

**dr Edyta Bombiak**

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

## Kompetencje pracownicze – istota, pomiar i sprawozdawczość Employee Competence – the essence, the measurement and reporting

**Streszczenie:** Rozwój współczesnych przedsiębiorstw oraz wzrost ich wartości w coraz mniejszym stopniu zależą od zasobów materialnych, a w coraz większym od aktywów intelektualnych. Ważna staje się zatem ich identyfikacja, wartościowanie i sprawozdawczość. Bez tych działań nie będzie możliwe efektywne zarządzanie tymi kluczowymi aktywami oraz budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji. W artykule podjęto próbę przybliżenia tematyki związanej z kompetencjami pracowników jako kluczowym aktywem niematerialnym będącym podstawą rozwoju kapitału intelektualnego. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie pojęcia i istoty kompetencji oraz wybranych metod ich pomiaru. Artykuł ma charakter przeglądowy – opiera się na analizie literatury z zakresu podjętego tematu.

**Słowa kluczowe:** kapitał intelektualny, kompetencje, wartościowanie, sprawozdawczość

**Abstract:** The development of modern enterprises and the increase of their value is becoming less dependent on material resources, and more on intellectual assets. Therefore, their identification, valuation and reporting become important. Without these measures it will not be possible to effectively manage key assets and to build a sustainable competitive advantage of the organization. This article attempts to approximate the issues related to the competence of employees as a key intangible asset underlying the development of intellectual capital. The purpose of this article is to present the concept and essence of competence and selected methods for measuring them. The article is a review of literature on the topic.

**Keywords:** intellectual capital, competence, valuation, reporting

### Wprowadzenie

O powodzeniu przedsiębiorstwa na rynku decyduje uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Przewaga polega na tym, że firma robi coś lepiej lub inaczej od konkurencji, dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty. Obserwowane w ostatnich latach rosnące tempo przemian politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych tworzy szereg wyzwań, które dezaktualizują dotychczasowe źródła przewagi konkurencyjnej, takie jak ziemia czy kapitał finansowy, jednocześnie kreując potrzebę wykorzystania nowych źródeł konkurencyjności. M. Bratnicki stwierdza, że we współczesnych realiach gospodarowania o przewadze konkurencyjnej decydują przede wszystkim kluczowe kompetencje<sup>1</sup>, które określają

---

<sup>1</sup> M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 14.

i wspomagają rozwój wyróżniających zdolności, procesów oraz zasobów<sup>2</sup>. Od stopnia, w jakim kompetencje posiadane przez przedsiębiorstwo są wyjątkowe, zależy jego pozycja konkurencyjna. Rzadkość posiadanych kompetencji wpływa także na stabilność pozycji przedsiębiorstwa oraz pozwala na skuteczne podejmowanie działań służących poprawie pozycji rynkowej. Istotę przewagi konkurencyjnej stanowią tzw. kluczowe kompetencje, a zatem kombinacja unikalnych umiejętności pozwalających przedsiębiorstwu uzyskać długookresowe efekty synergiczne. Twórcy koncepcji kluczowych kompetencji wskazują, iż stanowią one wypadkową różnorodnych umiejętności posiadanych przez pracowników<sup>3</sup> i ujawniają się jako efekt kolektywnego uczenia. Dlatego problematyka kompetencji pracowniczych zajmuje ważne miejsce w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.

Nie ma wątpliwości co do tego, że kapitał ludzki staje się coraz bardziej istotny, a zważywszy na to, że żaden proces w przedsiębiorstwie nie odbywa się bez udziału człowieka, człowiek i jego kompetencje stają się kluczowym ogniwem we współczesnych organizacjach. Konsekwencją realizacji koncepcji gospodarki opartej na wiedzy jest szybki przepływ wiedzy i informacji oraz jej przetwarzanie i wzbogacanie. Ludzie, ze względu na swoją zdolność do uczenia się i pomnażania posiadanej wiedzy, stanowią najcenniejsze aktywa, które w znacznie większym stopniu niż inne zasoby przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej<sup>4</sup>. Wiedza, pochodząca od pracowników firmy oraz pozyskiwana przez zdobywanie doświadczenia w działaniu przedsiębiorstwa na rynku, nie tylko sprzyja realizacji strategii nastawionej na wzrost wartości, ale umożliwia osiągnięcie sprawnego i zrównoważonego rozwoju oraz stabilizuje kondycję podmiotu, szczególnie w warunkach kryzysu gospodarczego. Kompetencje są zatem miarą oceny przedsiębiorstwa pod względem organizacyjnym, ekonomicznym i społecznym oraz pewną właściwością. Jeżeli są odpowiednio dobrane, rozwijane i wykorzystywane, mogą znacząco przyczynić się do poprawy sprawności i efektywności działania, realizacji celów oraz osiągnięcia znaczącej przewagi konkurencyjnej. Kompetencje mają też szerszy, korporacyjny kontekst. Charakteryzują to, co organizacja „robi dobrze” i są rezultatem posiadania wielu różnych umiejętności. Decydują o wyjątkowości przedsiębiorstwa i zatrudnionych w nim pracowników<sup>5</sup>. Efektywne pozyskiwanie, tworzenie i wykorzystywanie kompetencji stało się obecnie jednym z głównych sposobów na osiągnięcie wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

## Pojęcie i cechy kompetencji

Pojęcie kompetencji jest rozpatrywane najczęściej na poziomie pracowniczym oraz organizacyjnym<sup>6</sup>. Obecnie kompetencje mają kilka znaczeń. Początkowo rozumiano je jako formalne prawo do zajmowania się określonymi sprawami i podejmowania decyzji w ustalonym zakresie, natomiast zdolność do efektywnego

<sup>2</sup> Tamże, s. 64.

<sup>3</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competences of the Corporation*, Harvard Business Review, maj-czerwiec 1990.

<sup>4</sup> Por M. Rosińska; *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*; [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 11-20.

<sup>5</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2004, s. 141-144.

<sup>6</sup> W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na kompetencjach jednostkowych.

i sprawnego działania łączono z kwalifikacjami<sup>7</sup>. Później zaczęto rozumieć je szerzej jako zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności pracownika, przypisany do danego stanowiska. Dziś kompetencje pracownicze to zbiór tego, co pracownik umie zrobić, zarówno w zakresie wiedzy na temat tego, co i jak trzeba wykonać, intelektualnych i fizycznych możliwości wykonania, jak też psychologicznego nastawienia do zadania. Kompetencje to nie tylko same umiejętności czy cechy osobowości – to połączenie tych elementów, które decydują o zróżnicowaniu efektów pracy między poszczególnymi jednostkami. Są zbiorem zdolności umożliwiających efektywne wykonywanie pracy. W tabeli 1 przedstawiono różne ujęcia istoty kompetencji przez poszczególnych autorów.

**Tab. 1. Pojęcie kompetencji według różnych autorów**

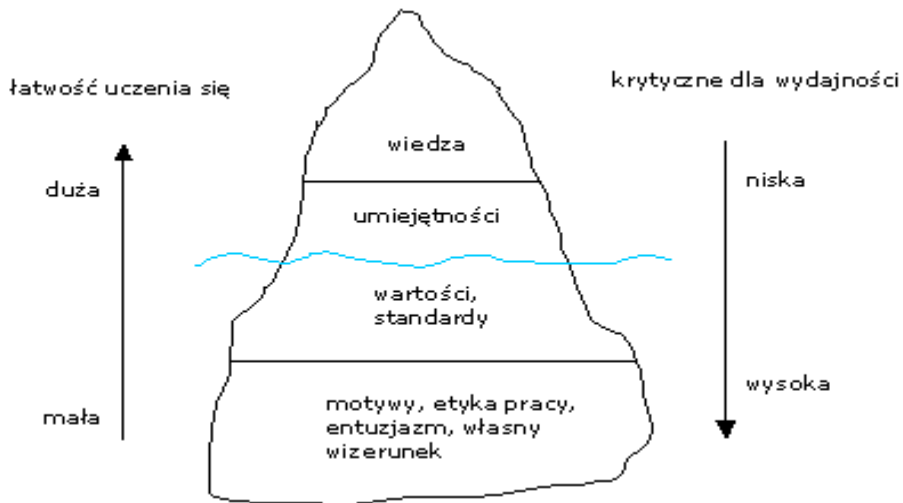
<b>Autor</b>	<b>Definicja</b>
H. Król	Kompetencje to predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, zapewniające realizację zadań zawodowych na poziomie skutecznym i (lub) wyróżniającym, stosownie do standardów określonych przez organizację dla danego stanowiska.
R. Boyatzis	Kompetencja to taka dyspozycja danej osoby, która prowadzi do zachowań zgodnych z wymogami stanowiska pracy określonymi przez parametry środowiska organizacyjnego, co z kolei przynosi pożądane wyniki.
Ch. Woodruffe	Kompetencje to pojęcie związane z pracą i odnoszące się do dziedziny, w których dana osoba jest kompetentna.
G. Filipowicz	Kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.
M. Montmollin	Kompetencje to ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się.
C. Levy-Leboyer	Kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa.
T. Rostowski	Wszelkie cechy pracowników, które wyzwane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa.

Źródło: S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, M. Juchnowicz, *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002, s. 89, T. Rostowski, *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004, s. 40, H. Król, 2006, *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, H. Król, A. Ludwicyński (red.), Warszawa, PWN, T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2006, s. 86.

Istotę kompetencji przedstawia metafora „góry lodowej” (rys.1), z której wynika, że kompetencje to kategoria agregatowa składająca się z elementów zróżnicowanych pod względem widoczności i możliwości rozwoju. Widoczny wierzcho-

<sup>7</sup> J. Rokita, *dz. cyt.*, s. 97.

łek góry lodowej kompetencji tworzą wiedza i umiejętności, które są łatwe do zidentyfikowania, wyuczenia i rozwijania, natomiast pozostałe składowe, takie jak motywacja, wzorce zachowań czy cechy osobowości są ukryte, a więc trudniejsze do identyfikacji, modyfikacji i rozwoju. Jednak to one mają krytyczne znaczenie dla wydajności.



**Rysunek 1. Model „góry lodowej” kompetencji**

Źródło: M. Spencer, *Competence at Work., Models for Superior Performance.* John Wiley & Sons Inc., New York 1993

Kompetencje zawodowe charakteryzują się następującymi właściwościami, które czynią je specyficznym zasobem organizacji<sup>8</sup>:

- są dynamiczne, zmienne w czasie, rozwijają się w ramach doświadczenia;
- tempo ich rozwoju zależy od zmiennych zewnętrznych (otoczenia) oraz względnie trwałych dyspozycji jednostek (inteligencja),
- są ściśle związane z zadaniami zawodowymi;
- są obserwowalne i mierzalne, gdyż przejawiają się w zachowaniu;
- są synergiczne, gdyż ich łączenie daje większy wynik niż suma kompetencji wykorzystywanych indywidualnie;
- są niematerialne i nie można ich wycenić poza działaniem, w którym się uwidaczniają;
- są relatywne, mają wartość i znaczenie w konkretnej sytuacji zawodowej;
- są transformowalne, można je adaptować, by były przydatne na innym stanowisku pracy;
- mają charakter podmiotowy, gdyż są nierozdzielnie związane z jakimś podmiotem: osobą, zespołem, organizacją;

<sup>8</sup> Por. R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, TNOiK, Toruń 2007, s. 23.

- są współzależne, kompetencje szczegółowe są składową kompetencji ogólnych i przyczyniają się wzajemnie do swojego rozwoju;
- mają charakter operacyjny, gdyż ujawniają się w działaniach;
- są rzadkie i unikatowe – nie ma dwóch osób o takim samym potencjale kompetencyjnym.

Kompetencje, jako kluczowy składnik kapitału ludzkiego, odgrywają szczególną rolę w zakresie kreowania najbardziej wartościowego i rentownego kapitału współczesnych organizacji, jakim jest kapitał intelektualny.

### Kompetencje jako komponent kapitału intelektualnego

Kapitał intelektualny, nazywany często bogactwem organizacji, postrzegany jest jako czynnik napędzający gospodarkę w XXI wieku. We współczesnych organizacjach kapitał ten jest uważany za istotny element decydujący o sukcesie przedsiębiorstwa<sup>3</sup>, źródło przewagi konkurencyjnej oraz kluczowy determinant w procesie kreowania wartości rynkowej<sup>4</sup>. Przegląd literatury przedmiotu pozwala na stwierdzenie, że kapitał intelektualny to majątek powstający na bazie wiedzy wytworzonej i nabywanej przez organizację, której nośnikami są przede wszystkim pracownicy. Stanowi on sumę wielu składników opartych na wiedzy, które kształtują wartość rynkową przedsiębiorstwa, stąd niejednokrotnie określany jest mianem kapitału wiedzy<sup>9</sup> lub materii intelektualnej<sup>10</sup>. Kapitał intelektualny to suma ukrytych aktywów nie uwzględnionych w sprawozdaniach finansowych, obejmujących to, co znajduje się w głowach pracowników, jak i to, co zostaje po wyjściu pracowników do domu<sup>11</sup>. G. Urbanek twierdzi, że kapitał intelektualny stanowi niewidzialny zasób przedsiębiorstwa, który tworzy widzialne efekty.

Kapitał intelektualny to zarówno wiedza sama w sobie, jak i rezultat jej transformacji na aktywa niematerialne<sup>12</sup>. Główną rolę w tworzeniu kapitału intelektualnego organizacji przypisuje się zatrudnionym pracownikom, którzy w wielu firmach opartych na wiedzy stanowią ich strategiczny zasób i w coraz większym stopniu decydują o wynikach ekonomicznych<sup>12</sup>. Zatem kompetencje pracowników utożsamiane niejednokrotnie z kapitałem ludzkim stanowią istotny komponent kapitału intelektualnego (tab. 2). Wynika to z faktu, że wartość rynkowa przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zależy dziś od potencjału wiedzy jego pracowników, który właściwie i umiejętnie wykorzystywany – umożliwi zdobywanie przewagi konkurencyjnej w zmieniającym się otoczeniu.

<sup>9</sup> P. Wachowiak (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 34.

<sup>10</sup> T.A. Stewart, *Intellectual Capital: The Wealth of New Organizations*, Nicholas Brealey Publishing LTD. London 1997, [za:] A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002, s. 58-59.

<sup>11</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicinska, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s.63 i nast.

<sup>12</sup> B. Czerniachowicz, *Kapitał ludzki jako źródło wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2002, nr 329, s. 87 i nast.

Tabela 2. Kompetencje jako komponent kapitału intelektualnego

Kapitał intelektualny		
Kompetencje pracowników (kapitał ludzki)	Kapitał wewnętrzny (organizacyjny)	Kapitał zewnętrzny (relacyjny)
Wiedza Doświadczenie Wykształcenie Predyspozycje Zdolności Cechy osobowości Motywacje Postawy	Własność intelektualna Kultura organizacji Procesy i metody zarządzania Struktura organizacyjna Systemy informacyjne Filozofia zarządzania	Powiązania z klientami Powiązania z dostawcami Powiązania z inwestorami Powiązania z partnerami biznesowymi Reputacja Marka

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

Kompetencje to osobiste zasoby każdego pracownika, które stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla ich właściciela, jak i dla organizacji korzystającej na określonych warunkach z tego potencjału<sup>13</sup>. To odpowiednik kapitału intelektualnego przypisanego jednostce. Najczęściej wymienianymi składnikami potencjału kompetencyjnego są: wiedza, doświadczenie, umiejętności, postawy, motywacja, zachowania i cechy osobowości. Wyróżnienie w pojęciu kapitału intelektualnego elementów składowych uświadamia, że choć to ludzie tworzą wiedzę, to dopiero przez interakcje zachodzące między nimi jej zakres jest zwiększany, tworząc wiedzę zinstytucjonalizowaną oraz budując sieci powiązań z otoczeniem. Pracownicy, bazując na posiadanych kompetencjach, budują i rozwijają kapitał organizacyjny i relacyjny. Stąd też początkowym etapem tworzenia każdej instytucji powinno być wyznaczenie, a później ukształtowanie właściwych kompetencji pracowników, co wymaga wdrożenia systemu zarządzania kompetencjami.

Zarządzanie kompetencjami jest takim sposobem prowadzenia polityki personalnej w firmie, w którym pojęcie kompetencji staje się ogniwem łączącym działania z różnych zakresów (rekrutacja i selekcja, ścieżki kariery i następstw, oceny pracowników, szkolenia, systemy motywacyjne, itd.). Jego celem jest zagwarantowanie odpowiednich zasobów kompetencji, niezbędnych do osiągnięcia strategicznych zamierzeń organizacji<sup>14</sup>. Zarządzanie kompetencjami zawiera w sobie zarówno określanie standardów kompetencyjnych, planowanie i organizowanie działań związanych z kształtowaniem kompetencji w organizacji, motywowanie pracowników do rozwoju kompetencji, jak też kontrolę efektów tych działań. Ważnym, często niedocenianym aspektem zarządzania kompetencjami, jest ich wartościowanie.

### Wartościowanie kompetencji

Nie jest możliwe efektywne zarządzanie kompetencjami bez ich pomiaru. Pomiar jest bowiem skutecznym narzędziem wspomagającym procesy ewaluacji.

<sup>13</sup> H. Król, A. Ludwicyński (red.), *dz. cyt.*, s. 96-98.

<sup>14</sup> Por. T. Oleksyn, *dz. cyt.*, s. 36.

Wartościowanie kompetencji to ich ocena ze względu na przyjęte kryteria. To proces polegający na określeniu relatywnej wartości kompetencji pracownika, zarówno elementów twardych tj. wiedzy i umiejętności, jak i miękkich tj. motywacje, postawy, cechy osobowości z uwzględnieniem specyficznej dla danego przedsiębiorstwa struktury stanowisk, oczekiwań i celów danej firmy. Jest on punktem wyjścia do takiego wynagradzania, które bezpośrednio wiąże płace z kompetencjami pracownika<sup>15</sup>.

W procesie wartościowania kompetencji wyróżnia się dwa podejścia: ilościowe i jakościowe. Podejście ilościowe koncentruje się na próbie oszacowania wartości kompetencji posiadanych przez pracowników w jednostkach pieniężnych. Jest to niezbędne dla potrzeb kompleksowej rachunkowości oraz sprawozdawczości. Podejście ilościowe jest zorientowane na diagnozę poziomu kompetencji pracowników z wykorzystaniem skal punktowych oraz wskaźników niefinansowych, które dostarczają informacji na temat stanu posiadania tych aktywów oraz zmian w ich poziomie. Ten sposób pomiaru kompetencji jest wykorzystywany w procesach zarządzania zasobami ludzkimi dla potrzeb: rekrutacji i selekcji, oceniania, wynagradzania, awansowania, rozwoju. W tabeli 3 przedstawiono przykładowe wskaźniki niefinansowe diagnozujące wybrane komponenty kompetencji.

**Tabela 3. Przykładowe wskaźniki diagnostyczne wybranych komponentów aktywów kompetencyjnych**

Aktywa kompetencyjne	Wskaźnik
Wiedza	Odsetek pracowników z wyższym wykształceniem
Doświadczenie	Średni staż pracy
Umiejętności	Liczba odbytych szkoleń zawodowych na 1 pracownika Czas szkolenia
Kreatywność	Liczba wniosków racjonalizatorskich na jednego pracownika
Motywacja	Odsetek pracowników zmotywowanych. Poziom motywacji pracowników
Innowacyjność	Liczba zgłoszonych patentów Liczba realizowanych projektów badawczych

Źródło: opracowanie własne

Wartościowanie kompetencji w ujęciu jakościowym jest bardzo zbliżone do ocen pracowniczych. Często wykorzystywane są tu podobne metody tj. obserwacje, testy, Centrum Oceny czy metoda 360 stopni. Zasadnicza różnica polega na rodzaju zastosowanych narzędzi, które muszą być dostosowane do diagnozy kompetencji. Do najbardziej powszechnych narzędzi stosowanych w procesie pomiaru kompetencji pracowniczych należą:

1. Skale obserwacyjne
2. Testy kompetencyjne
3. Wykresy radarowe

<sup>15</sup> [www.wynagrodzenia.pl](http://www.wynagrodzenia.pl) (20.10.2013)

Pomiar kompetencji jest złożonym procesem, a ich ocena jest możliwa na podstawie zbioru obserwowalnych zachowań. Dokonywanie tego pomiarów wymaga zastosowania odpowiedniej skali. G. Filipowicz proponuje skalę obejmującą pięć poziomów. Jej ogólną charakterystykę przedstawiono w tabeli 4.

**Tabela 4. Poziomy opanowania kompetencji**

Poziom	Charakterystyka
A (9)	Brak przyswojenia danej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystanie w podejmowanych działaniach.
B (2)	Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystana w sposób nieregularny. Wymagane jest aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób.
C (3)	Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym – pozwalającym na samodzielne, praktyczne jej wykorzystanie w trakcie realizacji zadań zawodowych.
D (4)	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń.
E (5)	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności postaw właściwych dla danego zakresu działań.

Źródło: G. Filipowicz, *Metody pomiaru potencjału kompetencyjnego*, [w:] *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim. Materiały na konferencje*, (red.) A. Ludwicyński, Wyd. Polska Fundacja Rozwoju Kadr, Warszawa 2002, s. 259

Przedstawione w tabeli opisy poziomów kompetencji stanowią klucz do opracowania indywidualnych skal, w których rozpisane zostają zachowania charakterystyczne dla kompetencji diagnozowanej. Skala ma budowę tabeli, w której każdy kolejny wiersz zawiera opis wskaźnika behawioralnego związanego z daną kompetencją. Skale obserwacyjne należą do kategorii skal zakotwiczonych, tzn. opisy krańców skali odnoszą się do skrajnie negatywnych (poziom A) i skrajnie pozytywnych (poziom E) zachowań, rzadko spotykanych w codziennej pracy. Szczegółowe rozpisanie znaczenia poszczególnych punktów skali ma na celu zminimalizować subiektywizm osób dokonujących oceny. Ocena kompetencji dokonywana jest poprzez zaznaczenie w każdym wierszu zachowania najlepiej opisującego osobę ocenianą. Przykład takiej skali dla kompetencji „delegowanie” przedstawiono w tabeli 5.

Test kompetencyjny to metoda diagnozująca kompetencje poprzez pomiar poziomu wiedzy i zakresu tego, jak się zachować w konkretnych okolicznościach. Pytania wchodzące w skład testu opracowywane są tak, aby diagnozowały poszczególne wskaźniki (opisane językiem zachowań) charakteryzujące daną kompetencję. Każde pytanie składa się z krótkiego opisu sytuacji zadaniowej lub społecznej oraz trzech potencjalnych zachowań. Zadaniem osoby ocenianej jest wskazanie zachowania najwłaściwszego i najgorszego. Testy muszą być opracowywane przez specjalistów w taki sposób, aby umożliwiały obiektywną diagnozę potencjału kompetencyjnego pracownika.

Wyniki pomiaru kompetencji uzyskane przy zastosowaniu skali bądź testu kompetencyjnego są ilustrowane na wykresie radarowym. Jest on graficznym sposobem prezentowania aktualnego lub pożądanego profilu kompetencyjnego.



Porównanie tych dwóch profili stanowi podstawę identyfikacji luki kompetencyjnej oraz podejmowania decyzji o jej likwidacji w drodze rozwoju.

**Tabela 5. Skala obserwacyjna dla kompetencji „delegowanie”**

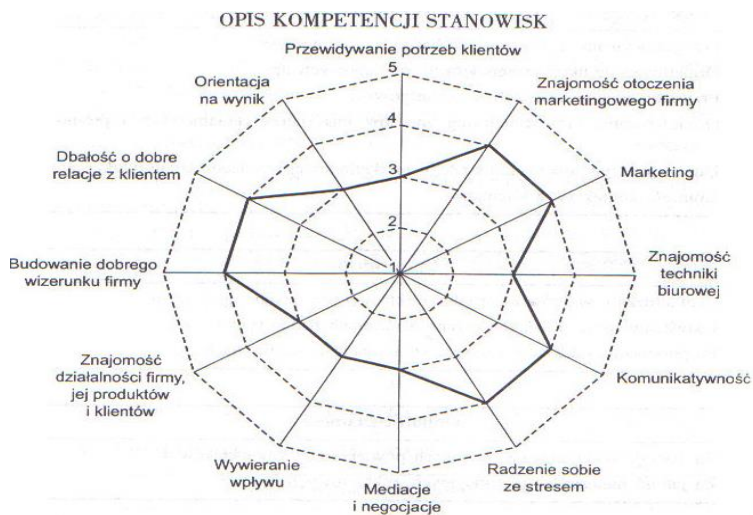
DELEGOWANIE					
Lp.	A	B	C	D	E
1	Przekazuje pracownikom tylko najprostsze, rutynowe zadania.	Deleguje pracownikom zadania, jednak trudniejsze woli wykonywać osobiście.	Sprawnie deleguje zarówno rutynowe, jak i ważne, trudne zadania.	Deleguje trudne, odpowiedzialne zadania z doskonałymi rezultatami.	Doskonale deleguje zadania, czym przyczynia się do zwiększenia efektywności pracy.
2	Nie zna kompetencji swoich pracowników, dlatego może przydzielać np. zbyt trudne zadania.	Zna kompetencje swoich pracowników, jednak nie zawsze wie, komu delegować zadania.	Przypisuje do realizacji zadań pracowników o odpowiednich kompetencjach.	Doskonale dobiera zadania do kompetencji swoich pracowników.	Planuje delegowanie zadań tak, aby w pełni wykorzystać kompetencje pracowników.
3	Nie daje możliwości usamodzielnienia się pracownikom.	Czasami z nadmierną ostrożnością przekazuje swoim pracownikom większy zakres samodzielności i odpowiedzialności.	W miarę rozwoju kompetencji przekazuje pracownikom większy zakres samodzielności i odpowiedzialności.	Nakłania pracowników do przyjmowania coraz większego zakresu samodzielności i odpowiedzialności.	Projektuje realizację zadań tak, aby zwiększać samodzielność i odpowiedzialność pracowników.
4	Jego pracownicy często nie mają wszystkich informacji potrzebnych do realizacji zadania.	Przekazuje swoim pracownikom informacje na temat delegowanych zadań, jednak zdarza się, że są niedoinformowani.	Przekazuje pracownikom wszystkie informacje i wskazówki potrzebne do wykonania zadania.	Zawsze wie, jakich informacji i wskazówek potrzebują jego pracownicy.	Zapewnia pracownikom stały dostęp do potrzebnych informacji i wskazówek.

Źródło: [www.profirma.pl](http://www.profirma.pl) (10.10.2013)

Przykładowy wykres przedstawiono na rys. 2. Umożliwia on również prezentację wyników oceny kompetencji kilku pracowników lub oceny dokonywanej przez różne podmioty oceniające, np. przełożonego, podwładnego, klienta, itp. przed podejmowaniem decyzji personalnych o zatrudnieniu, awansie, wynagrodzeniu, przesunięciu czy zwolnieniu.

Jakościowa diagnoza potencjału kompetencyjnego nie pozwala wprowadzić oszacowań wartości kompetencji w jednostkach pieniężnych, jednak umożliwia ustalenie ich poziomu w przyjętej skali punktowej. Informacje uzyskane w ten sposób, dotyczące zróżnicowania poziomów kompetencyjnych między poszczególnymi zatrudnionymi, są użyteczne w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

W ekonomicznym podejściu do szacowania wartości potencjału kompetencyjnego pracowników literatura wyróżnia dwa podejścia: dochodowe oraz kosztowe<sup>16</sup>. Metoda zdyskontowanych strumieni przychodów opracowana przez E. Flammholtza<sup>17</sup> jest przykładem podejścia dochodowego, w którym wartość kompetencji jest równa bieżącej wartości spodziewanych korzyści ekonomicznych osiągniętych dzięki ich wykorzystaniu. Punktem wyjścia jest oszacowanie tych korzyści, które mogą być utożsamiane z zyskiem lub przepływami gotówkowymi. Dodatnie roczne przepływy gotówkowe to różnica między przychodami generowanymi przez danego pracownika a kosztami poniesionymi na jego zatrudnienie tj. wynagrodzeniem całkowitym, szkoleniami oraz wydatkami na utrzymanie stanowiska.



**Rysunek 2. Przykładowy profil kompetencyjny**

Źródło: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 108

Strumienie te dyskontuje się za pomocą stopy ustalonej na podstawie oprocentowania papierów wartościowych z uwzględnieniem prawdopodobieństwa obejmowania różnych stanowisk w trakcie kariery zawodowej pracownika oraz przy założeniu określonego czasu jego współpracy z organizacją. Wartość potencjału ludzkiego stanowi tu sumę zdyskontowanych strumieni przychodu w założonym okresie analizy. W tabeli 6 przedstawiono przykład oszacowania wartości kompetencji tę metodą dla przedstawiciela handlowego zatrudnionego na okres 3 lat.

Szacowanie wartości kompetencji metodą zdyskontowanych strumieni pieniężnych wymaga przyjęcia określonych założeń np. dotyczących przyszłej kariery zawodowej pracownika czy okresu zatrudnienia. Założenia te stanowią swoistą prognozę, tymczasem w praktyce pracownik w każdej chwili może podjąć decyzję

<sup>16</sup> P. Bochniarz, K. Gugala, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 19-27.

<sup>17</sup> J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 120.

o zakończeniu współpracy z organizacją. Model nie uwzględnia też zmian w wydajności pracy zależnych np. od kondycji fizycznej czy psychicznej jednostki, efektu wypalenia zawodowego czy zmian w poziomie motywacji. Zasadniczą trudnością przy zastosowaniu tej metody jest jednak wydzielenie wszystkich korzyści ekonomicznych, które zostały osiągnięte dzięki zaangażowaniu kompetencji konkretnego pracownika. Dla prawidłowości obliczeń należy bowiem wyłączyć korzyści związane z innymi aktywami, co w praktyce nie jest łatwe, gdyż określone rezultaty zwykle osiągane są w wyniku zaangażowania wielu różnych zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych.

**Tabela 6. Wycena wartości potencjału kompetencyjnego pracownika metodą zdyskontowanych przepływów gotówkowych**

<b>Przewidywana ścieżka kariery</b>			
Rok	Możliwe stanowiska	Prawdopodobieństwo objęcia stanowiska	Prawdopodobieństwo odejścia z firmy
2004	Przedstawiciel handlowy	100%	15%
	Kierownik sprzedaży	0%	
2005	Przedstawiciel handlowy	80	25
	Kierownik sprzedaży	20	
2006	Przedstawiciel handlowy	60	50
	Kierownik sprzedaży	40	
<b>Roczne dodatnie przepływy gotówkowe na stanowisko:</b>			
Przedstawiciel handlowy	250 000		
Kierownik sprzedaży	350 000		
Stopa dyskontowa	6%		
Kalkulacja wartości poniesionych nakładów	Wartość oczekiwana		Wartość zdyskontowana
Roczne dodatnie przepływy gotówkowe w 2004 r.	$85\% * 100\% * 250\ 000 = 212\ 000\ \text{zł}$		212 000 zł
Roczne dodatnie przepływy gotówkowe w 2005 r.	$75\% * (80\% * 250\ 000 + 20\% * 350\ 000) = 202\ 500\ \text{zł}$		191 038 zł
Roczne dodatnie przepływy gotówkowe w 2006 r.	$50\% * (60\% * 250\ 000 + 40\% * 350\ 000) = 145\ 000\ \text{zł}$		129 049 zł
Wartość potencjału kompetencyjnego pracownika na koniec 2003 r.			532 087 zł

Źródło: opracowano na podstawie P. Bochniarz, K. Gugala, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 19-20

Inny sposób mierzenia wartości potencjału ludzkiego bazuje na związku pomiędzy wartością kapitału a generowanym przez niego dochodem<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> R.S. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993, s. 51.

Wartość kompetencji danej jednostki ustala się na podstawie zdyskontowania jej przyszłych dochodów. Matematyczną formułą dla obliczenia tej wartości zaproponowali B. Lev i A. Schwartz<sup>19</sup>:

$$V_r = \sum_{t=r}^T \frac{I(t)}{(1+i)^{t-r}}$$

gdzie:

$V_r$  - wartość potencjału ludzkiego w wieku  $r$   
 $I(t)$  – roczne wynagrodzenie osoby aż do emerytury  
 $t$  – wiek przejścia na emeryturę  
 $i$  – stopa dyskontowa.

Przedstawiony sposób szacowania wartości kompetencji ma jednak wady. Przede wszystkim opiera się na nie do końca trafnym założeniu, że rynek prawidłowo wycenia wartość potencjału pracowników. Tymczasem wysokość płacy często zależy od czynników subiektywnych, co powoduje, że ten sam pracownik w różnych organizacjach może osiągnąć inny poziom wynagrodzenia. Model zawiera też wiele uproszczeń, gdyż nie bierze pod uwagę możliwości odejścia pracownika z organizacji, co w dzisiejszym dynamicznym otoczeniu jest zjawiskiem powszechnym, ponieważ żadna organizacja nie gwarantuje już bezpieczeństwa zatrudnienia.

W obszarze rachunkowości kompetencje to zasoby niematerialne, które współtworzą korzyści ekonomiczne, ale też wiążą się z koniecznością ponoszenia kosztów, dlatego też wycena wartości kompetencji pracownika w oparciu o metody kosztowe bazuje na ustaleniu nakładów związanych z pozyskaniem i użytkowaniem kompetencji. W podejściu opartym na kosztach historycznych najczęściej uwzględniane kategorie wydatków to: wynagrodzenie stałe i zmienne, świadczenia dodatkowe, szkolenia, wydatki na adaptację. Koszty te amortyzuje się przez określony czas<sup>20</sup>. Przykład ustalenia wartości kompetencji w oparciu o tę metodę przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Obliczenie wartości kompetencji metodą kosztową

Rok	Nakłady na szkolenia (zł)	Amortyzacja w danym roku (zł)	Wydatki niezamortyzowane w danym roku	Rotacja w %	Wartość kompetencji na koniec roku
2009	100 000	10 000	90 000	0	90 000
2010	110 000	11 000	99 000	5	179 550
2011	115 000	11 500	103 500	6	266 067
2012	112 000	11 200	100 800	8	<b>337517,64</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 113-114

<sup>19</sup> B. Lev, A. Schwartz, *On the use of the economic concept of human capital in financial statements*, The Accounting Review, January 1971.

<sup>20</sup> G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 54.

Metoda pozwala dość wiarygodnie oszacować wartość kompetencji pod warunkiem uwzględnienia wszystkich kosztów związanych z ich nabyciem i rozwojem oraz czynników zmniejszających ich wartość np. dezaktualizacja wiedzy. Do wad tego podejścia można zaliczyć subiektywność amortyzacji, która nie zawsze odpowiednio oddaje zmniejszanie się wartości aktywów ludzkich, prognostyczny charakter wskaźnika rotacji oraz fakt, że koszt historyczny niekoniecznie dobrze odzwierciedla ekonomiczną wartość aktywów kompetencyjnych.

Odmianą podejścia kosztowego jest wycena wartości kompetencji w oparciu o koszt odtworzeniowy. Odpowiada on wydatkom, jakie przedsiębiorstwo musiałoby ponieść w celu zastąpienia pracownika poprzez zatrudnienie nowej osoby, aby mogła ona wykonywać te same zadania, jakie wykonuje pracownik obecnie zajmujący to stanowisko. Atutem przemawiającym za tym modelem jest stosunkowo dobre odwzorowanie wartości ekonomicznej kosztów aktywów ludzkich, przy założeniu, że to rynek jest podstawą określenia wartości odtworzenia zasobów w przedsiębiorstwie<sup>21</sup>. Model ten ma zastosowanie w przypadku odejścia pracownika i próby odtworzenia stanowiska pracy.

Wartość potencjału ludzkiego może być także wyceniana za pomocą systemu wskaźników finansowych i niefinansowych. W obszarze mierników finansowych można zastosować<sup>22</sup>:

- ekonomiczną wartość dodaną kapitału ludzkiego – wskaźnik pozwala ocenić rentowność przeciętnego pracownika i jest liczony wg formuły: (zysk netto po opodatkowaniu – koszt kapitału) / liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty;
- wartość rynkową kapitału ludzkiego – pozwala na obliczenie premii wartości rynkowej przedsiębiorstwa w przeliczeniu na jednego pracownika i jest ustalany w oparciu o wzór: (wartość rynkowa – wartość księgową) / liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty;
- finansowy wskaźnik kapitału ludzkiego – w jego skład wchodzi trzy elementy: wskaźnik przychodów z kapitału ludzkiego, wskaźnik kosztów kapitału ludzkiego, a także wskaźnik zysków z kapitału ludzkiego.

Z kolei system wskaźników niefinansowych mierzy trzy aspekty: stan kapitału ludzkiego (jego zasób), inwestycje w rozwój kompetencji oraz efekty tych inwestycji (tabela 9) i ma za zadanie odzwierciedlać poziom rozwoju potencjału kompetencyjnego pracowników oraz zmiany w nim zachodzące. Wskaźniki niefinansowe stanowią integralną część jakościowych modeli pomiaru kapitału intelektualnego, tj. Navigator Skandii, Monitor Aktywów Niematerialnych czy Platforma Wartości.

<sup>21</sup> Tamże, s. 34.

<sup>22</sup> J. Dzieńdziora, M. Smolarek, *Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas nr 2, Oficyna Wydawnicza „HUMANITAS”, Sosnowiec 2010, s. 93-94.

Tabela 9. Niefinansowe mierniki potencjału ludzkiego

Miernik	Sposób obliczania
<b>Mienniki stanu kapitału ludzkiego</b>	
Liczba pracowników	Liczba zatrudnionych pracowników, liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty
Struktura pracowników wg wykształcenia i wieku	Liczba pracowników z określonym poziomem wykształcenia (w określonym przedziale wiekowym) / liczba pracowników
Średni wiek pracowników, staż zatrudnionych pracowników	Łączny wiek pracowników (staż pracowników) / liczba pracowników
Liczba zatrudnionych (zwolnionych) pracowników	Łączna liczba zatrudnionych (zwolnionych pracowników)
Wskaźnik przyjęć	(Liczba nowo zatrudnionych pracowników/liczba pracowników) x 100
Wskaźnik fluktuacji	(Liczba zwolnionych pracowników/liczba pracowników) x 100
Stabilność zatrudnienia	(Liczba pracowników o stażu pracy dłuższym od średniego/liczba pracowników) x 100
<b>Mienniki inwestycji w kapitał ludzki</b>	
Wydatki na szkolenia	Łączne wydatki na szkolenia pracowników
Liczba przeszkolonych pracowników	Łączna liczba przeszkolonych pracowników
Liczba przeprowadzonych szkoleń	Łączna liczba przeprowadzonych szkoleń
Liczba pracowników posiadających zaplanowaną ścieżkę kariery	Łączna liczba pracowników posiadających zaplanowaną ścieżkę kariery
Udział kosztów szkoleń w ogólnych kosztach przedsiębiorstwa	(Łączne koszty szkoleń / ogólne koszty przedsiębiorstwa) x 100
Średnie wydatki na szkolenia przypadające na pracownika	Łączne wydatki na szkolenia pracowników / liczba pracowników
Średni koszt szkolenia	Łączne wydatki na szkolenia pracowników / liczba przeprowadzonych szkoleń
<b>Mienniki efektów inwestycji w kapitał ludzki</b>	
Wydajność pracy	Wartość produkcji sprzedanej netto / liczba pracowników
Koszty fluktuacji	Łączne koszty fluktuacji pracowników poniesione przez przedsiębiorstwo
Czas pracy	Łączny przepracowany czas pracy
Rentowność kosztów pracy	Zysk netto / całkowite koszty pracy
Rentowność kapitału ludzkiego	(Przychody ze sprzedaży - (koszty uzyskania przychodów - koszty pracy)) / koszty pracy
Wartość dodana kapitału ludzkiego	(Przychody ze sprzedaży - (koszty uzyskania przychodów - koszty pracy)) / liczba pracowników

Źródło: M. Folga, *Controlling w działach HR*, „Twój Biznes” nr 3/2011, www.twójbiznes.pl (12.10.2013)

Każda z omówionych powyżej metod charakteryzuje się pewnymi zaletami, ale też posiada liczne wady. Należy stwierdzić, iż dostępne obecnie metody pomiaru potencjału kompetencyjnego jedynie przybliżają nas do poznania prawdziwej jego wartości, jednak żadnej z nich nie może uznać za najlepszą. Dobór metod zależy od indywidualnych preferencji i możliwości przedsiębiorstwa. Jednak mimo niedoskonałości proponowanych rozwiązań, sam fakt podejmowania prób wyceny świadczy o znaczeniu omawianej problematyki. Trudności pomiaru znajdują swe podłoże już na etapie definiowania pojęcia kompetencji, które ma charakter heterogeniczny i obejmuje wiele trudno wymierzalnych komponentów, tj. wiedzę, umiejętności, doświadczenie, motywację czy cechy osobowości. Pojedyncze składniki

kompetencji są w większości niemierzalne, nie sposób bowiem wyrazić w jednostkach pieniężnych wartości motywacji czy zdrowia poszczególnych pracowników. Najlepszym rozwiązaniem wydaje się próba łączenia podejścia jakościowego i ilościowego, gdyż nie wykluczają się one, ale są względem siebie komplementarne i dostarczają uzupełniających informacji niezbędnych w procesie efektywnego zarządzania kompetencjami.

### Kompetencje w nowoczesnej sprawozdawczości

Sprawozdania okresowe to narzędzie komunikacji między przedsiębiorstwem a różnymi grupami interesariuszy. Pozwalają one ocenić działalność firmy, jej atrakcyjność inwestycyjną oraz perspektywy rozwoju, dlatego istotne jest, aby były rzetelne, wiarygodne i kompletne. Ograniczona użyteczność tradycyjnych sprawozdań finansowych wynika z faktu, że koncentrują się one głównie na danych historycznych i finansowych<sup>23</sup>. Obowiązujące obecnie przepisy w zakresie rachunkowości i sprawozdawczości koncentrują się na wąskim rozumieniu aktywów i nie obligują podmiotów gospodarczych do ujmowania aktywów kompetencyjnych i kapitału intelektualnego. Pojawienie się tych nowych aktywów związanych z intelektem ludzi w przedsiębiorstwach powoduje, że klasyczne sprawozdania finansowe w znacznym stopniu odbiegają od wartości, jaką kształtuje rynek<sup>24</sup>. Pociąga to za sobą pojawienie się nowych wyzwań dla rachunkowości. W gospodarce opartej na wiedzy, w której istotną rolę odgrywa wytwarzanie, przekazywanie i wykorzystywanie wiedzy, ważna jest wycena aktywów kompetencyjnych i przedstawienie ich wartości w sprawozdaniach okresowych. Dostosowując rachunkowość do nowych wymagań nie ma jednak potrzeby burzenia istniejącego systemu, a modyfikacje mogą być dokonywane w ramach istniejącego modelu<sup>25</sup>.

Wzrost znaczenia aktywów opartych na wiedzy powoduje potrzebę rozbudowy systemu sprawozdawczości o informacje na ich temat. W tabeli 10 przedstawiono nowoczesny układ bilansu z uwzględnieniem aktywów kompetencyjnych i kapitału intelektualnego. Koncepcja pełnego bilansu opartego na wiedzy wywodzi się z idei tradycyjnego bilansu uzupełnionego o prezentację wartości aktywów niematerialnych, w tym aktywów kompetencyjnych, z uwzględnieniem głównych ich składników, tj. wiedzy, umiejętności, doświadczeń oraz projektów badawczych.

Źródłem finansowania tych aktywów jest kapitał intelektualny. Zgodnie z ustawą o rachunkowości aktywa to kontrolowane przez jednostkę zasoby majątkowe o wiarygodnie ustalonej wartości, powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń, które są źródłem korzyści ekonomicznych w przyszłości<sup>26</sup>. Według tej definicji możliwe jest włączenie do bilansu aktywów kompetencyjnych, które nie są wprawdzie własnością przedsiębiorstwa, ale są zasobami kontrolowanymi przez nie.

Z punktu widzenia sprawozdawczości, bilansową wycenę potencjału kompetencyjnego warto uzupełnić o szerszą charakterystykę kapitału ludzkiego

<sup>23</sup> A. Szablewski, R. Tuzimek, *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2004, s. 459-462.

<sup>24</sup> D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego*, Warszawa 2003, s.11.

<sup>25</sup> Tamże, s. 90. Zob też B. Mierzejewska, *Kapitał intelektualny – jak o nim mówić interesariuszom?* [www.e-mentor.pl](http://www.e-mentor.pl) (13.11.2012).

<sup>26</sup> Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 z późniejszymi zmianami, Dz.U. Nr 121, poz. 591, art. 3 ust.1. pkt.12.

z uwzględnieniem takich aspektów, jak: liczba i struktura zatrudnionych pracowników, fluktuacja oraz motywacja, wykształcenie, wynagrodzenie, szkolenia. Cennych informacji może dostarczyć analiza zmian poziomu tych wskaźników w czasie. Zasadna ze względu na wpływ na aktywa kompetencyjne wydaje się też charakterystyka takich procesów, jak przywództwo, zarządzanie karierą zawodową czy strategia. Niektórzy autorzy są zwolennikami wprowadzenia dwóch systemów: klasycznego, który dostarczałby informacji służącej do rozrachunku przedsiębiorstwa z otoczeniem, oraz drugiego - zawierającego charakterystykę aktywów niematerialnych, który wspierałby podejmowanie decyzji przez inwestorów oraz dostarczałby informacji bieżącej odnośnie do zasobów intelektualnych organizacji<sup>27</sup>.

**Tabela 10. Układ bilansu z uwzględnieniem aktywów kompetencyjnych**

<b>AKTYWA</b>	<b>PASYWA</b>
<b>Aktywa kompetencyjne:</b> - wiedza - umiejętności - doświadczenie - projekty badawcze <b>Aktywa marketingowe:</b> - premie i rabaty - reklama i sponsoring	<b>Kapitał intelektualny</b> - Kapitał wiedzy (nabyty i wytworzony) - Kapitał relacyjny (przejęty i wytworzony) - Kapitał strukturalny
<b>Aktywa trwałe</b> - wartości niematerialne i prawne - rzeczowe aktywa trwałe - należności długoterminowe - inwestycje długoterminowe - długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	<b>Kapitał własny</b> - kapitał podstawowy - kapitał zapasowy - zysk (strata netto)
<b>Aktywa obrotowe</b> - zapasy - należności krótkoterminowe - inwestycje krótkoterminowe - krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	<b>Rezerwy i zobowiązania</b> - rezerwy na zobowiązania - zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania długoterminowe - rozliczenia międzyokresowe

Źródło: opracowano na podstawie L. Niemczyk, *Rachunkowość wiedzy*, Pacioli-Institute, Rzeszów 2011, s. 78

Wdrożenie nowego modelu sprawozdawczości wymaga jednak podjęcia trudnego i czasochłonnego procesu wyceny finansowej aktywów kompetencyjnych. Zasadniczym ograniczeniem jest fakt, że aktywa intelektualne z uwagi na swój niematerialny charakter dają się wycenić w sposób przybliżony. Ponadto ich wartość jest relatywna – uzależniona od specyfiki organizacji, stąd pracownicy kompetentni (wartościowi) w jednym przedsiębiorstwie mogą być niekompetentni w innym. Bilans oparty na takiej wycenie nie będzie zatem dokładny, jednak biorąc pod uwagę znaczenie kapitału wiedzy we współczesnych organizacjach, zasadne wydają się próby wdrożenia tego modelu do rachunkowości i sprawozdawczości.

<sup>27</sup> D. Dobija, dz. cyt., s. 113.



Nawet jeśli wartość informacyjna raportów o kapitale intelektualnym jest ograniczona, to niewątpliwie jest ona większa niż wartość tradycyjnych sprawozdań finansowych.

## Podsumowanie

Każda organizacja nieuchronnie musi stawiać czoło wyzwaniom, jakie niesie ze sobą rozwój gospodarki opartej na wiedzy. W wyniku kolejnych rewolucji coraz większego znaczenia nabierają kompetencje stanowiące istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstw, a więc miękkie zasoby organizacji. Nie ma innej alternatywy dla współczesnych organizacji, jak dostrzeżenie i docenienie znaczenia tych aktywów oraz efektywne nimi zarządzanie. Nie ma wątpliwości co do tego, że źródłem sukcesu współczesnych organizacji są kompetentni pracownicy. Nie wszystkie przedsiębiorstwa potrafią jednak takich pracowników przyciągać i zatrzymywać oraz tak zarządzać ich kompetencjami, by przyczyniły się one do wzrostu wartości organizacji. Istotną rolę w tym procesie odgrywają pomiar i sprawozdawczość, gdyż dostarczają informacji o stanie posiadanych aktywów kompetencyjnych. Pomimo różnych propozycji zarówno jakościowego, jak i ilościowego diagnozowania poziomu i wartości kompetencji, jak dotąd nie udało się wypracować jednolitej metody pozwalającej na wiarygodne porównywanie ich stanu pomiędzy organizacjami. Nie osiągnięto też kompromisu w obszarze sprawozdawczości dotyczącej tych aktywów intelektualnych. Potencjał kompetencyjny ma bowiem charakter niepowtarzalny i trudno wymierny. Nie jest zatem możliwe oszacowanie wartości tego potencjału za pomocą tradycyjnych metod i na podstawie tradycyjnych sprawozdań finansowych. Klasyczna rachunkowość koncentruje się bowiem na analizie zasobów materialnych i finansowych zaniedbując zasoby niematerialne. Stąd zmiany w tym obszarze są nieuniknione. Wdrażanie nowoczesnych rozwiązań nie jest jednak procesem łatwym ze względu na specyficzne cechy aktywów kompetencyjnych, stąd proponowane metody i podejścia stanowią obecnie postulaty teoretyczne, wciąż stosunkowo rzadko wdrażane w praktyce zarządzania. Jednak ze względu na rosnące znaczenie kompetencji dla funkcjonowania współczesnych organizacji istnieje zapotrzebowanie na nowe narzędzia umożliwiające menedżerom efektywniejsze zarządzanie tym nietypowym rodzajem zasobów. Powoduje to, że dalsze badania ukierunkowane na poszukiwanie doskonalszych rozwiązań w obszarze wartościowania aktywów kompetencyjnych są jak najbardziej uzasadnione.

## Bibliografia

- Bochniarz P., Gugala K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Czerniachowicz B., *Kapitał ludzki jako źródło wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2002, nr 329.
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego*, Warszawa 2003.

- Domański R.S., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.
- Dzieńdziora J., Smolarek M., *Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas nr 2, Oficyna Wydawnicza „HUMANITAS”, Sosnowiec 2010.
- Filipowicz G., *Metody pomiaru potencjału kompetencyjnego*, [w:] *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*. Materiały na konferencję, (red.) A. Ludwiczynski, Wyd. Polska Fundacja Rozwoju Kadr, Warszawa 2002.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Hamel G., Prahalad C.K., *The Core Competences of the Corporation*, Harvard Business Review, maj-czerwiec 1990.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
- Juchnowicz M., *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Król H., *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), Warszawa, PWN, Warszawa 2006.
- Lev B., Schwartz A., *On the use of the economic concept of human capital in financial statements*, The Accounting Review, January 1971.
- Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009.
- Niemczyk L., *Rachunkowość wiedzy*, Pacioli-Institute, Rzeszów 2011.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2004.
- Rosińska M., *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*; [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Rostowski T., *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004.
- Spencer M., *Competence at Work, Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons Inc., New York 1993.
- Szablewski A., Tuzimek R., *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2004.
- Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
- Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 z późniejszymi zmianami, Dz.U. Nr 121, poz. 591, art. 3 ust. 1, pkt. 12.
- Wachowiak P. (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
- Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, TNOiK, Toruń 2007.

---

Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

[www.e-mentor.pl](http://www.e-mentor.pl)

[www.profirma.pl](http://www.profirma.pl)

[www.twójbiznes.pl](http://www.twójbiznes.pl)

[www.wynagrodzenia.pl](http://www.wynagrodzenia.pl)