------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Etap I | OP | 325754 | 560300 | 397762 | 789853 | 1442400 |
| | HC | 88348 | 148811 | 98406 | 178626 | 421700 |
| | VA | 414102 | 709111 | 496168 | 968479 | 1864100 |
| Etap II | CE | 427938 | 1896043 | 2468403 | 3001213 | 9141600 |
| | CEE | 0,97 | 0,37 | 0,20 | 0,32 | 0,20 |
| Etap III | HCE | 4,69 | 4,77 | 5,04 | 5,42 | 4,42 |
| Etap IV | SC | 325754 | 560300 | 397762 | 789853 | 1442400 |
| | SCE | 0,79 | 0,79 | 0,80 | 0,82 | 0,77 |
| Etap V | VAIC | 6,44 | 5,93 | 6,04 | 6,56 | 5,40 |
| Dodatkowe wskaźniki | ICE | 5,47 | 5,56 | 5,84 | 6,24 | 5,19 |
| | BPI | 5,65 | 5,14 | 5,24 | 5,74 | 4,62 |

Źródło: opracowanie na podstawie raportów rocznych umieszczonych na stronie www.cyfrowypolsat.pl

Wykres 3. Wielkości finansowe na przestrzeni lat- Cyfrowy Polsat



Źródło: opracowanie na podstawie raportów rocznych umieszczonych na stronie www.cyfrowypolsat.pl

Tabela 11 przedstawia wartości wskaźników metody VAICTM, a także dane finansowe niezbędne do ich obliczenia. Analiza powyższych wartości przedstawia spółkę Cyfrowy Polsat, jako przedsiębiorstwo prowadzące zrównoważoną działalność, o bardzo zbliżonych wynikach w każdym z badanych lat. Zysk operacyjny z podstawowej działalności utrzymywał się na podobnym poziomie w latach od 2010 do 2012. Natomiast od 2012 roku odnotowuje się jego wzrost, podobnie jak w przypadku wartości kapitału strukturalnego oraz wartości dodanej przedsiębiorstwa. Świadczenia na rzecz pracowników nieznaczająco zmieniają swoją wartość, by w 2014 roku wynieść 236% wartości z roku ubiegłego, była to pierwsza tak duża inwestycja w kapitał ludzki w badanym okresie. Kapitał własny na tle pozostałych wielkości prezentuje najwyższe wartości. Co roku zwiększa swoją wartość, a odchylenia te są duże. Wartość dodana przedsiębiorstwa od 2010 do 2014 roku zwiększyła się ponad 4,5- krotnie. Interpretacja graficzna wyników finansowych przedstawiona jest na Wykresie numer 3.

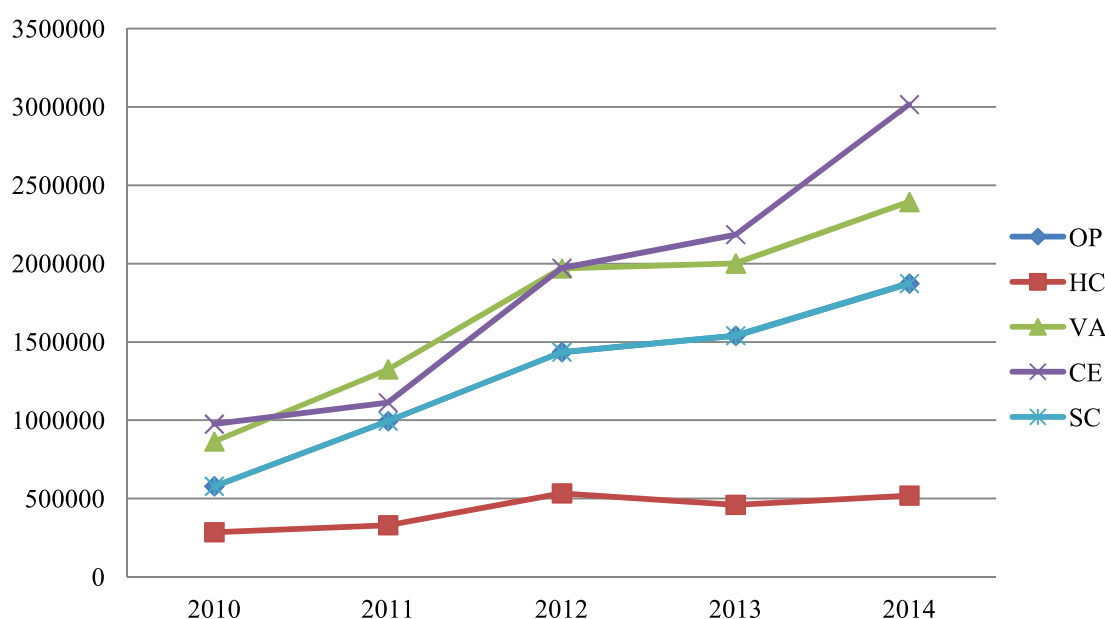
Tabela 12. Metoda VAICTM- obliczenia dla spółki Alior Bank

| ALIOR BANK | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------|----|--------|---------|---------|---------|---------|
| Etap I | OP | 578890 | 994529 | 1435006 | 1540027 | 1872988 |
| | HC | 286091 | 330384 | 534068 | 460346 | 520052 |
| | VA | 864981 | 1324913 | 1969074 | 2000373 | 2393040 |
| Etap II | CE | 975545 | 1112481 | 1970970 | 2184732 | 3015076 |

| | | | | | | |
|----------------------------|------|--------|--------|---------|---------|---------|
| | CEE | 0,89 | 1,19 | 1,00 | 0,92 | 0,79 |
| Etap III | HCE | 3,02 | 4,01 | 3,69 | 4,35 | 4,60 |
| Etap IV | SC | 578890 | 994529 | 1435006 | 1540027 | 1872988 |
| | SCE | 0,67 | 0,75 | 0,73 | 0,77 | 0,78 |
| Etap V | VAIC | 4,58 | 5,95 | 5,41 | 6,03 | 6,18 |
| Dodatkowe wskaźniki | ICE | 3,69 | 4,76 | 4,42 | 5,12 | 5,38 |
| | BPI | 3,91 | 5,20 | 4,69 | 5,26 | 5,40 |

Źródło: opracowanie na podstawie raportów rocznych umieszczonych na stronie www.aliorbank.pl

Wykres 4. Wielkości finansowe na przestrzeni lat- Alior Bank



Źródło: opracowanie na podstawie raportów rocznych umieszczonych na stronie www.aliorbank.pl

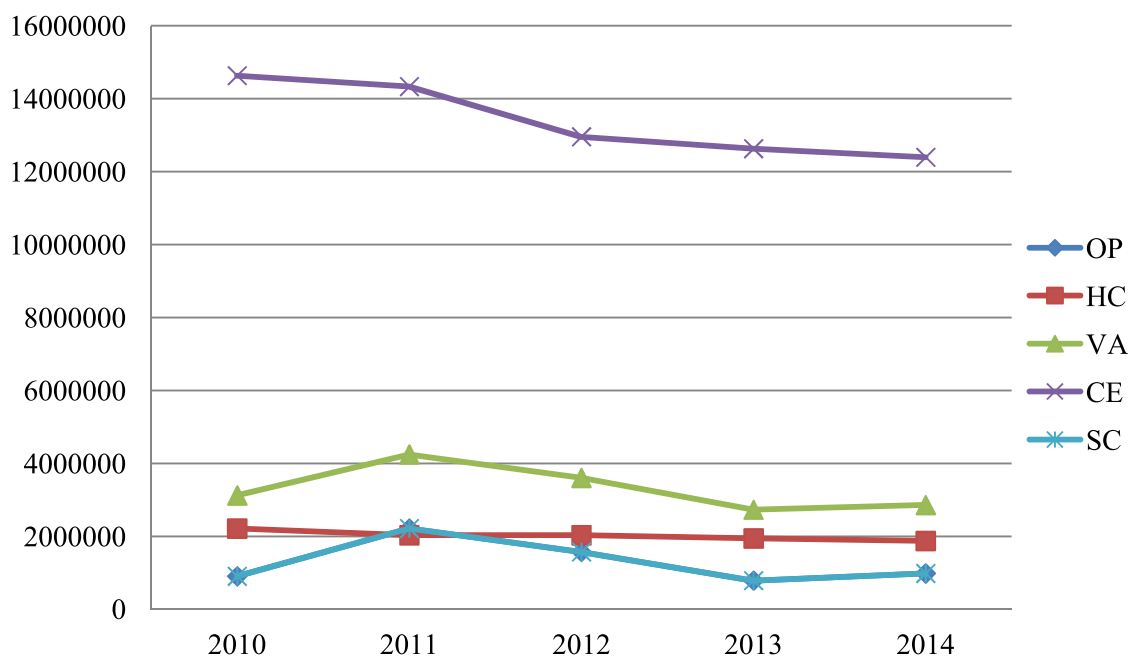
Wyniki finansowe spółki akcyjnej Alior Bank prezentują w przeważającej większości systematyczny wzrost. Zysk operacyjny oraz wartość kapitału strukturalnego zmieniała się na przestrzeni lat w bardzo podobny sposób. Duże zmiany nastąpiły w pierwszych badanych latach, wartości zwiększały się o około 50% do roku poprzedzającego. Od 2012 roku notuje się wzrost, lecz w granicach do 20%. Świadczenia pracownicze z 286 milionów złotych wzrosły do 520 milionów złotych w 2014 roku. Wartość dodana przedsiębiorstwa wykazała sporą różnicę, z 864 milionów złotych w 2010 roku jej wartość wzrosła do 2,4 miliarda złotych, jest to ponad 2,5- krotny wzrost w przeciągu 5 lat. Na Wykresie 4 zostały zaprezentowane omówione wielkości.

Tabela 13. Metoda VAICTM - obliczenia dla spółki Orange

| ORANGE | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------|------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Etap I | OP | 908000 | 2217000 | 1573000 | 788000 | 986000 |
| | HC | 2218000 | 2031000 | 2033000 | 1946000 | 1874000 |
| | VA | 3126000 | 4248000 | 3606000 | 2734000 | 2860000 |
| Etap II | CE | 14634000 | 14334000 | 12958000 | 12631000 | 12398000 |
| | CEE | 0,21 | 0,30 | 0,28 | 0,22 | 0,23 |
| Etap III | HCE | 1,41 | 2,09 | 1,77 | 1,40 | 1,53 |
| Etap IV | SC | 908000 | 2217000 | 1573000 | 788000 | 986000 |
| | SCE | 0,29 | 0,52 | 0,44 | 0,29 | 0,34 |
| Etap V | VAIC | 1,91 | 2,91 | 2,49 | 1,91 | 2,10 |
| Dodatkowe wskaźniki | ICE | 1,70 | 2,61 | 2,21 | 1,69 | 1,87 |
| | BPI | 1,62 | 2,39 | 2,05 | 1,62 | 1,76 |

Źródło: opracowanie na podstawie raportów rocznych umieszczonych na stronie www.orange.pl

Wykres 5. Wielkości finansowe na przestrzeni lat- Orange



Źródło: opracowanie na podstawie raportów rocznych umieszczonych na stronie www.orange.pl

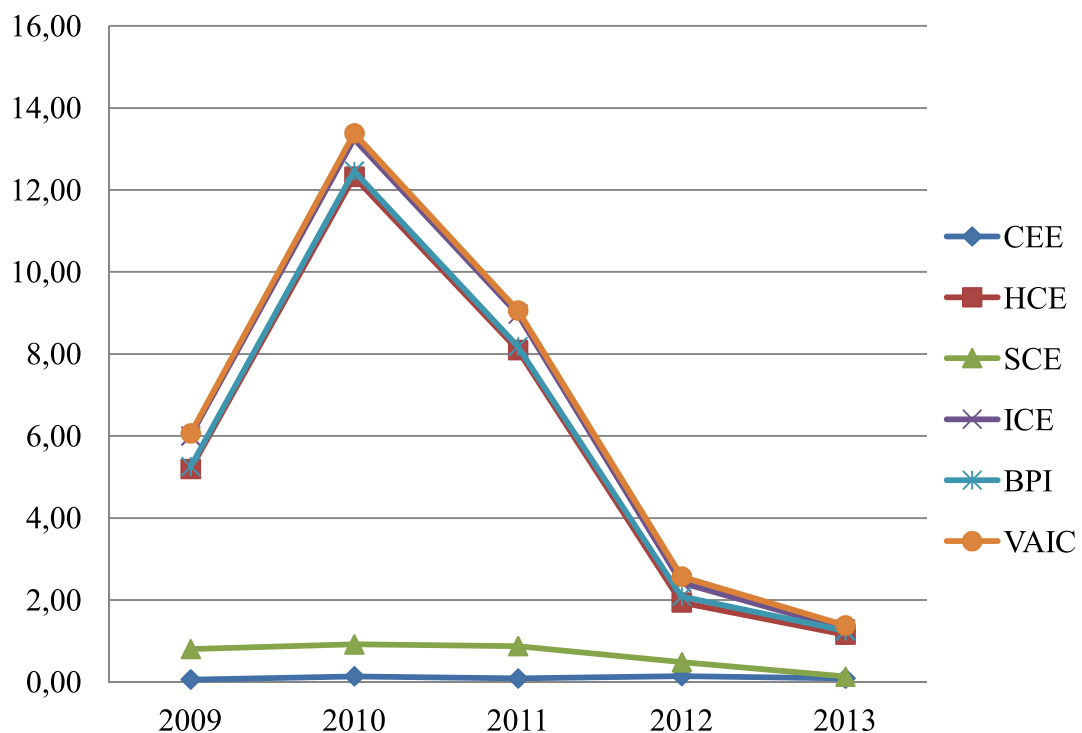
W oparciu o dane zawarte w Tabeli 13 można przeprowadzić ich analizę dla spółki Orange Polska S.A. Zysk operacyjny oraz kapitał strukturalny swoją najwyższą wartość uzyskał w 2011 roku, następnie do 2013 roku tracił na wartości, by znowu w 2014 roku

odnotować niewielki wzrost, choć w porównaniu do roku poprzedzającego to aż 25%. Kapitał własny odnotowuje systematyczny spadek od 2012 do 2014 roku rzędu do 10%. Wysokość świadczeń na rzecz pracowników z roku na rok maleje w niewielkim stopniu. W latach 2010 – 2012 suma tych świadczeń przekraczała 2 miliardy złotych, ale już w latach 2013 - 2014 spadła poniżej tej wielkości. Wartość dodana była najwyższa w roku 2011, a następnie zaczęła maleć i w 2014 roku wyniosła 2,86 miliarda złotych, to jest o 9% mniej niż w roku 2010, będącym rokiem bazowym.

5.2. Interpretacja otrzymanych wyników

Po wykonaniu obliczeń otrzymano wyniki, których interpretacja pozwoli określić czy wartość dodana jest tworzona czy też niszczone w przedsiębiorstwie, oraz to jaki kapitał i w jakim stopniu się do tego przyczynia. Taka interpretacja jest istotna przede wszystkim dlatego, że pozwala menedżerom na odpowiednie zarządzanie tymi zasobami, a dla bardziej zainteresowanych tematyką zasobów niematerialnym daje możliwość poznania istoty wartości dodanej, tłumaczy co jest źródłem powstawania różnicy pomiędzy wartością księgową, a rynkową przedsiębiorstwa i nadaje mierzalne wartości kapitałom niematerialnym.

Wykres 6. Wyniki metody VAIC™ dla PKN Orlen



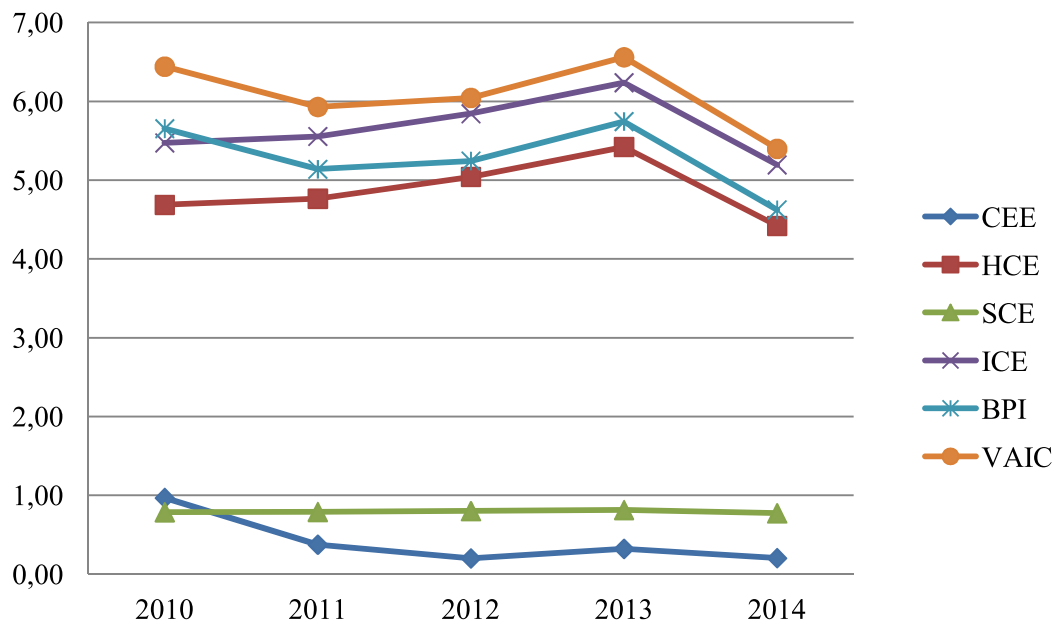
Źródło: opracowanie na podstawie raportów rocznych umieszczonych na stronie www.ornlen.pl

W przypadku spółki PKN Orlen najsłabsze efekty zaangażowania w tworzenie wartości dodanej przyniósł kapitał fizyczny przedsiębiorstwa. Za ledwie 6 do 15 groszy wartości dodanej wytworzyła zainwestowana złotówka zasobów materialnych. Zasoby niematerialne wykazały większą efektywność, i tak na przykład udział kapitału strukturalnego w tworzeniu wartości dodanej był znaczący i każda złotówka wypracowała od 81 do 92 groszy wartości dodanej w latach 2010 – 2012, w pozostałych latach tendencja była spadkowa i w roku 2014 osiągnęła wielkość za ledwie 14 groszy. Wśród wszystkich kapitałów najbardziej efektywnym okazał się kapitał ludzki. Przyniósł on największe korzyści, gdyż jedna zainwestowana złotówka wypracowała aż 12,32 złotych w 2010 roku. Następne lata prezentują gorsze wyniki, następuje zmniejszenie efektywności, w 2011 roku o około 35%, a w następnych latach prawie 12- krotnie do najlepszego roku. Przyczyny można się doszukiwać w wysokości świadczeń na rzecz pracowników, które utrzymywały się długo na podobnym poziomie, a w ostatnich dwóch latach zaczęły się zmniejszać. Wskaźnik intelektualnej wartości dodanej w badanym okresie przyjmował różne wartości, najwyższą wartość odnotowano w 2011 roku. Wtedy efektywność trzech kapitałów: ludzkiego, strukturalnego oraz fizycznego była najwyższa. Wówczas każda złotówka wypracowała 13 kolejnych, a dokładniej 13,38 złotych. Od tego roku utrzymuje się tendencja spadkowa. Biorąc pod uwagę trzy wskaźniki oraz ich sumę łatwo zauważyć, iż to kapitał ludzki w głównej mierze przyczyniał się do tak wysokich wyników. W najlepszym pod tym względem roku, gdy wartość wskaźnika VAIC wyniosła 13,38 kapitał ludzki miał tu swój udział w 92%. Z kolei kapitał intelektualny, a więc kapitał ludzki wspierany kapitałem strukturalnym aż 99%. Takie wyniki podkreślają znaczenie kapitału niematerialnego w przedsiębiorstwie.

Wykres .. to graficzna prezentacja wielkości wskaźników metody VAIC dla spółki Cyfrowy Polsat. Efektywność kapitałów przedsiębiorstwa nie jest szczególnie wysoka, ale stabilna, nie wykazuje ona dużych wahań pomiędzy prezentowanymi wartościami. W tym przypadku, podobnie do sytuacji w spółce PKN Orlen, najmniej efektywny i zaangażowany jest kapitał fizyczny. Mimo, iż jego wartość rosła z roku na rok, to nie wpływał on w dużym stopniu na wartość dodaną. Zgoła odmienne znaczenie dla wartości dodanej miał kapitał ludzki i strukturalny. Ten pierwszy od roku 2010 do 2013 był najefektywniejszym źródłem tworzenia wartości dodanej. Każda złotówka wydatkowana na rzecz pracowników przyniosła efekt w postaci 4,69 złotych wartości dodanej w roku 2010 i rosła o parę do parunastu groszy na rok, by w 2013 roku wynieść 5,42 złotych. Ostatni 2014 rok to moment załamania dobrych wyników efektywności zarówno kapitału ludzkiego, jak i strukturalnego, i jednocześnie jest to rok w którym notuje się zwiększone świadczenia na rzecz zatrudnionych, a wartość kapitału

strukturalnego jest większa niż w poprzednich latach. Warto zauważyć, iż na początku badanego okresu indeks najlepszych praktyk biznesowych jest wysoki, wyższy nawet niż wskaźnik efektywności kapitału intelektualnego, co świadczy o sporych umiejętnościach poruszania się w biznesie przy wykorzystaniu kapitału ludzkiego i fizycznego równocześnie. Kapitał intelektualny przynosił wartość przedsiębiorstwu w każdym z badanych lat, od 2010 – 2013 roku wartość ta rosła i w ciągu czterech lat różnica pomiędzy najmniejszą, a największą wielkością wyniosła 77 groszy. Oznacza to, że każda złotówka zainwestowana w kapitał intelektualny przyczyniła się do wytworzenia od 5,47 do 6,24 złotego. Przedsiębiorstwo to wykorzystując swoje zasoby z każdej zainwestowanej złotówki czerpią ponad 5-krotne, a nawet 6-krotne zyski. Wskaźnik VAIC, a więc efektywności trzech kapitałów nie był w badanych latach niższy niż 5,40 złotego.

Wykres 7. Wyniki metody VAICTM dla Cyfrowy Polsat

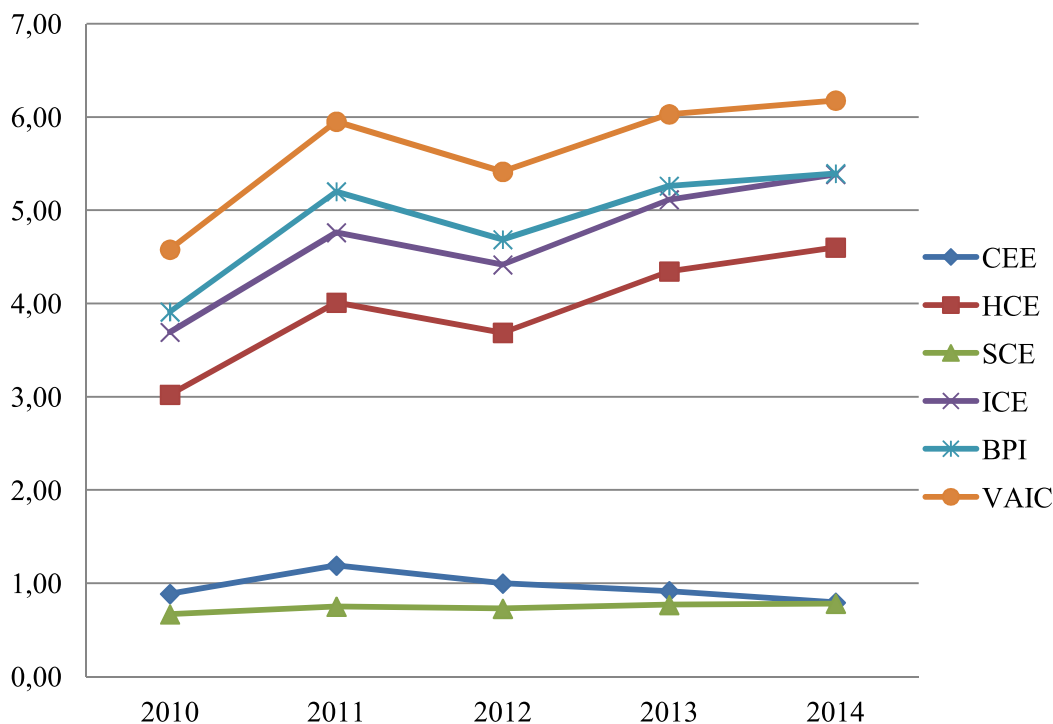


Źródło: opracowanie na podstawie raportów rocznych umieszczonych na stronie www.cyfrowypolsat.pl

Wykres 7 to graficzna prezentacja wielkości wskaźników metody VAIC dla spółki Cyfrowy Polsat. Efektywność kapitałów przedsiębiorstwa nie jest szczególnie wysoka, ale stabilna, nie wykazuje ona dużych wahań pomiędzy prezentowanymi wartościami. W tym przypadku, podobnie do sytuacji w spółce PKN Orlen, najmniej efektywny i zaangażowany jest kapitał fizyczny. Mimo, iż jego wartość rosła z roku na rok, to nie wpływał on w dużym stopniu na wartość dodaną. Zgoła odmienne znaczenie dla wartości dodanej miał kapitał ludzki i strukturalny. Ten pierwszy od roku 2010 do 2013 był najefektywniejszym źródłem

tworzenia wartości dodanej. Każda złotówka wydatkowana na rzecz pracowników przyniosła efekt w postaci 4,69 złotych wartości dodanej w roku 2010 i rosła o parę do parunastu groszy na rok, by w 2013 roku wynieść 5,42 złotych. Ostatni 2014 rok to moment załamania dobrych wyników efektywności zarówno kapitału ludzkiego, jak i strukturalnego, i jednocześnie jest to rok w którym notuje się zwiększone świadczenia na rzecz zatrudnionych, a wartość kapitału strukturalnego jest większa niż w poprzednich latach. Warto zauważyć, iż na początku badanego okresu indeks najlepszych praktyk biznesowych jest wysoki, wyższy nawet niż wskaźnik efektywności kapitału intelektualnego, co świadczy o sporych umiejętnościach poruszania się w biznesie przy wykorzystaniu kapitału ludzkiego i fizycznego równocześnie. Kapitał intelektualny przynosił wartość przedsiębiorstwu w każdym z badanych lat, od 2010 – 2013 roku wartość ta rosła i w ciągu czterech lat różnica pomiędzy najmniejszą, a największą wielkością wyniosła 77 groszy. Oznacza to, że każda złotówka zainwestowana w kapitał intelektualny przyczyniła się do wytworzenia od 5,47 do 6,24 złotego. Przedsiębiorstwo to wykorzystując swoje zasoby z każdej zainwestowanej złotówki czerpią ponad 5-krotne, a nawet 6-krotne zyski. Wskaźnik VAIC, a więc efektywności trzech kapitałów nie był w badanych latach niższy niż 5,40 złotego.

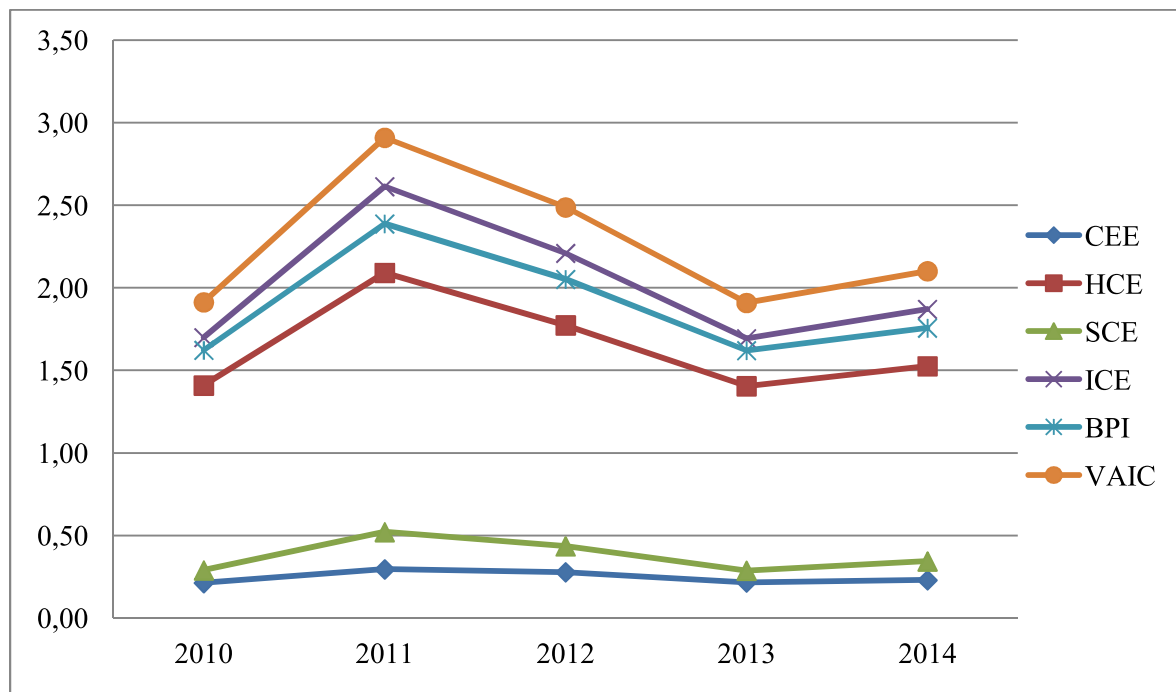
Wykres 8. Wyniki metody VAICTM dla Alior Bank



Źródło: opracowanie na podstawie raportów rocznych umieszczonych na stronie www.aliorbank.pl

Spółka Alior Bank w okresie od 2010 do 2014 roku umiejętnie wykorzystywała swoje zasoby, które w ostatnich latach charakteryzują się systematyczną poprawą i wzrostem efektywności. Podobnie jak w poprzednich spółkach Alior Bank nie czerpie dużych korzyści z efektywności kapitału fizycznego, zainwestowana złotówka przynosi dokładnie tyle samo wartości dodanej lub wartości bardzo zbliżone +/- 20%. Jest to kolejna spółka, której wartość dodana tworzona jest w dużej mierze przez zaangażowane zasoby niematerialne. Wydatki poniesione na pracowników widoczne są po wysokości wskaźnika HCE, im więcej inwestowano, tym większą wartość ów wskaźnik osiągał. Kapitał ludzki co roku z jednej złotówki zainwestowanej wypracowuje co raz większą wartość, od 2012 roku 3,69 złotego, aż do 2014 roku, gdzie wielkość ta wyniosła już 4,60 złotego. Podobnie działo się z kapitałem strukturalnym, który również zwiększał swoją efektywność. Przekładało się to równocześnie na co raz większe zaangażowanie w tworzenie wartości dodanej także kapitału intelektualnego. Wskaźnik intelektualnej wartości dodanej przedstawia, iż efektywność wszystkich trzech kapitałów ma tendencję wzrostową i w 2014 roku każda złotówka ów kapitałów wypracowała 6,18 złotej wartości dodanej. Udział w tej wielkości kapitału fizycznego wyniósł 13%, kapitału strukturalnego 12,6%, a kapitału ludzkiego 74,4%.

Wykres 9. Wyniki metody VAIC™ dla Orange



Źródło: opracowanie na podstawie raportów rocznych umieszczonych na stronie www.orange.pl

Spółka Orange Polska wśród wyżej wymienionych prezentuje najmniejszą różnicę pomiędzy

wartością księgową, a wartością rynkową. Na Wykresie 9 widać, iż zainwestowana w kapitał ludzki, strukturalny i fizyczny złotówka wypracowuje od 1,91 złotego do 2,91 złotego wartości dodanej. Jest to dobry wynik, ale jak widać efektywność zasobów przedsiębiorstwa mogłaby być wyższa. Na ten wynik przekładają się poczynione inwestycje, a w przypadku tej spółki kapitał fizyczny, wartość kapitału strukturalnego czy wielkość świadczeń dla pracowników malały. Wśród trzech rodzajów badanych kapitałów najbardziej efektywny i w tym przypadku okazał się być kapitał ludzki, choć i ten wykazywał słabnącą efektywność na poziomie minus 15-20% rocznie. Kapitały fizyczny oraz strukturalny zachowały podobne zaangażowanie na poziomie minimum 20 groszy dla każdej zainwestowanej złotówki. Bardzo duże znaczenie dla spółki ma kapitał intelektualny, którego stopień zaangażowania w tworzenie intelektualnej wartości dodanej na przestrzeni lat wynosił od 88,5% do 90%. Świadczy to o niezwyklej ważności dla przedsiębiorstwa oraz o zwraca uwagę od czego zależy sukces spółki.

5.3. Podsumowanie i wnioski

Po bliższym zapoznaniu się z charakterystyką prowadzonych działalności przez wybrane spółki, a także ich podejściem do posiadanych zasobów, w tym kapitału ludzkiego oraz intelektualnego, a także po dokonaniu obliczeń zgodnie z metodą VAICTM nasuwają się wnioski, które potwierdzają założoną na początku badania hipotezę.

Każda z analizowanych spółek wykazuje różnice pomiędzy wartością księgową, a wartością rynkową, i co potwierdziły obliczenia, a następnie interpretacja wyników ta różnica tworzona jest w głównej mierze przez zasoby niematerialne będące w posiadaniu spółek. Przeprowadzone obliczenia wykazały, iż największy udział w tworzeniu wartości dodanej ma kapitał ludzki i intelektualny. Są to zasoby, które potrafią przynieść nieograniczone korzyści swoim właścicielom, gdy są odpowiednio zarządzane. Dlatego bardzo ważni dla przedsiębiorstwa powinni być jego pracownicy wraz z kapitałem strukturalnym, który wspiera proces tworzenia wartości przez ludzi w organizacji.

Nawiązując do odpowiedniego zarządzania kapitałem ludzkim i intelektualnym należy mieć na uwadze również inwestowanie w ten zasób. Jak wykazało badanie brak jakichkolwiek inwestycji i utrzymywanie wysokości świadczeń na rzecz pracowników na stałym poziomie, bądź co gorsza zmniejszenie wydatków na zatrudnionych pracowników ogranicza kreowanie wartości dodanej i efektywność tego zasobu albo utrzymuje się na stałym poziomie albo gwałtownie spada. Obie z przedstawionych sytuacji nie są pożądane w przedsiębiorstwie, dlatego ta organizacja, która inwestuje w ludzi czerpie z tego tytułu

korzyści.

Bardzo istotne również jest, aby ponosząc wydatki i podejmując się inwestowania w kapitał intelektualny, pamiętać również o jego składowej, a więc o kapitale strukturalnym. Graficzne odwzorowanie wyników dla poszczególnych spółek przedstawiło w dość wyraźny sposób tę zależność. Świadczenia na rzecz pracowników rosły, ale efektywność kapitału intelektualnego malała, mogło być to spowodowane brakiem narzędzi pracy- programów komputerowych, licencji i tym podobnych. A więc kapitał ludzki należy wspierać kapitałem strukturalnym i stwarzać mu odpowiednie warunki pracy.

Kolejnym jakże istotnym wnioskiem jest zauważanie potrzeb z zakresu zarządzania zasobami niematerialnymi z pewnym wyprzedzeniem czasowym. Niejednokrotnie w obliczeniach pojawiły się wartości zupełnie odwrotne, gdzie efektywność malała, a nakłady na dany kapitał były wyższe niż w ubiegłych latach. Świadczyło to o nagłych próbach poprawy sytuacji. Stąd też należy zwrócić uwagę na zasoby niematerialne zanim zaczną tracić na efektywności. I co równie ważne stopniowe i systematyczne działania, jak w przypadku spółki Alior Bank przynoszą lepsze skutki niżeli nagłe, drastyczne zmiany in plus bądź in minus. Aktywa niematerialne wykazały w badaniu bardzo dużą wrażliwość, dlatego też należy o nie dbać i w odpowiedni sposób stymulować.

Ostatnim, ale równie ważnym wnioskiem, który nasuwa się po przeprowadzeniu badania jest fakt, iż efektywność zasobów niematerialnych nie zawsze jest widoczna od razu. Czasami potrzebna jest długookresowa obserwacja, by móc stwierdzić, że kapitał ten jest zaangażowany w tworzenie wartości dodanej oraz to jak na nią pracuje.

Badanie dowiodło prawdziwości postawionej hipotezy, iż istnieje zależność pomiędzy aktywami niematerialnymi przedsiębiorstwa, a jego wartością rynkową. W trakcie prowadzenia badania została wyjaśniona przyczyna powstawania rozbieżności pomiędzy wartościami: księgową i rynkową, jej źródłem okazały się być aktywa niematerialne. Wykazano również, iż zasoby te dają się mierzyć, a wyniki interpretować i przekładać na sposób zarządzania zarówno kapitałem ludzkim, jak i kapitałem intelektualnym. Prawdą okazało się również, iż te przedsiębiorstwa, które inwestują w kapitał ludzki i kapitał intelektualny wykazują wyższą wartość rynkową niżeli wynikałoby to z ksiąg rachunkowych. Tym samym osiągają one przewagę konkurencyjną oraz wysokie zyski i udział w rynku.

Zakończenie

Celem niniejszej pracy było zgromadzenie najistotniejszych informacji dotyczących zasobów niematerialnych. Przede wszystkim przedstawienie ich w zrozumiały dla każdego czytelnika sposób, nadanie treściom logicznej struktury i wytłumaczenie sensu, istoty, charakteru oraz właściwości tych zasobów w możliwie najbardziej prosty sposób. Cel ten został zrealizowany. Praca zawiera informacje, które są niezbędne do zrozumienia czym są aktywa niematerialne i dlaczego są tak istotne dla przedsiębiorstw. Ponadto zrealizowano cel nadrzędny pracy, jakim był pomiar i ocena kapitału intelektualnego i kapitału ludzkiego na przykładzie wybranych polskich spółek giełdowych. Próba nadania wartości aktywom niematerialnym oraz analiza ich wpływu na przedsiębiorstwo i jego zyski zaowocowała licznymi wnioskami. Jednakże najważniejszą nauką płynącą z przeprowadzonego badania jest zidentyfikowanie relacji pomiędzy wartością dodaną przedsiębiorstwa, a posiadanym przez niego kapitałem intelektualnym i ludzkim. Dowiedziono, iż postawiona hipoteza jest prawdziwa i istnieje ów zależność.

Rozwinięcie tematu pracy możliwe było dzięki wykorzystaniu literatury przedmiotu, artykułów oraz licznych stron internetowych oraz dokumentów tworzonych przez organizacje rządowe i międzynarodowe. Tak szeroki zasób wiedzy na temat aktywów niematerialnych i prób ich pomiaru świadczy o tym, iż jest to bardzo interesujący temat. Również w niniejszej pracy podjęto próby przemyślenia najciekawszych treści w formie przejrzystych schematów, wykresów czy tabel.

Wykorzystana w niniejszej pracy metoda VAICTM zwana wskaźnikiem intelektualnej wartości dodanej pozwoliła sprawnie przeprowadzić badanie krok po kroku, a następnie w sposób przejrzysty poprowadzić do analizy wyników. Wybór tej metody okazał się być trafiony, gdyż umożliwiła ona obliczenie wartości kapitału intelektualnego oraz kapitału ludzkiego, a także za jej pomocą ustalono czy kapitał ludzki wspiera tworzenie wartości dodanej czy wręcz przeciwnie niszczy ją. Metoda ta doskonale wpasowała się w temat pracy i jej cel, a wykorzystanie jej przyniosło zamierzone efekty.

Podsumowując treści zawarte w niniejszej pracy nasuwają się liczne wnioski. Przede wszystkim należy szczególną uwagę zwrócić na wyjątkowość aktywów niematerialnych. Czasami niewielkie inwestycje w kapitał ludzki czy sposób w jaki są traktowani zatrudnieni pracownicy owocuje naprawdę ogromnymi korzyściami dla przedsiębiorstwa. Jest to zasób, który generuje innowacje, bez którego nawet najlepsze maszyny i urządzenia nie miałyby racji bytu. Dlatego każdy pracodawca musi dbać o tak cenny zasób. Ponadto w

przedsiębiorstwach należy dostrzegać wiedzę, potrafić ją zidentyfikować, wykorzystywać i rozwijać. Najlepszą praktyką jest wdrożenie systemu zarządzania wiedzą.

Szczególnie jednak ważny jest pomiar kapitału intelektualnego i ludzkiego, gdyż to, co ma nadaną wartość łatwiej się analizuje. Znając zmiany zachodzące w zasobach niematerialnych, ich dynamikę i rodzaj dużo łatwiej jest zarządzać przedsiębiorstwem, o wiele prościej realizować cele, misję i wizję, strategię, a na pewno szybciej i efektywniej osiągać przewagę konkurencyjną, udział w rynku i wysokie zyski.

Niniejsza praca zrealizowała zamierzone cele i przedstawiła obrany temat, natomiast jest to niewielki krok w odkrywaniu aktywów niematerialnych i ich specyfiki. Nadal trwają prace chociażby nad umiejscowieniem wartości zasobów niematerialnych w tradycyjnej księgowości. Dlatego warto prowadzić kolejne badania nad tymi zasobami i starać się je lepiej poznać wykorzystując aktualną literaturę i specjalistyczne źródła.

Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000
2. Bogdanienko J., Kuzel M., Sobczak I., *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007
3. Bombiak E., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa- teoria i praktyka*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo- Humanistycznego w Siedlcach, Nr 96, Siedlce 2013, s. 59-62.
4. Borowiecki R., Kwieciński M., *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Wyd. Zakamycze, Kraków 2004
5. Broda J., Polewczyk A., *Podstawy Metodologii Nauk*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2001
6. C. Suszyński, pr. zbior. pod red., *Przedsiębiorstwo Wartość Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
7. Cichosz W., *Metodologia, Elementarz Studenta*, Wyd. Zakłady Graficzne im. Komisji Edukacji Narodowej, Gdańsk 2000
8. Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, 2003
9. Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010
10. Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
11. Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001
12. Fazlagic A., *Measuring the intellectual capital of a university*, pobrano z www.oecd.org dnia 29.12.2014r.
13. Frankfort- Nachmias C., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2001
14. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004
15. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
16. Janik W., Paździor A., *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Wyd. Politechnika Lubelska, Lublin 2011
17. Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*,

- konceptje i praktyka*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. Z o.o., Gdańsk 2002
18. Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej, Kielce 2010
 19. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Konceptja i narzędzia*, Wyd. Difin, Warszawa 2007
 20. Koźmiński A., Piotrowski W. pr. zbior. pod red., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005
 21. Leśniewski M., Berny J., *Wynagrodzenia w procesie motywowania pracowników*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo- Humanistycznego w Siedlcach, Nr 96, Siedlce 2013
 22. Literatura
 23. Materska K., *Informacja w organizacjach społeczeństwa wiedzy*, Wyd. SBP, Warszawa 2007
 24. Mięka B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006
 25. Mięka B., Pietruszka- Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane konceptje i metody*, Wyd. Difin, Warszawa 2002
 26. Mięka B., *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012
 27. Niklewicz- Pijaczyńska M., Wachowska M., *Wiedza- Kapitał ludzki- Innowacje*, Wyd. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2012
 28. Okoń- Horodyńska E., Wisła R., pr. zbior. pod red., *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Wyd. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009
 29. Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2002
 30. Piasecki B. pr. zbior. pod red., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa- Łódź 2001
 31. Piech K., Skrzypek E., *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie i przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, Wyd. Instytut wiedzy i innowacji, Warszawa 2007
 32. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie- procesy- metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008
 33. Rybak M. pr. zbior. pod red., *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext,

Warszawa 2003

34. Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Warszawa 2005
35. Ujwary- Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2009
36. Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008

Literatura dodatkowa

1. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Gdynia 2002, pobrano z https://www.wsaib.pl/files/biblioteka/zasoby_cyfrowe/Metodologia%20ogolna.pdf dnia 06.05.2015r
2. Beyer K., Pomiar kapitału intelektualnego wskaźnikiem VAICTM, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 786, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia Nr 64/1, 2013, pobrano z http://wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/64-2013/FRFU-64-t1-75.pdf dnia 27.04.2015r
3. *Czas pracy*, Państwowa Inspekcja Pracy, pobrano z www.pip.gov.pl dnia 01.02.2015r
4. Fijałkowska J., *VAICTM jako metoda pomiaru dokonania przedsiębiorstwa*, pobrano z http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_2_5.pdf dnia 28.04.2015r
5. <http://www.orange.pl/start.phtml>
6. *Inteligentne organizacje- zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Warszawa 2010, pobrano z <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/10537.pdf> dnia 17.03.2015r
7. Klepacki B., *Wybrane zagadnienia związane z metodologią badań naukowych*, Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G, T. 96, z. 2, 2009, pobrano z http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/RNR_2009_T96_z2_s38.pdf dnia 11.05.2015r
8. Krajewski M., *O metodologii nauk i zasadach pisanstwa naukowego, Uwagi podstawowe*, 2010, pobrano z http://www.krajewskimiroslaw.pl/_media/docs/4i.%20METODOLOGIA%20NAUK.pdf dnia 13.05.2015r
9. Nita B., Wycena kapitału intelektualnego w raportach menedżerskich, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 761, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenie nr 60, 2013
10. Paliszkievicz J., *Próby wyceny kapitału intelektualnego- identyfikacja podstawowych problemów*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, pobrano z http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2009_nr78_s117.pdf dnia 12.04.2015r
11. *Program Operacyjny KAPITAŁ LUDZKI*, pobrano z www.efs.gov.pl, z dnia 28.10.2014r.
12. *Raport o Kapitale Intelektualnym Polski*, Warszawa 2008, pobrano z www.zds.kprm.gov.pl dnia 29.12.2014r.

13. Sokołowski J. Józwicki R., *O niektórych problemach metodologicznych wyceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 267, 2012, pobrano z <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/1765/51-62%20pdf.pdf?sequence=1> dnia 12.04.2015r
14. Stańczyk J., Kryński Z., *Metody pomiaru wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, pobrano z <http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt10/17.pdf> dnia 20.04.2015r
15. Statut Alior Bank Spółka Akcyjna, Załącznik Nr 1 do Uchwały Rady Nadzorczej NR 94/2013
16. Statut Polskiego Koncernu Naftowego Orlen Spółka Akcyjna z dnia 29.06.2011 roku
17. *Stosunek pracy, Nawiązanie stosunku pracy*, Państwowa Inspekcja Pracy, pobrano z www.pip.gov.pl dnia 01.02.2015r
18. Tekst Jednolity Statutu ustalonego Uchwałą Nr 1/31/05/2011 Rady Nadzorczej z dnia 31.05.2011r
19. Ujwary- Gil A., *Identyfikowanie i klasyfikowanie barier zarządzania wiedzą*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów* 115, 2012, pobrano z http://works.bepress.com/anna_ujwary-gil/8 dnia 17.03.2015r
20. Ujwary- Gil A., Śliwa K., *Dylemat wartości przedsiębiorstwa- metoda KCETM*, Organizacja i kierowanie, 2006, nr 1 (126), pobrano z <http://repozytorium.wsb-nlu.edu.pl/bitstream/handle/11199/261/Ujwary-Gil%20Anna,%20Dylemat%20warto%C5%9Bci%20przedsi%C4%99biorstwa%20-%20metoda%20KCE%20TM.pdf?sequence=4> dnia 23.04.2015r
21. Wyniki finansowe 4Q'2014 i 2014r, s.5 pobrano z http://www.grupapolsat.pl/sites/default/files/documents/prezentacja_wynikowa_4q_2014_pl.pdf dnia 07.05.2015r

Strony internetowe

1. <http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/metodologia-bada%C5%84.html>
2. <http://orange-ir.pl/pl/csr/employees> z dnia 07.05.2015r
3. <http://orange-ir.pl/pl/csr/TP-community> z dnia 07.05.2015r
4. <http://stopcafe.pl/strefa-rozrywki/grupa-sportowa/adam-kszczot> z dnia 07.05.2015r
5. <http://www.aliorbank.pl/pl/>
6. http://www.aliorbank.pl/pl/o_banku/informacje_o_banku/main/ z dnia 07.05.2015r
7. http://www.aliorbank.pl/pl/o_banku/informacje_o_banku/main/ z dnia 07.05.2015r
8. <http://www.cyfrowypolsat.pl/>
9. <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/28/id/616>
10. <http://www.episteme.com.pl/obszary-wiedzy/SNA/o-metodzie> dnia 19.03.2015r
11. http://www.gpw.pl/karta_spolki/PLALIOR00045/ z dnia 07.05.2015r
12. http://www.gpw.pl/karta_spolki/PLCFRPT00013/#wskazniki z dnia 07.05.2015r
13. http://www.gpw.pl/karta_spolki/PLPKN0000018/ z dnia 07.05.2015r
14. http://www.gpw.pl/karta_spolki/PLTLKPL00017/#wskazniki z dnia 07.05.2015r
15. <http://www.grupapolsat.pl/pl/nas/historia> z dnia 07.05.2015r
16. <http://www.grupapolsat.pl/pl/nas/misja-wizja-strategia> z dnia 07.05.2015r
17. <http://www.grupapolsat.pl/pl/nas/nagrody-wyroznienia> z dnia 07.05.2015r
18. <http://www.grupapolsat.pl/pl/odpowiedzialny-biznes/pracownicy/rozwoj-szkolenia> z dnia 07.05.2015r
19. <http://www.grupapolsat.pl/pl/odpowiedzialny-biznes/srodowisko/ekobiuro>
<http://www.grupapolsat.pl/pl/odpowiedzialny-biznes/spoleczenstwo/fundacja-polsat> z dnia 07.05.2015r
20. <http://www.orange-ir.pl/pl/strategy-and-market/market> z dnia 07.05.2015r
21. <http://www.orange-ir.pl/pl/strategy-and-market/our-services> z dnia 07.05.2015r
22. <http://www.orange-ir.pl/pl/the-company/history> z dnia 07.05.2015r
23. <http://www.orlen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/Ekologia/Strony/InwestycjeEkologiczne.aspx> z dnia 07.05.2015r
24. <http://www.orlen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/OtoczenieSpoleczne/Strony/GlobalCompact.aspx> z dnia 07.05.2015r
25. <http://www.orlen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/Pracownicy/Strony/OrlenDlaPracownikow.aspx> z dnia 07.05.2015r

26. <http://www.orlen.pl/PL/OFirmie/Nasza%20historia/Strony/Historiaslowami.aspx> z dnia 07.05.2015r
27. <http://www.orlen.pl/PL/OFirmie/Strategia/Strony/default.aspx> z dnia 07.05.2015r
28. <http://www.orlen.pl/PL/Strony/default.aspx>
29. <http://www.vitay.pl/o-programie.html> z dnia 07.05.2015r
30. www.encyklopedia.pwn.pl
31. www.gpw.pl

Spis Rysunków

| | |
|---|----|
| Rysunek 1. Rodzaje kapitałów przedsiębiorstwa | 5 |
| Rysunek 2. Wartość przedsiębiorstwa w oparciu o jego kapitał | 6 |
| Rysunek 3. Schemat zarządzania zasobami ludzkimi | 21 |
| Rysunek 4. Uproszczony schemat działań z zakresu zarządzania wiedzą | 29 |
| Rysunek 5. Metoda VAIC TM | 50 |
| Rysunek 6. Alior Bank S.A. | 58 |
| Rysunek 7. Orange Polska S.A..... | 59 |
| Rysunek 8. Cyfrowy Polsat S.A..... | 61 |
| Rysunek 9. PKN Orlen S.A..... | 63 |

Spis Tabel

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Kapitał intelektualny - składowe | 7 |
| Tabela 2. Elementy składowe kapitału intelektualnego | 9 |
| Tabela 3. Zarządzanie kapitałem intelektualnym | 20 |
| Tabela 4. Popularność narzędzi zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach | 33 |
| Tabela 5. Wartość rynkowa, a wartość księgowa spółek giełdowych | 35 |
| Tabela 6. Skala metody IC Rating TM | 43 |
| Tabela 7. Wybrane wskaźniki- metoda Nawigator Skandii..... | 43 |
| Tabela 8. Błędy metodologiczne | 53 |
| Tabela 9. Wartość księgowa, wartość rynkowa wybranych spółek..... | 65 |
| Tabela 10. Metoda VAIC TM - obliczenia dla spółki PKN Orlen | 66 |
| Tabela 11. Metoda VAIC TM - obliczenia dla spółki Cyfrowy Polsat..... | 67 |
| Tabela 12. Metoda VAIC TM - obliczenia dla spółki Alior Bank | 68 |
| Tabela 13. Metoda VAIC TM - obliczenia dla spółki Orange..... | 70 |

Spis Wykresów

| | |
|---|----|
| Wykres 1. Różnica pomiędzy wartością księgową, a wartością rynkową spółek | 65 |
| Wykres 2. Wielkości finansowe na przestrzeni lat- PKN Orlen..... | 66 |
| Wykres 3. Wielkości finansowe na przestrzeni lat- Cyfrowy Polsat..... | 68 |
| Wykres 4. Wielkości finansowe na przestrzeni lat- Alior Bank | 69 |
| Wykres 5. Wielkości finansowe na przestrzeni lat- Orange | 70 |
| Wykres 6. Wyniki metody VAIC TM dla PKN Orlen..... | 71 |
| Wykres 7. Wyniki metody VAIC TM dla Cyfrowy Polsat | 73 |
| Wykres 8. Wyniki metody VAIC TM dla Alior Bank | 74 |
| Wykres 9. Wyniki metody VAIC TM dla Orange | 75 |