

Magdalena Kalisiak-Mędelska

Uniwersytet Łódzki

KAPITAŁ INTELEKTUALNY – WYBRANE NARZĘDZIA POMIARU

Streszczenie: Opracowanie koncentruje się na zagadnieniach związanych z kapitałem intelektualnym, który w coraz większym stopniu wpływa na wartość i pozycję każdej organizacji. W kontekście rozważań dotyczących kapitału intelektualnego zasygnalizowano także koncepcję Zrównoważonej Karty Wyników. Kartę wskazano jako jedną z metod pomiaru tego kapitału ze wskazaniem możliwości wykorzystania jej w obszarze administracji publicznej.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, administracja publiczna, zrównoważona karta wyników.

1. Wstęp

Zasoby ludzkie z punktu widzenia funkcjonowania organizacji mają ogromne znaczenie. Długo pozostawały jednak niedocenionym, drugoplanowym elementem zarządzania organizacją jako całością, a przecież jej dokonania nierozzerwalnie związane są z człowiekiem. To jeden z najbardziej wartościowych elementów organizacji. O wartości organizacji, jej pozycji konkurencyjnej i sile rynkowej decydują bowiem w dużej mierze aktywność, kreatywność, elastyczność, zdolność do uczenia się, które zależne są natomiast od wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników. Nie mniej ważna jest także kadra menedżerska oraz jej umiejętność kierowania pracownikami oraz motywowania ich do jak najefektywniejszego wykorzystania swojego potencjału dla rozwoju danej organizacji. Filozofia zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na podjęciu wszelkich działań mających na celu pozyskanie, rozwój i utrzymanie efektywnej siły roboczej, w warunkach zmieniającego się otoczenia¹. Działania te, jeśli mają skutecznie przyczynić się do osiągnięcia wyznaczonych celów organizacji, do jej sukcesu, muszą być wykonywane w sposób przemyślany oraz mądry bez niepotrzebnego marnotrawstwa posiadanych zasobów.

Zarządzając zasobami ludzkimi, należy pamiętać o bardzo ważnej kwestii, a mianowicie, na ile przysparzają one wartości przedsiębiorstwu. Wiąże się to nierozzerwalnie z analizą wartości pracowników, jak również efektywności ich wykorzystania. Obecnie jednym z najważniejszych celów zarządzania zasobami ludzkimi

¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 44.

staje się przekształcanie zasobów ludzkich w kapitał, od którego w wysokim stopniu zależy wartość organizacji. Kapitałem tym są ludzie trwale związani z organizacją i jej misją, kreatywni, posiadający umiejętność współpracy i odpowiednie kwalifikacje. W tym ujęciu stanowią nieprzecenione zasoby intelektualne, cenione coraz częściej znacznie wyżej niż jej aktywa fizyczne². Znaczenie kapitału intelektualnego, bo o nim mowa, w ostatnich latach nabrało istotnego znaczenia, twierdzi się bowiem powszechnie, że to właśnie „siła” umysłów pracowników buduje prawdziwą wartość organizacji. Rozwój kapitału intelektualnego pozwala organizacji wzmocnić swoją tożsamość, stabilność oraz zdolność do postępu techniczno-organizacyjnego nie tylko w swojej aktualnej sytuacji rynkowej, ale również w obliczu nadchodzących zmian.

Rozważania zawarte w dalszej części opracowania koncentrują się głównie na identyfikacji kapitału intelektualnego oraz jego roli w kreowaniu wartości organizacji. Podjęto również próbę wskazania możliwych metod pomiaru tego rodzaju kapitału, ze wskazaniem na jedną z metod, jaką jest Zrównoważona Karta Wyników. Daje to podstawę do spojrzenia na administrację publiczną właśnie w kontekście kapitału intelektualnego. Jest on bowiem źródłem przeciwwagi konkurencyjnej nie tylko dla podmiotów komercyjnych, ale także dla wspomnianej administracji i jej instytucji. Tak przyjęty tok rozumowania uzasadnia fakt, iż administracja publiczna podlega „nowemu spojrzeniu”, które odzwierciedla proces kreowania innowacji, które przyczyniają się do podniesienia jakości jej funkcjonowania, a co za tym idzie – zwiększenia standardu życia obywateli.

2. Kapitał intelektualny – pojęcie i znaczenie

Nie istnieje jedna uniwersalna definicja kapitału intelektualnego. Przede wszystkim kojarzy się on ze zdolnościami umysłowymi, wiedzą oraz kapitałem ludzkim. Wśród wielu pojęć spotykanych w literaturze przedmiotu, odnoszących się do kapitału intelektualnego, można spotkać także takie, jak: aktywa wiedzy (*knowledge assets*), aktywa niematerialne (*intangible assets*) czy też aktywa intelektualne (*assets capital*)³. Najogólniej definiując, należy stwierdzić, że kapitał intelektualny stanowi niematerialne zasoby firmy przyczyniające się do generowania strumieni przyszłych korzyści wpływających na wzrost wartości organizacji. Natomiast według T.A. Stewarta, kapitał intelektualny może być postrzegany jako suma wszystkiego, co każdy

² D. Dobija, *Miary dla kapitału intelektualnego. Określenie wartości niefinansowych aktywów firmy*, „Personel” 2000 nr 9.

³ A.J. Fazlagić, *Docenić (i zmierzyć) kapitał intelektualny*, Magazyn Dyrektorów CIO, <http://cio.cxo.pl/artykuly/55139/Docenic.i.zmierzyc.kapital.intelektualny.html>, 6.04.2010.

wie w organizacji i co decyduje o jej przewadze konkurencyjnej⁴. Warto przytoczyć jeszcze, spośród wielu innych, choćby takie definicje, jak⁵:

- K.M. Wiiga – kapitał intelektualny składa się z aktywów powstałych wskutek czynności intelektualnych, rozciągających się od nabywania nowej wiedzy (uczenia się) przez inwencję do tworzenia cennych relacji z innymi;
- L. Edvinssona i P. Sullivana – kapitał intelektualny to wiedza, która może być zmieniona na wartość;
- Stowarzyszenia The Society of Management of Canada – kapitał oparty na wiedzy, będący własnością firmy i stanowiący źródło korzyści dla organizacji.

Najbardziej rozpowszechnionym i jednym z pełniejszych ujęć kapitału intelektualnego jest jednak to zaproponowane przez L. Edvinssona i R. Malone’a, którzy postrzegają go jako sumę kapitału ludzkiego i strukturalnego, gdzie:

- kapitał ludzki reprezentowany jest przez wszystkie wartości niewymierne występujące w postaci kompetencji (umiejętności, *know-how*), postaw (motywacja, umiejętności przywódcze zarządzających) i zdolności intelektualnych (innowacje, przedsiębiorczość, umiejętność adaptacji i uczenia się),
- kapitał strukturalny odzwierciedla wiedzę organizacji, jej relacje z otoczeniem (dostawcy, konsumenci, lokalna społeczność, rząd), organizację firmy (struktura, kultura, procesy) oraz jej rozwój (projekty badawcze, nowe pomysły, produkty)⁶.

W Polsce ujęcie kapitału intelektualnego zaprezentowali m.in. M. Bratnicki i J. Strużyna, którzy uważają, iż jest to szczególna kombinacja zasobów wychodzących poza obszar fizyczny, finansowy oraz poza wnętrze organizacji. Według nich, organizacja za pośrednictwem tych szczególnych zasobów kreuje swoją wartość, a inwestując w nie, podwyższa ich wartość strategiczną⁷. Kapitałem intelektualnym jest zatem to wszystko, czego nie znajdziemy w sprawozdaniach finansowych, a co buduje wartość firmy.

Reasumując, należy stwierdzić, że kapitał intelektualny to niematerialne aktywa, takie jak wiedza, umiejętności, zdolności, kreatywność, doświadczenie, umiejętności zawodowe, relacje z otoczeniem, lojalność, zaufanie, technologia, kultura organizacyjna, procedury, efektywność procesów, jak również wszystko to, co jest zdolnością przedsiębiorstwa i wspiera produktywność pracowników⁸. Nie każda jednak wiedza jest od razu kapitałem intelektualnym. Jego podstawą jest tylko taka wiedza, która jest użyteczna i którą można przetworzyć i wykorzystać dla dobra organizacji. Organizacja może pozyskiwać wiedzę przez rozwój kompetencji, inwestowanie

⁴ Za M. Strojny, *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, [w:] *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, D. Dobija (red.), Polska Fundacja Rozwoju Kadr, Warszawa 2003, s. 102.

⁵ *Kapitał intelektualny*, Akademia Balanced Scorecard, http://www.bsc.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=39 (13.04.2010).

⁶ D. Dobija, wyd. cyt.

⁷ M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, AE, Katowice 2001, s. 70-71.

⁸ A.J. Fazlagić, wyd. cyt.

w programy szkoleniowe dla pracowników bądź też w wyniku zdobywania na rynku pracowników legitymujących się wysokimi kwalifikacjami. Pierwsze rozwiązanie koncentruje się przede wszystkim na pracy zespołowej, drugie zaś akcentuje indywidualizm⁹.

3. Pomiar kapitału intelektualnego – Zrównoważona Karta Wyników

Pojawienie się tak ważnego czynnika, będącego istotną siłą napędową rozwoju organizacji, jakim jest kapitał intelektualny, wymusza konieczność jego pomiaru. Pomiar tego rodzaju kapitału nie jest jednak łatwy, nie da się go zmierzyć wprost. Wynika to choćby z faktu jego wielowymiarowej struktury, na którą składa się kapitał ludzki, kapitał społeczny, kapitał rozwoju i kapitał strukturalny. Istnieją więc różne metody pomiaru, dzięki którym możliwe jest oszacowanie wartości niewymiernych organizacji.

Pierwszymi popularnymi metodami pomiaru kapitału intelektualnego były metody opierające się na dużej liczbie wskaźników. Zwolennicy metod ilościowych wzorowali się przede wszystkim na metodach stosowanych w finansach i księgowości. Później dopiero zaczęto stosować bardziej elastyczne podejścia pomiarowe, a mianowicie metody jakościowe. Metody jakościowe dzielą się na metody zbierania danych o rzeczywistości (metody pomiarowe) oraz metody prezentowania rzeczywistości (metody sprawozdawcze). Do pierwszych z nich zalicza się obserwację, obserwację uczestniczącą, wywiady pogłębione, badania zogniskowane. Do drugich zaś – opisy, relacje, cytaty, a także histogramy, wykresy kołowe, słupkowe, mapy itp. Niemniej jednak literatura przedmiotu w szerszym stopniu omawia ilościowe metody pomiaru omawianego kapitału. Ze względu na charakter opracowania zostaną one jedynie wspomniane jako te, które najczęściej stosowane są do szacowania wartości kapitału intelektualnego¹⁰. Można tutaj m.in. wymienić koncepcje oparte na¹¹:

- kapitalizacji rynkowej, wykorzystującej wskaźnik „Q” Tobina oraz wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej MV/BV,
- zwrocie na aktywach – ROA, do których zalicza się ekonomiczną wartość dodaną EVATM, CIV – *Calculated Intangible Value*, VAICTM – *Value Added Intellectual Coefficiency*, rachunkowość i kosztorysowanie zasobów ludzkich HRCA – *Human Resources Costing and Accounting*,

⁹ M. Marcinkowska, *Kapitał ludzki – pomiar i ujawnienie informacji o zasobach ludzkich*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002 nr 11.

¹⁰ A. Fazlagić, *Metody jakościowe w pomiarze kapitału intelektualnego*, Forum Nowoczesnej Administracji Publicznej, <http://www.egov.pl/index.php?option=content&task=view&id=2539&Itemid=62>, 30.09.2010.

¹¹ M. Kozera, Z. Gołaś, *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa rolniczego z wykorzystaniem metody oceny punktowej ważonej oraz profilu oceny*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Roczniki Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, tom XI, zeszyt 5.

- metodach bezpośredniego pomiaru, których celem jest pieniężne oszacowanie wartości składników kapitału intelektualnego, wyróżnia się tutaj IAV – *Intangible Assets Valuation*, TVCTM – *Total Value Creation*, IVM – *Inclusive Valuation Methodology*,
- metodach kart punktowych stosowanych w sytuacji identyfikacji i pomiaru wybranych elementów aktywów niematerialnych za pomocą wskaźników niepieniężnych, zalicza się tutaj Zrównoważoną Kartę Wyników (BSC – *Balanced Scorecard*), Nawigator Skandii, IC-Raiting, jak również Monitor Aktywów Niematerialnych – *Intangible Assets Monitor*.

Warto przy okazji zwrócić także uwagę na badania OECD w obszarze kapitału intelektualnego. Badania te dotyczą głównie¹²:

- identyfikacji osób w danej populacji poniżej podstawowych umiejętności,
- poziomu wykształcenia w równych warstwach społecznych,
- podnoszenia kwalifikacji, w tym przede wszystkim działalności szkoleniowej i rozwojowej na rzecz pracowników,
- kosztów i korzyści z inwestycji w kapitał ludzki (prywatne – dla konkretnej osoby podnoszącej swoje kwalifikacje, publiczne – szeroko rozumiane dla państwa).

Wybór metody pomiaru kapitału intelektualnego nie może być przypadkowy. Uwarunkowany jest on chociażby poziomem zaangażowania i przygotowania kadry kierowniczej do zarządzania tym kapitałem w organizacji. Ze względu na brak idealnej, uniwersalnej metody pomiaru próbuje się dostosowywać dane narzędzie do konkretnych warunków funkcjonowania organizacji. Dlatego też muszą być uwzględnione takie czynniki, jak¹³:

- przeznaczenie określonej metody pomiaru,
- możliwość dostępu do informacji wykorzystywanych w danej metodzie,
- zakres wymaganych informacji dotyczących kapitału intelektualnego,
- poziom szczegółowości wymaganej informacji,
- sposób i koszt uzyskania informacji.

Do najliczniej reprezentowanych i najczęściej wykorzystywanych w praktyce należą metody z grupy kart punktowych. W niniejszym opracowaniu przegląd możliwych metod ze wspomnianej grupy ograniczony zostanie do konkretnego narzędzia, jakim jest Zrównoważona Karta Wyników (ZKW)¹⁴. Jest ona jedną z ciekawszych koncepcji zarządzania organizacją, która umożliwia pomiar efektów zarządzania w wielu wymiarach. Podstawowym założeniem karty jest stwierdzenie, że tradycyjne systemy pomiaru wyników działalności są już niewystarczające i prawie zawsze

¹² M. Marcinkowska, wyd. cyt.

¹³ Za M. Kozera, Z. Gołaś, wyd. cyt.

¹⁴ Zrównoważona Karta Wyników jako koncepcja zarządzania narodziła się w latach 90. XX wieku. Jej źródłem były badania zainicjowane przez R. Kaplana i D.S. Nortona. Efektem tych badań była seria publikacji oraz książka *The Balanced Scorecard*, przedstawiające zrównoważoną kartę wyników jako narzędzie programowania działań ukierunkowanych na osiągnięcie misji przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Perspektywa wzrostu i rozwoju – przykłady mierników celu

Cel strategiczny	Miernik celu	Tendencja	Ocena realizacji celu
Dostosowanie kwalifikacji pracowników do potrzeb organizacji			
Wykorzystanie potencjału i kompetencji pracowników (WPKP)	Wskaźnik WPKP = możliwości kompetencyjne pracowników/wykorzystane możliwości pracowników	Wzrost liczby awansów pionowych i poziomych o %	System oceny pracowników Rekrutacja wewnętrzna Analiza wykorzystania kandydatów z rezerwy kadrowej
Wzrost i rozwój kompetencji pracowników – zaspokojenie potrzeb szkoleniowych (ZPS)	Wskaźnik ZPS = liczba pracowników wymagających nowych kwalifikacji/liczba zatrudnionych x 100%	Wzrost o %	Wdrożenie systemu zarządzania wiedzą Ocena programu szkoleń Ewaluacja szkoleń
Przygotowanie następców	Odsetek kierowników potrafiących wskazać następcę	Wzrost o %	Określenie rezerwy kadrowej Określenie ścieżek kariery zawodowej
Budowa skutecznego systemu rekrutacji kadr i zarządzania personelem			
Pozyskanie możliwie jak najlepszych pracowników o kompetencjach i umiejętnościach wymaganych na danym stanowisku	Liczba przyjętych pracowników z pozytywną oceną podażową	Wzrost o %	Okresowa ocena pracowników
Zmniejszenie rotacji na kluczowych stanowiskach	Liczba zwolnień pracowników awansowanych w ciągu roku od powołania	Liczba zwolnień	Okresowa ocena wskaźnika fluktuacji pracowników
Wzrost satysfakcji pracowników			
Wzrost motywacji	Hierarchia stanowisk	Wdrożenie wartościowania stanowisk pracy Modyfikacja systemu premiowania	Roczne analizy struktury i hierarchii wynagrodzeń
Zmniejszenie przejść pracowników do innych podmiotów – fluktuacja (F)	Wskaźnik F = liczba pracowników odchodzących do zatrudnienia ogółem	Spadek o %	Roczne analizy
Budowanie proefektywnościowego modelu kultury organizacyjnej			
Poprawa komunikacji, budowanie właściwej atmosfery w miejscu pracy przez działania marketingu wewnętrznego	System informacji i komunikacji wewnętrznej	Wdrożenie	Okresowe badanie ankietowe pracowników
Przestrzeganie zasad etycznego postępowania	Odsetek pracowników wyrażających opinię, że zasady etycznego postępowania są w organizacji przestrzegane	% załogi	Roczne badanie ankietowe pracowników

Źródło: K. Barabasz, *Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie controllingu personalnego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2003 nr 4.

zorientowane są na przeszłość. Nie uwidaczniają one potencjału usprawnień organizacyjnych, nowych możliwości i kierunków działań. ZKW służy do zdefiniowania

celu, opisania strategii jego osiągnięcia oraz mierzenia postępów. Wykorzystuje ona spójny system finansowych i pozafinansowych wskaźników do zobrazowania stanu i oceny całości lub poszczególnych części organizacji z perspektywy: finansów, klienta, wewnętrznych procesów oraz wzrostu i rozwoju (zasoby ludzkie). Każdy z tych obszarów obejmuje pomiar zdefiniowanej grupy wskaźników przez podanie dla każdego z nich: celu, wskaźnika, założeń oraz działań.

Ostatnia z wymienionych powyżej perspektyw zawiera miary dotyczące pracowników oraz systemów wspomagających uczenie się i rozpowszechnianie wiedzy¹⁵. Perspektywa ta stanowi swoistego rodzaju fundament umożliwiający realizację miar i celów w pozostałych perspektywach. Uważana jest także za istotne narzędzie controllingu personalnego oraz podstawę pomiaru i zarządzania kapitałem intelektualnym. Mierniki występujące w perspektywie wzrostu i rozwoju ZKW można podzielić na dwie grupy¹⁶:

- podstawowe, ilustrujące wynik przeprowadzonych udoskonaleń i działań rozwojowych w obszarach zasobów ludzkich, organizacji i infrastruktury majątkowej,
- specyficzne, stanowiące kluczowe czynniki sukcesu, determinujące pojawienie się pożądanego efektu.

W tabeli 1 przedstawiono kilka przykładów mierników zdefiniowanych celów strategicznych.

Omawiana karta pozwala na budowanie kompleksowego systemu zarządzania bazującego na miernikach ilościowych i jakościowych odzwierciedlających strategię danej organizacji. Zasadniczym elementem procesu zarządzania za pomocą ZKW jest porównanie bieżących dokonań z wynikami docelowymi. Wykrycie niepożądanych odchyłeń od założeń w danym obszarze identyfikuje relacje przyczynowo-skutkowe pomiędzy wskaźnikami. Jej zastosowanie stwarza zatem pełniejszą perspektywę oceny, w tym oceny wpływu personelu (kadry, pracowników) na osiągnięcie celów strategicznych danej organizacji. W ten sposób sprawdza się, czy realizacja głównej strategii organizacji jest w ogóle możliwa przy istniejących lub potencjalnych zasobach ludzkich.

4. Kapitał intelektualny a administracja publiczna

Zagadnienia zaprezentowane powyżej odnoszą się przede wszystkim do organizacji (przedsiębiorstwa) działającej w określonej rzeczywistości ekonomicznej. Z punktu widzenia ich funkcjonowania w wysoce konkurencyjnym środowisku decydującą rolę odgrywają wartości intelektualne i niematerialne. Czy zatem, uwzględniając

¹⁵ M. Kunasz, *System pomiaru funkcji personalnej w przedsiębiorstwie – zestaw indywidualnie dobranych mierników i wskaźników*, materiał powielony.

¹⁶ *Zrównoważona Karta Wyników (Balanced Scorecard)*, Katedra Teorii i Programowania Rozwoju Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, <http://www.tipr.ath.bielsko.pl/materialy/BSC.doc>, 29.04.2010.

niezaprzeczalną odmienność administracji publicznej w stosunku do organizacji komercyjnych, będzie można w pełni wykorzystać na jej gruncie doświadczenia sektora prywatnego. Należy przy tym zaznaczyć, iż te różnice nie sprowadzają się jedynie do nadrzędnych przesłanek działania. To także odrębność form oddziaływania na potencjał kadrowy, form naboru i kontroli, jak również kryteriów jego oceny. Nie przeszkadza to jednak, by pomimo „służebnej” roli administracji, nie starać się maksymalizować sprawności jej działania, m.in. przez unowocześnienie kadr i efektywne wykorzystanie potencjału w nich tkwiącego.

Istnieje jednak duża pokusa zastosowania metod właściwych dla organizacji komercyjnych w administracji publicznej w sposób bezpośredni, bez modyfikacji do specyfiki jej funkcji i celów. Metoda „kopiuj-wklej” jest w tym wypadku dalece niewłaściwa i niepożądana. Nie oznacza to jednak, że administracja publiczna nie może korzystać bądź też nie korzysta ze sprawdzonych komercyjnych rozwiązań w zakresie kształtowania kapitału intelektualnego. Realia wymuszają przewartościowanie dotychczasowego sposobu myślenia o potencjalne kadrowym administracji¹⁷.

Administracja publiczna, będąc częścią systemu społecznego, powinna wzbudzać zaufanie społeczne, stąd też jej wartość odgrywa bardzo ważną rolę. Potencjał w postaci kapitału intelektualnego przyczynia się do doskonalenia i utrzymania jakości będącej jednym z ważniejszych gwarantów sukcesu organizacji. Czynniki jakości kapitału intelektualnego to wiedza, kwalifikacje, kultura osobista, zaangażowanie, motywacja w codziennej pracy. To jednak bardzo duże wyzwanie dla administracji, która przez dziesięciolecia wypracowała dalece odmienny model funkcjonowania oparty w głównej mierze na rutynowo stosowanych przepisach, mało przejrzysty i mało przyjazny dla obywatela. Jest to o tyle ważne, że jedną z przyczyn nieodpowiednich standardów władzy publicznej samorządu terytorialnego jest m.in. niski poziom kapitału intelektualnego¹⁸. Wydaje się zatem słuszne zastosowanie już sprawdzonych pojęć, metod, choćby w zakresie rozumienia i pomiaru kapitału intelektualnego.

5. Konkluzja

Objętość niniejszego opracowania nie pozwoliła na dokładną prezentację wszystkich wymienionych metod pomiaru. Wybór metody ZKW uzasadnia przekonanie autorki o możliwości jej odniesienia w stosunku do administracji i jej pracowników.

¹⁷ M. Kalisiak-Mędelska, J. Chądzyński, *Uwagi ogólne na temat problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, [w:] *Kierunki zmian w polskim systemie finansów samorządu terytorialnego*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu nr 26, Wrocław 2008, s. 108-109.

¹⁸ Seminarium *Standardy życia publicznego – samorząd terytorialny*, Uniwersytet Warszawski, http://www.zpc.wpia.uw.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=38&Itemid=24 (13.04.2010).

Poszczególne instytucje wchodzące w skład administracji publicznej dysponują bowiem niemałymi zasobami władzy i ludzi. To oni przez posiadaną wiedzę, doświadczenie, skłonność do uczenia się będą w coraz większym stopniu decydować o jej wartości. Biorąc to pod uwagę, należy przyjąć, iż dobór pracowników i dalsza polityka personalna powinna opierać się na kryterium fachowości. Niestety, administracji publicznej nie da się rozpatrywać w oderwaniu od typu ładu społecznego, stylów rządów, tradycji kulturowych czy poziomu rozwoju demokracji. Ma to swoje przełożenie na typologię pracowników, a mianowicie rozdzielenie pracowników na tych wybieranych pod kątem kryteriów fachowości, wiedzy, doświadczenia i tych, którzy desygnowani zostali na dane stanowisko z „klucza” politycznego. L. Gilejko zjawisko to określa mianem polityzacji instytucji administracji publicznej¹⁹.

Niemniej jednak w toku jej przeobrażeń można wyodrębnić kilka dominujących tendencji w omawianym zakresie. Obserwuje się głęboko idące zmiany w zakresie rekrutacji do instytucji publicznych. Powszechne stało się organizowanie otwartych i konkurencyjnych konkursów jako zasady obsady stanowisk urzędniczych. Pozwala to na zatrudnienie m.in. wysoko wykwalifikowanych specjalistów z sektora prywatnego, którzy wnoszą do administracji dobre praktyki, wzrost efektywności czy też podejście bardziej proklienckie. Zmiany w systemie rekrutacji dotyczą także wymagań merytorycznych. Wymagania te obejmują, oprócz tzw. predyspozycji „twardych”, także predyspozycje wynikające np. ze stopnia posiadanej wrażliwości społecznej, stopnia asertywności, empatii²⁰. Następną tendencją jest rozwój systemu szkoleń i doksztalcania pracowników. System ten nie dorównuje jeszcze poziomowi jego rozwoju w obrębie sektora prywatnego, ale stwarza już rzeczywiste szanse wyrównywania dysproporcji edukacyjnych i podnoszenia kwalifikacji pracowników administracji. Tym bardziej że stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych zostało wpisane do katalogu obowiązków każdego pracownika administracji publicznej²¹.

Konkludując, należy stwierdzić, że ze względu na wymogi rządzenia publicznego szczególnego znaczenia nabiera kapitał intelektualny. Od pracowników administracji oczekuje się już nie tylko kwalifikacji pozwalających na realizację zadań administracyjnych, ale również inicjatywy, kreatywności, elastyczności, samodzielności, dynamiki w działaniu, określonych umiejętności, jak choćby interpersonal-

¹⁹ L. Gilejko, *Administracja – służba publiczna czy grupa interesu*, [w:] *Reforma administracji publicznej w Polsce. Uwarunkowania społeczne, ekonomiczne i polityczne*, Warszawa 2000, s. 12. Za: B. Pytlik, *Polityczne kryteria doboru urzędników w rządowej administracji publicznej*, [w:] *Administracja publiczna na progu XXI wieku. Wyzwania i oczekiwania*, J. Osiński (red.), Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008, s. 148.

²⁰ I. Macek, *Zmiany w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, [w:] *Administracja i polityka. Administracja publiczna w procesie przemian*, A. Ferens, I. Macek (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 91.

²¹ Zob. art. 24, pkt 2 Ustawy z dn. 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, DzU 2008 nr 223, poz. 1458.

nych, pracy projektowej czy też stałego uczenia się. Aktywizacja lokalnych czy też regionalnych zasobów kapitału intelektualnego staje się więc jednym z ważniejszych wyzwań stojących przed władzami publicznymi. To natomiast pociąga za sobą konieczność stałego monitorowania dotychczasowej działalności oraz wpływania na nią w przyszłości. Szerokie zastosowanie w tym zakresie ma właśnie zasygnalizowana w treści artykułu ZKW. Jest ona narzędziem przynoszącym określone zyski tym organizacjom, zarówno prywatnym, jak i publicznym, które borykają się z problemami związanymi z wdrożeniem strategii i przełożeniem jej na wymierne rezultaty finansowe²² oraz chcą stać się organizacją „uczącą się”.

Literatura

- Barabasz K., *Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie controllingu personalnego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2003 nr 4.
- Bratnicki M., Strużyńska J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, AE, Katowice 2001.
- Dobija D., *Miary dla kapitału intelektualnego. Określenie wartości niefinansowych aktywów firmy*, „Personel” 2000 nr 9.
- Fazlagić A.J., *Docenić (i zmierzyć) kapitał intelektualny*, Magazyn Dyrektorów CIO, <http://cio.cxo.pl/artykuly/55139/Docenic.i.zmierzyc.kapital.intelektualny.html> (6.04.2010).
- Fazlagić A., *Metody jakościowe w pomiarze kapitału intelektualnego*, Forum Nowoczesnej Administracji Publicznej, <http://www.egov.pl/index.php?option=content&task=view&id=2539&Itemid=62> (30.09.2010).
- Gilejko L., *Administracja – służba publiczna czy grupa interesu*, [w:] *Reforma administracji publicznej w Polsce. Uwarunkowania społeczne, ekonomiczne i polityczne*, Warszawa 2000, s. 12, za: B. Pytlik, *Polityczne kryteria doboru urzędników w rządowej administracji publicznej*, [w:] *Administracja publiczna na progu XXI wieku. Wyzwania i oczekiwania*, J. Osiński (red.), Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Jakubowska A., *Zrównoważona Karta Wyników usprawnia zarządzanie*, „Gazeta Samorządu i Administracji” 2006 nr 1.
- Kalisiak-Mędelska M., Chądzyński J., *Uwagi ogólne na temat problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, [w:] *Kierunki zmian w polskim systemie finansów samorządu terytorialnego*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu nr 26, Wrocław 2008.
- Kapitał intelektualny*, Akademia Balanced Scorecard, http://www.bsc.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=39 (13.04.2010).
- Kozera M., Gołaś Z., *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa rolniczego z wykorzystaniem metody oceny punktowej ważonej oraz profilu oceny*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Roczniki Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, tom XI, zeszyt 5.
- Kunasz M., *System pomiaru funkcji personalnej w przedsiębiorstwie – zestaw indywidualnie dobranych mierników i wskaźników*, materiał powielony.
- Macek I., *Zmiany w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, [w:] *Administracja i polityka. Administracja publiczna w procesie przemian*, A. Ferens, I. Macek (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.

²² A. Jakubowska, *Zrównoważona Karta Wyników usprawnia zarządzanie*, „Gazeta Samorządu i Administracji” 2006 nr 1.

- Marcinkowska M., *Kapitał ludzki – pomiar i ujawnienie informacji o zasobach ludzkich*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002 nr 11.
- Seminarium *Standardy życia publicznego – samorząd terytorialny*, Uniwersytet Warszawski, http://www.zpc.wpia.uw.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=38&Itemid=24, 13.04.2010.
- Strojny M., *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, [w:] *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, D. Dobija (red.), Polska Fundacja Rozwoju Kadr, Warszawa 2003.
- Zrównoważona Karta Wyników (Balanced Scorecard)*, Katedra Teorii i Programowania Rozwoju Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, <http://www.tipr.ath.bielsko.pl/materialy/BSC.doc> 29.04.2010.

INTELLECTUAL CAPITAL – SELECTED MEASUREMENT METHODS

Summary: The article focuses on the topic of intellectual capital which influences to a greater degree the value of an organization and its position. The author also discusses the concept of balance score card (BSC). BSC is one of the methods of intellectual capital measurement that might be applied in public administration.