

Iwona Chomiak-Orsa

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CONTROLLING PERSONALNY W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ I KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM ORGANIZACJI

Streszczenie: We współczesnych przedsiębiorstwach znaczenie zasobów materialnych zmniejsza się na rzecz zasobów niematerialnych, które stanowi wiedza pracowników będąca kapitałem intelektualnym organizacji. Toteż coraz częściej poszukiwane są nowoczesne narzędzia ekonomiczne umożliwiające sprawną analizę i ocenę kształtowania się tych zasobów organizacji. W artykule omówione zostały podstawowe grupy narzędzi controllingu personalnego, które są wykorzystywane do zarządzania zasobami ludzkimi a w tym kapitałem intelektualnym.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, controlling personalny, instrumenty controllingu

1. Wstęp

Rozwój współczesnych społeczeństw uwarunkowany jest transformacją z tradycyjnej gospodarki, opartej na przekształceniach materialnych i posiadanym kapitale finansowym, stanowiących zasoby materialne organizacji – w gospodarkę ukierunkowaną na wykorzystywanie wiedzy zatrudnianych pracowników.

Również w Polsce priorytetem jest dążenie do rozwoju tzw. społeczeństwa informacyjnego opartego na wiedzy. Podstawowe kierunki rozwoju gospodarki polskiej sformalizowane zostały w dokumencie przygotowanym przez Ministerstwo Gospodarki w ramach realizacji ustaleń Rady Ministrów z dnia 28 listopada 2000 r. Dokument ten został przyjęty przez rząd 11 września 2001 r. pod nazwą „ePolska. Plan działań na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2001–2006”.

Transformacja społeczna implikuje nowy sposób funkcjonowania przedsiębiorstw. W społeczeństwach informacyjnych coraz większa liczba firm staje się bowiem organizacjami wiedzy, czyli uzyskującymi wartość dodaną poprzez lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich i kapitału intelektualnego. Zwiększenie znaczenia zasobów niematerialnych, jakimi są kapitał intelektualny i zasoby wiedzy, determinuje wzrost narzędzi pozwalających na analizę i ocenę sposobów ich wykorzystania, jak również ich wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. Toteż coraz większym zainte-

resowaniem cieszą się narzędzia controllingu personalnego, pozwalające na doskonalenie zarządzania tym potencjałem.

Celem niniejszego artykułu jest omówienie znaczenia wiedzy w organizacji oraz narzędzi controllingowych, wykorzystywanych w procesie zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym.

2. Wiedza i kapitał intelektualny w organizacji

Wiedza zaraz obok informacji jest kluczowym zasobem współczesnych organizacji. Natomiast w literaturze trudno jest znaleźć jej jednoznaczną definicję. Najczęściej jest ona określana w sposób potoczny jako ogół przeświadczeń na określony temat. Tymczasem we współczesnej gospodarce następuje stały wzrost liczby organizacji, opartych na wiedzy, czyli działających i generujących obrót gospodarczy poprzez wykorzystanie wiedzy i umiejętności swoich pracowników. Jako podstawowe cechy tego typu przedsiębiorstw wymienia się:

- wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę, tzn. produktów, których ponad 50% wartości wytwórczej stanowi wiedza np. programy komputerowe, lub usługi polegające na wykorzystaniu wiedzy pracownika,
- zatrudnianie wysokiej klasy specjalistów, stanowiących trzon wytwórcy wszystkich pracowników np. firmy doradcze,
- wartość rynkowa zdeterminowana jest przez posiadany kapitał intelektualny, czyli stosunek wartości rynkowej do wartości księgowej jest większy od 2 [Grudzewski, Hejduk 2003, s. 178–180].

W organizacji funkcjonującej na zasadach zarządzania wiedzą wyróżnia się zazwyczaj cztery poziomy wiedzy:

- indywidualną – posiadaną przez pracownika,
- grupy – tworzoną w trakcie realizacji zadań zespołowych poprzez dyskusje, wymianę poglądów,
- organizacji – traktowaną jako systemowe ujęcie wiedzy wszystkich pracowników i grup pracowniczych,
- międzyorganizacyjną – jako system wzajemnych powiązań między organizacjami współpracującymi ze sobą i dzielącymi się zasobami informacyjnymi [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 48–67].

W tej czteropoziomowej strukturze człowiek stanowi podstawowy element, który może wiedzę wytwarzać i przetwarzać. Tylko on dokonuje czynności, które są wiedzotwórcze. Pozostałe poziomy wiedzy w organizacji są personifikacjami [Gołuchowski 2007, s. 35–36]. Toteż zarządzanie wiedzą pracowników poprzez odpowiednie gospodarowanie zasobami ludzkimi stanowi podstawowy problem współczesnych organizacji. Tym samym znaczenie ludzi w organizacjach, opartych na wiedzy jest znacznie większe niż pozostałych zasobów. Wynika to z faktu, że ich struktura nakierowana jest na tworzenie wartości dodanej poprzez efektywne wykorzystanie ludzkiej wiedzy [Onak-Szczepanik 2004, s. 121–123].

W organizacjach, w których dąży się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez zarządzanie potencjałem wiedzy, pracownik musi nie tylko efektywnie wykorzystywać posiadaną wiedzę, ale powinien przede wszystkim współtworzyć i generować nową. Aby jednak tak było, konieczne jest stosowanie nowoczesnych technik i narzędzi, które z jednej strony tworzą wielopłaszczyznowy system motywowania, a z drugiej przyczyniają się do przywiązania pracownika do organizacji na zasadzie dobrej woli a nie przymusu ekonomicznego.

W organizacji zarządzanej wiedzą pracownicy powinni charakteryzować się następującymi cechami [Gierszewska 2003, s. 70–74]:

- niezależność – pracownik tworzący wiedzę organizacyjną powinien wykonywać zadania, wykorzystując własną wiedzę oraz stosując indywidualne rozwiązania,
- odpowiedzialność – wynikająca ze świadomości konsekwencji za podejmowane decyzje, działania i osiągnięte wyniki,
- pragmatyzm – polegający na obiektywnej ocenie sytuacji oraz swojej roli w procesach biznesowych, jak również umiejętności oddzielenia działań zawodowych od subiektywnych indywidualnych ocen i sympatii pracowniczych,
- identyfikowanie się z wykonywanymi zadaniami, jak również miejscem pracy,
- racjonalizm – wynikający z kierowania się posiadaną wiedzą w procesie wykonywania czynności zawodowych,
- dążenie do rozwoju zawodowego – tworzenie ścieżek rozwoju zawodowego poprzez podnoszenie kwalifikacji zawodowych jak również nastawienie na rozwój osobisty.

Przyjęcie właściwych metod zarządzania zasobami ludzkimi powoduje, że pracownicy, identyfikując się z organizacją, rozumieją jej cele strategiczne i dążąc do ich realizacji, widzą sens działania w określonej strukturze organizacyjnej, mają też poczucie bezpieczeństwa a przez to stanowią silne ogniwo łańcucha wytwarzania wartości dla przedsiębiorstwa. Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi przyczynia się do lepszego generowania wiedzy indywidualnej, a to stanowi podstawową determinantę wzrostu kapitału intelektualnego organizacji. Toteż szczególnego znaczenia w zarządzaniu organizacjami opartymi na wiedzy pracowniczej nabierają metody i narzędzia, pozwalające na sprawną analizę i ocenę tego kluczowego zasobu.

3. Znaczenie controllingu personalnego w działalności przedsiębiorstwa

Jakość i efektywność zarządzania wiedzą pracowniczą wynika ze sposobów, jakimi organizacja gospodaruje zasobami ludzkimi. Można znaleźć wiele metod, wynikających z nadrzędnych teorii zarządzania. Natomiast z perspektywy pobudzania zdolności i inwencji pracownika przy jednoczesnym ukierunkowywaniu go do identyfikowania się i realizacji celów organizacji słuszną wydaje się strategia controllingu personalnego. Istnieje wiele jego definicji [Pietrzak 2003, s. 122; Pochtowski 2003, s. 32–67; Sekuła 2000, s. 9], ale z punktu widzenia zarządzania wiedzą pracowników

najistotniejsze jest stwierdzenie, że zadaniem controllingu personalnego jest zapewnienie racjonalnego wykorzystania zasobów wiedzy pracowników w procesie dążenia do realizacji celów strategicznych organizacji. Racjonalne wykorzystanie tychże zasobów uzyskuje się poprzez:

- nadzorowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi,
- ciągłą kontrolę sprawności systemu zarządzania zasobami ludzkimi,
- poszukiwanie i wdrażanie rozwiązań przyczyniających się do doskonalenia systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Zadania te mogą być realizowane aktywnie, bądź pasywnie [Sierpińska, Niedbała 2003, s. 352]. Tworzenie controllingu personalnego w sposób pasywny polega przede wszystkim na ocenie i nadzorowaniu systemu zarządzania zasobami ludzkimi celem wykrywania wąskich gardeł oraz tworzenia systemu wczesnego ostrzegania. Ocenie podlegają najczęściej takie aspekty, jak:

- kształtowanie się produktywności pracowników,
- zmiana wielkości i struktury kosztów pracy,
- zmiana wielkości i struktury zatrudnienia,
- zmiana struktury kwalifikacji pracowników,
- kształtowanie się wielkości strat czasu pracy,
- kształtowanie się systemu oceniania i wynagradzania pracowników.

Monitorowanie i ocena zasobów ludzkich przez pryzmat powyższych czynników pozwala na stworzenie systemu wczesnego ostrzegania. Ma on z jednej strony chronić organizację przed niekorzystnymi zmianami zachodzącymi w zasobach ludzkich, z drugiej, winien umożliwiać wykorzystanie pojawiających się szans. W celu realizacji tych zadań controlling personalny wykorzystuje szereg mierników i narzędzi, które mają ułatwić ocenę zarządzania zasobami ludzkimi [Nieplowicz 2004, s. 176–178]. Pasywny system skierowany jest na ich ocenę przez pryzmat struktury oraz bezpośredniego związku z wynikami firmy poprzez ocenę kształtowania się kosztów pracy. Brak jest natomiast sposobów i mierników oceny aspektów związanych z tworzeniem i kształtowaniem się wiedzy pracowników jako zasobu, którym można zarządzać w organizacji.

Więcej możliwości w tym obszarze daje tworzenie aktywnego systemu controllingu personalnego, którego istotą jest optymalne wykorzystanie możliwości zasobów ludzkich poprzez takie kształtowanie oraz stymulacje rozwoju, aby zwiększały możliwości sukcesu przedsiębiorstwa. Aktywny system ułatwia zarządzanie wiedzą i determinuje kształtowanie zasobów ludzkich w kierunku dwóch perspektyw. Pierwsza, polega na stworzeniu znaczących związków między strategiami personalnymi a działaniami przedsiębiorstwa. W tym obszarze controlling strategiczny ma między innymi za zadanie [Pietrzak 2003, s. 125; Nieplowicz 2004, s. 179]:

- skorelowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa ze strategią zatrudnienia,
- badanie zależności między realizacją strategii przedsiębiorstwa a strukturą, stanem i kosztami zasobów ludzkich,

- tworzenie strategii personalnych związanych z konkretnymi działaniami przedsiębiorstwa,
- stworzenie systemu pozwalającego na identyfikowanie i reagowanie na zmiany strategii przedsiębiorstwa, implikujące zmiany w zasobach ludzkich.

Druga perspektywa controllingu personalnego związana jest ściśle z rozwojem jednostki i metodami wykorzystania wiedzy posiadanej przez pracowników, traktowanej jako zasób organizacji. Elementarne podejście do pracownika, jego wiedzy, motywacji oraz znaczenia dla całego przedsiębiorstwa stanowi podstawowy kontekst zarządzania wiedzą, ponieważ człowiek jest jedynym elementem organizacji realnie ją wytwarzającym [Gołuchowski 2007, s. 35–36]. W tym zakresie controlling personalny powinien pozwalać realizować między innymi takie zadania, jak [Sikorski 2001, s. 52–53; Nieplowicz 2004, s. 179–180]:

- dbałość o elastyczne kształtowanie i wykorzystanie zasobów pracowniczych,
- korelowanie strategii działań przedsiębiorstwa z kwalifikacjami i motywowaniem pracowników,
- ocena i podnoszenie jakości zasobów ludzkich poprzez rozwój indywidualny oraz dostosowanie systemu motywacyjnego,
- kontrola związku między systemem motywowania pracowników, kosztami zatrudnienia, przychodami i wynikami organizacji,
- dbałość o kulturę organizacji i jej związek z zaangażowaniem pracowników w wykonywane zadania.

Ważnym elementem systemu controllingu personalnego jest ekonomiczna ocena działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Mierniki ekonomiczne stosowane w tym obszarze pozwalają na ekonomiczną ocenę wpływu zasobów ludzkich na takie parametry organizacji jak przychody, koszty czy przepływy środków pieniężnych. Znacznym problemem natomiast jest trudność w skwantyfikowaniu pewnych wielkości, jak np. wpływ systemu motywowania na poziom wykorzystania i tworzenia wiedzy pracowniczej. W przedsiębiorstwach, których działalność polega przede wszystkim na świadczeniu usług, wynikających z wiedzy pracowników, zagadnienie oceny systemu zarządzania zasobami ludzkimi staje się problemem priorytetowym, który może determinować sytuację ekonomiczną organizacji. Toteż tak istotna jest możliwość oceny zarówno ilościowej, jak i jakościowej zasobów ludzkich oraz systemu nimi zarządzania.

4. Instrumenty controllingu personalnego

Controlling personalny dysponuje szerokim wachlarzem instrumentów, które mają ułatwić ocenę zasobów ludzkich oraz umożliwić sprawne nimi zarządzanie [Barabasz 2003, s. 24; Pietrzak 2003, s. 123–125; Poczowski 1996, s. 157; Nieplowicz 2004, s. 180–181]. Instrumenty controllingu personalnego stosowane w organizacjach można podzielić na dwie zasadnicze grupy. Pierwsza, dotyczy narzędzi stosowanych

wanych do analizy i oceny wykonywanej w oparciu o wielkości ilościowe. Do grupy tych instrumentów oceny można zaliczyć:

- typowe mierniki ilościowe, oceniające przede wszystkim koszty – wykorzystujące rachunek kosztów i przychodów,
- rachunek zasobów – wynikający z coraz częściej stosowanej metody rachunku kosztów działań ABC/M
- statystyki zatrudniania – polegające na analizie kształtowania się trendów i kierunków rozwoju zatrudnienia według różnych grup zarówno przez pryzmat branży, w której działa organizacja, ale i analizy prowadzone w odniesieniu do statystyk zasobów ludzkich wewnątrz organizacji,
- metody rachunku inwestycyjnego – wykonywanego w obszarze oceny rozwoju i inwestycji w zasoby ludzkie. Stanowi elementu rachunku ekonomicznego, realizowanego w przedsiębiorstwach, prowadzących racjonalną gospodarkę,
- budżetowanie zasobów ludzkich – bezpośrednio związane z oceną i poziomem kosztów, wynikających z dysponowania i zarządzania bieżącymi zasobami ludzkimi w odniesieniu do planowanych wielkości.

Druga grupa instrumentów stosowanych w obszarze controllingu personalnego to narzędzia pozwalające na uzyskiwanie ocen, wynikających z łączenia cech ilościowych oraz jakościowych. Mierniki tutaj stosowane umożliwiają odnoszenie się nie tylko do takich wartości ilościowych jak liczba zatrudnionych czy koszty, ale pozwalają na dokonanie oceny wielu aspektów jakościowych – jak zasoby intelektualne, związek jakości zasobów ludzkich z ocena klientów itd.

W grupie narzędzi controllingu personalnego, pozwalających na wielokryterialne i wieloaspektowe oceny zwykle się wymieniać takie narzędzia, jak:

- analiza wartości – która w odniesieniu do zasobów ludzkich polega na ocenie możliwości zmniejszenia kosztów zasobów ludzkich przy jednoczesnym utrzymaniu odpowiedniego dla klientów poziomu jakości świadczonych usług. W ostatnich latach metoda ta jest szczególnie chętnie wykorzystywana w firmach informatycznych, gdzie jakość zasobów ludzkich i wiedza, jaką dysponują ma szczególne znaczenie dla całego procesu projektowania, wdrażania i stosowania technologii informacyjnych [Hatch 2003, s. 75],
- system pytań kontrolnych – jako jedno z mniej skomplikowanych narzędzi, umożliwiających ocenę jakościową zasobów ludzkich. Jej idea polega na samoocenie, czyli pracownicy oceniają system zarządzania zasobami ludzkimi. Dzięki miernikom jakościowym są identyfikowane pewne zjawiska, które następnie można skwantyfikować i wyrazić w sposób ilościowy [Pocztowski 1996, s. 158],
- motywacyjny system wynagradzania – jest jednym z podstawowych narzędzi controllingu personalnego. Projektowanie właściwego systemu wynagradzania powinno uwzględniać strategię przedsiębiorstwa, która implikuje strategię zarządzania zasobami ludzkimi, strukturę i kulturę organizacji, oczekiwania pracowników jak również oczekiwania klientów w kontekście jakości świadczonych usług [Borkowska 2001, s. 62],

- strategiczna karta wyników – pozwalająca na zastosowanie wieloaspektowej oceny zasobów ludzkich poprzez łączenie elementów ilościowych z jakościowymi z czterech typowych perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju organizacji. Wykorzystanie karty wyników jako narzędzia controllingu personalnego umiejscawia pracownika organizacji jako motywatora wszystkich zdarzeń przyczynowo-skutkowych. To wymusza większą dbałość o właściwy system motywacyjny, który powinien zawierać takie elementy, jak: poprawa jakości informacji i komunikacji między pracownikami, dostępność szkoleń i możliwość rozwoju [Barabasz 2003, s. 11],
- metoda *Skandia Intellectual Capital Navigator* – jest to narzędzie, które powstało na skutek wzrostu znaczenia zasobów ludzkich, a co z tym jest związane – znaczenia kapitału intelektualnego i wiedzy pracowników w wartości firmy. Metoda ta została opracowana przez zespół Leifa Edvinssona dla potrzeb firmy ubezpieczeniowej Skandia. Wzorowana jest na Strategicznej Karcie Wyników [Edvinsson, Malone 2001, s. 21–22], która stanowi wielowymiarowe narzędzie, pozwalające na mierzenie kapitału intelektualnego organizacji i zarządzania wiedzą pracowników. Struktura Navigatora jest jednak bardziej rozbudowana i zawiera większą liczbę wskaźników. Umożliwia pomiar kapitału intelektualnego w obrębie pięciu głównych obszarów: finansów, klientów, procesów biznesowych, pracowników i rozwoju. Tak skonstruowany model pozwala na pełniejsze stworzenie obrazu przedsiębiorstwa, określającego podstawową relację przeszłości (osiągniętych wyników finansowych) z teraźniejszością (obrazem i oceną klientów, realizowanych procesów i zasobów ludzkich) i z planami przyszłościowymi (jako obraz kierunków rozwoju) [Skuzka 2003, s. 146–147]. Metoda Skandii ma szczególne znaczenie z perspektywy zarządzania wiedzą, ponieważ kluczowym elementem jest zwiększenie zaangażowania pracowników poprzez ich bezpośredni udział w ocenie działań przedsiębiorstwa i wzmocnienie w nich świadomości bezpośredniego wpływu jego na wyniki.

Determinantą poszukiwań narzędzi pozwalających na ocenę i zarządzanie kapitałem intelektualnym i zasobami wiedzy był znaczący wzrost liczby przedsiębiorstw, w których wartość rynkowa znacząco przewyższała wartość księgową. Różnica ta stanowi kapitał intelektualny przedsiębiorstw. We współczesnej gospodarce jest on podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej [Sopińska 2005, 10–15].

5. Podsumowanie

Tradycyjne elementy rachunkowości zarządczej i controllingu koncentrują się na analizie i ocenie zasobów materialnych organizacji. Takie podejście do zarządzania organizacją we współczesnych czasach staje się niewystarczające. Funkcjonują i generują one przychody w oparciu o wykorzystanie zasobów niematerialnych, czyli przede wszystkim wiedzy pracowników. Analiza i ocena tego potencjału staje się niezwykle istotna, lecz jest ciągle niezwykle trudna ze względu na jego niemierzal-

ny charakter. Z problemem tym boryka się wiele organizacji zwłaszcza nastawionych na wykorzystanie zasobów wiedzy. Tymczasem ich transformacja z gospodarki wytwórczej, nastawionej na produkty przemysłowe, w gospodarkę opartą na wiedzy, wymusza na przedsiębiorstwach konieczność pomiaru kapitału intelektualnego i oceny zasobów wiedzy. W artykule opisane zostały podstawowe narzędzia controllingu personalnego, które mogą być w tej ocenie stosowane. Poza licznymi miernikami typowo ilościowymi coraz większego znaczenia nabierają wszystkie metody i narzędzia, pozwalające na tworzenie niefinansowych modeli oceny. Toteż szczególnego znaczenia nabierają nowoczesne narzędzia controllingowe, które umożliwiają wielokryterialną analizę nie tylko mierników, wynikających z generowanych kosztów, ale i pozwalających oceniać kapitał intelektualny i jego znaczenie dla organizacji.

Literatura

- Barabasz K., *Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie controllingu personalnego*, w: „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2003, nr 4.
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Gierszewska G., *Budowanie strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, red. J. Kisielnicki, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2003.
- Gołuchowski J., *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Organizacja inteligentna współczesnym narzędziem zarządzania wiedzą*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, red. A. Kukliński, KBN, Warszawa 2003.
- Hatch J., *More for less. Informationweek*, CMP Media, Manhasset, 27.01.2003.
- Nieplowicz M., *Controlling personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Onak-Szczepanik B., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach działających w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie Grupy Skania)*, w: *Kapitał ludzki i intelektualny jako czynnik wzrostu gospodarczego i ograniczania nierówności społecznych*, red. M. Woźniak, *Ekonomia*, nr 7, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2004.
- Pietrzak G., *Controlling gospodarki zasobami przedsiębiorstwa*, w: *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, red. E. Nowak, ODDK, Gdańsk 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Wrocław 1996.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Sekula Z., *Controlling personalny*, cz. 2, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000.
- Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Sikorski A., *Controlling personalny*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2001, nr 2.

- Skuza B., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skandia*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, red. A. Kukliński, KBN, Warszawa 2003.
- Sopińska A., *Przewaga konkurencyjna*, w: *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- Ministerstwo Gospodarki, *ePolska. Plan działań na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2001–2006*, <http://kbn.icm.edu.pl/cele/epolska.html>.

CONTROLLING PERSONNEL IN THE CONTEXT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INTELLECTUAL CAPITAL ORGANIZATION

Summary: In modern enterprises the importance of material resources is diminished by the intangible resources, which are the knowledge of workers, which is the intellectual capital of the organization. So more and more sought after are modern economic tools for efficient analysis and evaluation of the development of the resources. The paper discusses the basic tools for controlling personnel groups that are used for the management of human resources and intellectual capital.