

Artykuł pochodzi z publikacji: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, (Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012

Wiesław Harasim

Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Dyrektor Instytutu Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Rozdział 1.

Wykorzystanie kapitału intelektualnego w zarządzaniu organizacją inteligentną dla tworzenia przewagi konkurencyjnej

Według M. E. Portera¹ model organizacji składa się z dwojakiego rodzaju zmian. Pierwsze są trudne do prognozowania „... z całkowitą pewnością”, zaś drugie to „... pewne możliwe do przewidzenia procesy dynamiczne, występujące w takiej czy innej formie w każdym sektorze, chociaż ich prędkość i kierunek będą różne w różnych sektorach”.

Pierwszy rodzaj procesów zmian jest wynikiem ewolucyjnego charakteru innowacji, nowości technologicznych oraz tożsamości i posiadanych zasobów firmy, umożliwiających ewoluowanie. Do drugiego rodzaju procesów zmian należą:

- długofalowe zmiany w tempie rozwoju,
- zmiany demograficzne w segmentach nabywców,
- proces uczenia się nabywców,
- zmniejszenie niepewności,
- zarządzanie wiedzą,
- gromadzenie doświadczenia,
- rozszerzanie lub kurczenie się skali działalności,
- zmiany w kosztach nakładów i kursach walut,
- innowacje w produktach,
- innowacje w marketingu i procesach,

¹ M. E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 170 – 192.

- zmiana strukturalna w przyległych sektorach gospodarki,
- zmiana polityki państwa,
- bariery wejścia i wyjścia do danego sektora.

Współczesny model organizacji został ukształtowany przez ewolucyjne zmiany innowacyjne wewnętrzne i zewnętrzne.

Według P. F. Druckera² organizacja przedsiębiorcza została ukształtowana w przedsiębiorczej amerykańskiej gospodarce. Źródłem efektywności zarządzania organizacją jest umiejętne wykorzystanie zmiany przez rozwijanie procesów innowacyjnych i przedsiębiorczości.

Według mojej teorii organizacja przyszłości będzie potrzebować wizjonerów. Można by zadać sobie pytanie: Kim zatem jest wizjoner i czym powinien się cechować?

Według wspomnianego autora „Wizjoner – jest to ktoś kto pojęciu >>wizji<< potrafi nadać (pewien rodzaj wirtualności) koordynaty >>czasowo – przestrzenne<< stąpający twardo po tej ziemi.”

Menedżer przyszłości to „Obywatel Świata”. Obywatel świata jest to ktoś, kto jest pozbawiony wszelkich barier przestrzennych, kulturowych, rasowych i lingwistycznych.

Obecnie i w przyszłości najlepiej sobie radzą i radzić będą ludzie posiadający obie paradoksalne cechy: bycie obywatelem świata i bycie wizjonerem – stąpającym twardo po tej ziemi.³

Celem artykułu są rozważania nad wykorzystaniem koncepcji kapitału intelektualnego w zarządzaniu organizacją biznesową, publiczną czy nonprofit.

1.1. Pojęcie kapitału intelektualnego

Jak już wyżej wspomniano, badacze różnie rozumieli i definiowali pojęcie kapitału intelektualnego. Przyczyną tego były między innymi różne okoliczności, w jakich dochodziło do obserwacji zjawisk z nim związanych oraz kontekst sytuacyjny i badane grupy zawodowe. Żadna z istniejących definicji nie zyskała dotąd miana trafnej i pełnej,

² P. F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 24.

³ W. Harasim, „Współczesne najnowsze trendy i wyzwania świata w strategiach zarządzania zasobami ludzkimi” (W:) *Совершенствоавние экономического механизма функционирования инвестиционно-строительного и жилищно-коммунального комплексов*, Сборник научных трудов, Москва 2007.

co świadczy o tym, iż jest jeszcze za wcześnie, by ten termin zyskał ostateczną wersję swego opisu. Warto jednak przywołać takie definicje, które bez względu na czas i okoliczności podkreślają główne założenia kapitału intelektualnego i stanowią punkt wyjścia w rozważaniach nad określeniem, czym jest kapitał intelektualny.

Warto wiedzieć, iż pojęcie, jakie w tej pracy będzie występowało najczęściej określa się różnymi terminami, tj. wartości niewymierne, aktywa intelektualne, aktywa niematerialne, kapitał ludzki czy kapitał wiedzy. Nie oznaczają one dokładnie tego samego, ale – co najważniejsze – wszystkie uwzględniają w swych definicjach czynnik ludzki, czyli najzwyczajniej mówiąc pracowników.

W tym podrozdziale zajmiemy się przeanalizowaniem, a następnie zdefiniowaniem pojęcia kapitału intelektualnego (intellectual capital, IC), a nie sformułowań mu pokrewnych.

Zacznijmy zatem od szeroko omawianego w literaturze ekonomicznej słowa kapitał, dzięki któremu możliwe jest powstanie, rozwijanie się i wreszcie inwestowanie w innowacje bądź dywersyfikacja. Oczywiście należy przy tym pamiętać, iż niewłaściwe rozdysponowanie kapitału prowadzić będzie do utraty poszczególnych składników majątku firmy, a co za tym idzie do spadku bądź utraty jej wartości. W. Rogowski rozpatruje kapitał intelektualny na dwóch płaszczyznach:

- w ujęciu celów firmy,
- w ujęciu systemów zarządzania wiedzą.

W drugim przypadku jest utożsamiany z umiejętnością (kompetencją) przedsiębiorstwa w radzeniu sobie na rynku tj. poszerzaniu oferty (dywersyfikacji), wchodzeniu na zupełnie nowe rynki, urzeczywistnianiu pomysłów i projektów. Wiedza jest podstawą istnienia określonych kompetencji, te natomiast fundamentem budowania przewagi konkurencyjnej, a ona wiąże się bezpośrednio z wykorzystaniem kapitału intelektualnego w firmie⁴.

Najdłużej funkcjonująca i zarazem najprostsza definicja kapitału intelektualnego określa go jako różnicę pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstwa.

⁴ J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.

$$IC = MV - BV$$

Kapitał intelektualny = wartość rynkowa – wartość księgową

gdzie:

IC – wartość kapitału intelektualnego,

MV – wartość rynkowa organizacji,

BV – wartość księgową organizacji.

T. Stewart kapitałem intelektualnym nazywa „materiał intelektualny”, na który składa się m.in. wiedza, informacje, własność intelektualna i doświadczenie. Oznacza to w jego rozumieniu, że kapitał intelektualny jest sumą całej zebranej w przedsiębiorstwie wiedzy, która będzie decydowała o przewadze konkurencyjnej⁵.

L. Edvinsson i M. S. Malone w celu ułatwienia zrozumienia problemu posłużyli się metaforą drzewa. Rzeczonym drzewem jest przedsiębiorstwo, a aktywa niematerialne stanowią korzeń. Choć nie widać go na pierwszy rzut oka, to właśnie od niego zależeć będzie smak, wygląd i wielkość owoców. Zgodnie z przedstawioną metaforą kapitał intelektualny jest efektem pracy nad „korzeniem”. Badacze podkreślali, iż kapitał intelektualny to wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientami oraz umiejętności zawodowe⁶.

Model opracowany przez firmę Skandia zakłada, że kapitał intelektualny tworzą ukryte aktywa przedsiębiorstwa (wiedza, umiejętności, innowacyjność oraz zdolności). Nie są one zwykle ujmowane w bilansach i sprawozdaniach. Obejmują to, co tkwi w umysłach pracowników oraz to, co oni po sobie zostawiają odchodząc – kulturę organizacyjną, filozofię (kapitał ludzki) oraz wszystko to, co wspiera codzienną pracę ludzi, czyli bazy danych, sprzęt komputerowy, patenty i znaki handlowe (kapitał strukturalny).

Można oczywiście wymieniać dalej, ale nie to jest naszym celem. Na podstawie powyższych definicji łatwo stworzyć krótką charakterystykę kapitału intelektualnego :

- opiera się na wiedzy,
- jest wszystkim, co występuje pomiędzy rynkową a księgową wartością przedsiębiorstwa,

⁵ B. Nogalski, J. Rybnicki, „Zarządzanie portfelem kapitału intelektualnego” (W:) *Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania*, red. A. Pocztowski, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2001.

⁶ L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*, PWN, Warszawa 2002.

- jest sumą wszystkich niewymiernych, niewidocznych aktywów,
- stara się wycenić np: kompetencje pracowników czy lojalność klientów,
- jego właściwe wykorzystanie zapewnia przedsiębiorstwu zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej,
- można go dzielić ze względu na charakter składników na kapitał ludzki i strukturalny.⁷

Kapitał intelektualny jest różnie interpretowany ze względu na jego składowe.

1.2 Elementy składowe kapitału intelektualnego

Twórcy pojęć związanych z kapitałem intelektualnym oraz badacze tego zjawiska różnili się poglądami na temat elementów wchodzących w jego skład. Czytelny i prosty sposób przedstawienia ich zróżnicowanego podejścia ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Wybrane poglądy na temat składowych kapitału intelektualnego

| Twórcy poglądu | Części składowe kapitału intelektualnego |
|----------------|--|
| Skandia | <p>1. Kapitał ludzki</p> <ul style="list-style-type: none"> A) kompetencje B) relacje C) wartości <p>2. Kapitał strukturalny</p> <ul style="list-style-type: none"> A) kapitał w postaci klientów <ul style="list-style-type: none"> - baza klientów - relacje z klientami - potencjał klientów B) kapitał organizacyjny <ul style="list-style-type: none"> - kapitał procesowy - innowacyjność - kultura |

⁷ A. Sopińska, „Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa” (W:) *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, pod red. P. Wachowiaka, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.

| | |
|--|---|
| <p>M. Bratnicki i J. Strużyna</p> | <p>1. Kapitał społeczny</p> <ul style="list-style-type: none"> A) kapitał strukturalny <ul style="list-style-type: none"> - powiązania w sieci - konfiguracja sieci - odpowiedzialność organizacji B) wymiar stosunków międzyludzkich <ul style="list-style-type: none"> - zaufanie - normy - zobowiązania - identyfikacja C) kapitał poznawczy <ul style="list-style-type: none"> - wspólnie podzielane słowniki - wspólny język - wspólnie podzielane obowiązki <p>2. Kapitał ludzki</p> <ul style="list-style-type: none"> A) kompetentność <ul style="list-style-type: none"> - umiejętności praktyczne (biegłość) - wiedza teoretyczna - talenty B) zręczność intelektualna <ul style="list-style-type: none"> - innowacyjność ludzi - zdolność do naśladowania - przedsiębiorczość - zdolność do zmian C) motywacja <ul style="list-style-type: none"> - chęć działania - predyspozycje osobowe do określonych zachowań - zaangażowanie w procesy organizacyjne - władza organizacyjna - przywództwo menedżerskie <p>3. Kapitał organizacyjny</p> <ul style="list-style-type: none"> A) struktura wewnętrzna <ul style="list-style-type: none"> - struktura organizacyjna - system działania - własność intelektualna - procesy wewnętrzne - kultura organizacyjna B) struktura zewnętrzna <ul style="list-style-type: none"> - zasoby rynkowe - powiązania z dostawcami - powiązania z udziałowcami - powiązania z partnerami aliansów strategicznych - powiązania z innymi zainteresowanymi C) kapitał rozwojowy <ul style="list-style-type: none"> - innowacyjność przedsiębiorstwa - organizacyjne uczenie się - zamierzenie strategiczne - cele i strategię przedsiębiorstwa - procesy tworzenia strategii - gotowość do zmian. |
|--|---|

Źródło: Opracowanie na podstawie: A. Sopińska, „Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa” (W:) *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, pod red. P. Wachowiaka, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005, M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2001.

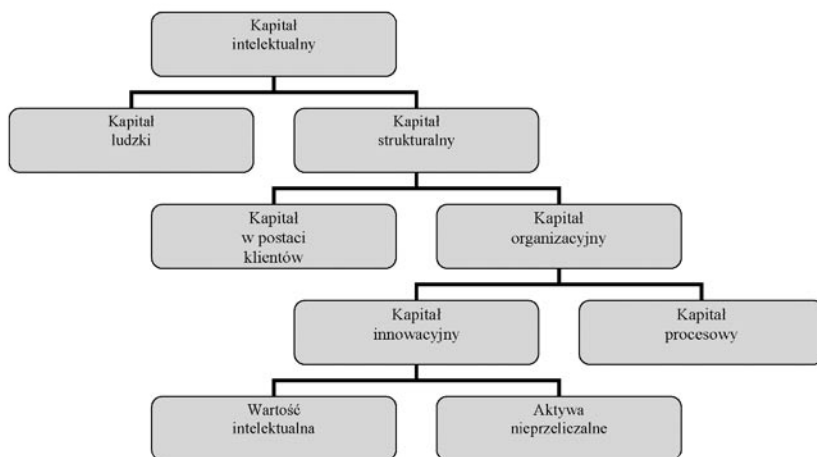
Kontynuując myśl twórców modelu firmy Skandia, należy wspomnieć o jego modyfikacjach, które poszerzają ramy dotychczasowego spojrzenia na kapitał intelektualny.

I tak kapitał strukturalny, podlega dalszym podziałom na:

a) kapitał w postaci klientów – relacje z nimi, lojalność, wrażliwość na ceny. Często postrzegany jest jako kapitał rynkowy, gdyż dotyczy więzi z klientami

b) kapitał organizacyjny – inwestycje w systemy, przyspieszanie przepływu wiedzy w organizacji i jej otoczeniu. Kapitał organizacyjny dzieli się z kolei na kapitał innowacyjny (umiejętność odnawiania się, odradzania przedsiębiorstwa poprzez innowacje w postaci chronionych praw autorskich, handlowych czy patentów oraz własności intelektualnej i patentów) oraz kapitał procesowy (procedury, techniki i programy pracownicze motywując do efektywnego wykonywania zadań, zawiera w sobie wiedzę praktyczną niezbędną do ciągłego ulepszania organizacji)⁸.

Rysunek 1. Elementy kapitału intelektualnego zawarte w modelu firmy Skandia



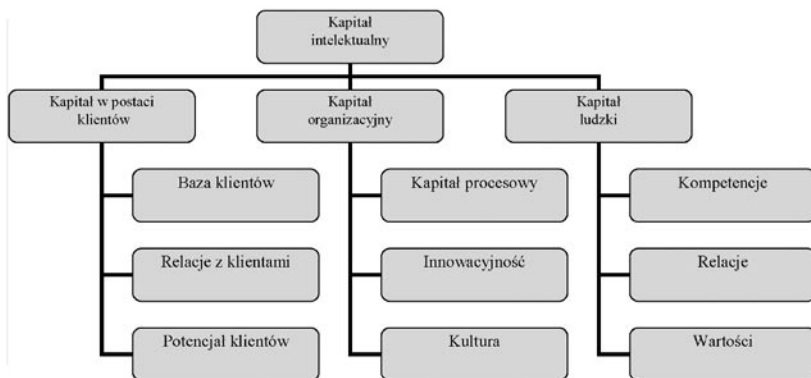
Źródło: P. Wachowiak (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005; L. Edvinsson, *Developing Intellectual Capital at Skania*, „Long Range Planning” 1997, No. 3.

⁸ M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2001.

Wszystkie powyższe elementy powinny być ze sobą ściśle powiązane i zintegrowane w realizacji celów przedsiębiorstwa. Wyłączenie któregoś z nich uniemożliwia tworzenie idei kapitału intelektualnego w danej organizacji.

Modyfikacje odnośnie powyższego modelu dotyczą zrównania kapitału w postaci klientów z pierwotnymi składnikami czyli kapitałem ludzkim i strukturalnym. Niesie to za sobą pewne konsekwencje, gdyż oznacza, że w ramach kapitału strukturalnego pozostaje już tylko kapitał organizacyjny. Dla wielu badaczy bezcelowe od tego momentu stało się rozdzielanie i mieszanie ze sobą tych pojęć⁹. Skutkiem jest zmiana nazwy kapitał strukturalny na kapitał organizacyjny, by uprościć schemat, który wygląda teraz następująco:

Rysunek 2. Zmodyfikowany obraz składowych kapitału intelektualnego



Źródło: B. Skuza, „Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie grupy Skania” (W:) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red. B. Wawrzyniaka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

1.3 Pole przewagi konkurencyjnej

Przewaga konkurencyjna organizacji jest rozpatrywana w trzech wymiarach: własności, dostępu i efektywności wykonania. W każdym z nich można wyróżnić dwie orientacje strategiczne: na tworzenie war-

⁹ B. Skuza, „Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie grupy Skania” (W:) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

tości organizacji i na ograniczenie swobody manewru strategicznego konkurenta. Każda strategia rozwoju przedsiębiorstwa jest jedna, ale opiera się ona na wielu przewagach konkurencyjnych. M. Bratnicki przedstawił następującą konfigurację wymiarów przewag konkurencyjnych z orientacją strategiczną organizacji.

Tabela 1. Podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

| Wymiary przewagi konkurencyjnej | Orientacja strategiczna | |
|--|---|--|
| | Na tworzenie wartości firmy | Na ograniczenie swobody manewru strategicznego rywali |
| Posiadanie na własność | Aktywne pozyskiwanie i gromadzenie zasobów i kompetencji tworzące bogactwo organizacji | Zawężanie swobody manewru konkurentów w tworzeniu zasobów i kompetencji cennych z punktu widzenia strategicznego |
| Dostęp do zasobów i kompetencji | Tworzenie dostępu do zasobów i kompetencji poprzez budowanie sieci powiązań z różnymi interesariuszami (np. dostawcami, odbiorcami, klientami itp.) | Blokowanie dostępu konkurentom do potencjalnie cennych zasobów i kompetencji z punktu widzenia strategicznego (np. wysokiej klasy specjalistów) |
| Efektywność wykonania oparta na nieustannym doskonaleniu | Kształtowanie uczenia się w działaniu służące osiągnięciu przez ludzi wysokiego poziomu efektywności | Opoźnianie organizacyjnego uczenia się u konkurentów po to, aby zniechęcić ich do efektywnego kreowania nowych kompetencji i stworzyć im bariery rozwoju |

Źródło: Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wyd. Gnome, Katowice 2001, s. 17.

Według V. P. Rindova i Ch. J. Fombruna¹⁰ pole przewagi konkurencyjnej tworzy sześć kluczowych procesów:

- a) inwestowanie strategiczne – ma na celu stworzenie i wykorzystanie możliwości uzyskania renty ekonomicznej,
- b) budowanie społecznego obrazu organizacji – dostarczanie

¹⁰ V. P. Rindova, Ch. J. Fombrum, *Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm – Constituent Interaction*, "Strategic Management Journal" 1999, nr 8, s. 691 – 710.

informacji o strategicznych inwestycjach firmy, oferowanie gotowych interpretacji o posunięciach strategicznych, narzucanie interesariuszom pożądaných symboli, budowanie reputacji organizacji,

c) tworzenie wizji organizacji – stawianie długofalowych celów ukierunkowujących firmę, integrujące zasoby materialne z niematerialnymi oraz harmonizujące inwestowanie strategiczne z ich projekcjami,

d) rozmieszczenie zasobów przez aktorów gry rynkowej – jest to realizacja decyzji zakupu i sprzedaży, inwestycji i zatrudnienia, które stopniowo budują zasobowe i strukturalne prowadzenie działalności organizacji na rynku, a w szczególności kreują strategiczną pozycję firmy,

e) definiowanie powodzenia organizacji – interesariusze zewnętrzni oceniają potencjał wytwarzania wartości i ujmują organizację w grupy strategiczne, które porządkują w rankingach reputacji,

f) kształtowanie teorii działania – obejmuje rozumienie przez interesariuszy istoty efektywnej alokacji zasobów oraz produktów, a także perspektyw na przyszłość będących w polu widzenia danej grupy strategicznej.

Spójność pierwszych trzech procesów uruchamianych przez organizację wpływa na jej konkurencyjność. Projekcje strategiczne nieoparte inwestycjami prowadzą do utraty zaufania na rynku. Natomiast inwestycje niewsparte tymi projekcjami prowadzą do ograniczeń w tworzeniu potencjału wartości organizacji. Oba te procesy niewsparte wizją tracą na ciągłości, która jest bardzo istotna w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Konstruowanie przewagi konkurencyjnej odbywa się przy udziale interesariuszy zewnętrznych, którzy muszą brać pod uwagę czynniki i uwarunkowania przy rywalizacji w grze rynkowej. Przewaga konkurencyjna występuje zarówno w sferze ekonomicznej, jak i społecznej. Zatem organizacja i jej interesariusze tworzą wspólnie rzeczywistość strategiczną, w której następnie działają scalając rynki i zasoby oraz kultury organizacyjne z teoriami prowadzenia gry rynkowej.

1.4 Zarządzanie kapitałem intelektualnym

Dotychczas zajmowaliśmy się przeszłością oraz czystą teorią zagadnienia kapitału intelektualnego. Czas więc zastanowić się, jaka

jest i będzie rola menedżerów w tworzeniu i utrzymywaniu kapitału intelektualnego na jak najwyższym poziomie. Tym bardziej, że wkroczyliśmy w okres, kiedy rozliczni konsultanci i doradcy przekonują o konieczności wdrażania w organizacjach zarządzania kapitałem intelektualnym.

Redaktor naczelny „Forbes ASAP” uważa, że kapitał intelektualny to najbardziej pożądanym „surowiec” współczesnego świata i „król” ostatniej dekady minionego stulecia. Tak więc menedżerowie stają już od kilku lat przed nowym, nieznanym zagadnieniem, a od ich poświęcenia i umiejętności zależeć będzie przyszłość całej organizacji. Największą przeszkodą zdaje się być recesja, która niesie ze sobą okrojone budżety i masowe zwolnienia.

By skutecznie zarządzać, trzeba najpierw zrozumieć potrzebę zarządzania i widzieć w nim sens. Spoglądając w przeszłość, łatwo dostrzec zmiany, jakie zawojowały światem techniki, gospodarki, polityki czy przemysłu w ostatnim pięćdziesięcioleciu. Produkcja nowych, sprawniejszych maszyn, otwieranie wciąż nowych dziedzin i horyzontów działania, podbijanie kosmosu, a nawet zmiana płci. Przekonaliśmy się, że możliwości umysłu ludzkiego są nieograniczone i powoli poznajemy mechanizmy zachodzące w samym człowieku. Najlepszym przykładem na powyższe tezy jest sytuacja i poziom intelektualny w wojsku, które ma najczęściej nieograniczone przyzwolenie na prowadzenie wszelkich badań, prób i testów, korzysta z niemal nieograniczonych środków materialnych i zasobów ludzkich¹¹.

Pracownik nowej generacji to tzw. „wolny pracownik”, który sam wybiera sobie pracodawcę, nie są już dla niego przeszkodą biurokracja i zhierarchizowanie, bo odchodzą one na dalszy plan. Właśnie w tym miejscu Bogusław Skuza widzi największą przeszkodę, gdyż nagle zamiast nastawiać się na wymaganie lepszych wyników finansowych, raportów i sprawozdań, musimy się przestawić na zupełnie inny tok myślenia, a mianowicie uwzględnić, że organizacja to ludzie, których trzeba włączyć do kapitału przedsiębiorstwa¹².

Właściwy dobór pracowników pod kątem umiejętności i kwalifikacji musi iść w parze z posiadanymi przez nich kompetencjami społecznymi. Właśnie te drugie będą decydowały o przydatności pracow-

¹¹ B. Skuza, *Kapitał intelektualny – perspektywa menedżera*, Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji, 18 październik 2002 roku.

¹² Ibidem.

nika dla organizacji i zaangażowaniu w tworzenie nowych wartości, bo kompetencje społeczne decydują o akceptowaniu wartości wspólnych przedsiębiorstwa i jego kultury oraz dzieleniu się nimi¹³.

Dotąd nie podkreślano, jak ważne są w procesie podejmowania decyzji kultura i system wartości funkcjonujący w przedsiębiorstwie oraz zaufanie. Otóż kultura wysokiego zaufania to umiejętność zapewnienia dyscypliny realizacyjnej postawionych przed organizacją zadań połączona z utrzymaniem wolności funkcjonalnej struktur i jednostek. Jej nieodłącznym elementem jest nagradzanie sukcesów, ale też dopuszczanie porażek w procesie tworzenia oraz oczywiście motywowanie do ciągłego uczenia się, by odtwarzać i rozbudowywać zdolności twórcze przedsiębiorstwa¹⁴.

Kolejnym zadaniem zarządzania kapitałem intelektualnym jest ukierunkowanie na tworzenie nowych wartości czyli stymulowanie innowacyjności. Menedżerowie, dla których ważne jest zachowanie dotychczasowej pozycji, samodzielności w działaniu i władzy, mogą się czuć zagrożeni w przypadku pojawienia się nowych talentów, pomysłów czy sposobu funkcjonowania. Jest to więc kolejne utrudnienie w zarządzaniu kapitałem intelektualnym, które menedżerowie będą musieli przezwyciężyć. Stoi przed nimi więcej zadań do wykonania niż dotychczas, aby zyskać autorytet, będą się musieli wykazywać się codzienną ciężką pracą i udziałem w pracach zespołów oraz tworzeniem pozytywnego klimatu wokół pracowników.

Ważne również staje się budowanie relacji, integracji indywidualnych i zespołowych. Tak jak zmieniają się struktury rodziny, pozycji zawodowej kobiet i mężczyzn, tak zmienić musi się podejście do podwładnych i współpracowników w organizacjach. Ludzie znudzeni codziennymi obowiązkami w pracy powinni odtąd w środowisku zawodowym odnajdować radość i przyjemność. W razie niespełnienia tego warunku naraża się przedsiębiorstwo na utratę wartościowej, wykwalifikowanej kadry. Bardzo ważną cechą „wolnego pracownika” jest chęć zaangażowania się z pasją w zadania organizacji. Nie wykonuje zadań dlatego, że mu się to nakazuje, ale dlatego, że identyfikuje się z nimi i wierzy w nie¹⁵.

¹³ S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

¹⁴ B. Skuza, op. cit.

¹⁵ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, op.cit.

Podsumowując, określmy cztery główne zadania zarządzania kapitałem intelektualnym.

1. Obalanie mitów, iż przywództwo przypisane jest wyłącznie do najwyższych stanowisk. Przywództwo ma być postrzegane jako praca i obowiązek osób zaangażowanych w proces tworzenia wartości, nie dziedziczymy go w genach, lecz uczymy się go w procesie pracy.

2. Budujemy bezpośrednie relacje i związki międzyludzkie. W sercu tych relacji jest zaufanie, bez którego nie da się przewodzić ludziom.

3. Zarządzający ludźmi w organizacjach powinni skupiać wokół siebie inicjatywę. Nie należy czekać na przyzwolenie lub wyraz aprobaty czy dezaprobaty. Wszelkie działania i decyzje menedżerów wymagają mobilności i aktywności oraz szybkiego dostosowywania się do nowych warunków.

4. Samokształcenie lub inaczej „zarządzanie sobą” to niezbędny element zarządzania kapitałem intelektualnym. Bez niego pracownikom łatwo wyrządzić krzywdę lub pozbawić ich jakiegokolwiek chęci do pracy.

Ostatni element, czyli znalezienie recepty na własne życie jest ze wszystkich najtrudniejszym do spełnienia. Do czasu poznania samego siebie, tego, czego się chce i dlaczego oraz swoich zalet słabości, nie można odnieść sukcesu na żadnym polu¹⁶.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym zmusza organizację do inteligentnego działania poprzez:

- stosowanie innowacji,
- podejmowanie twórczych decyzji,
- ciągłą pracę jej personelu opartą na wiedzy o wysokiej jakości, która jest stosowana na wszystkich poziomach zarządzania.

Rezultatem takiego działania jest tworzenie i dostarczania przez organizację coraz bardziej wartościowych produktów i usług oraz wzrost skuteczności i efektywności jej działania.

Zarządzanie odnosi się do kapitału intelektualnego człowieka, ludzi oraz obejmuje zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji. Należy rozumieć je jako szczególny rodzaj przepływu wiedzy pomiędzy kapitałem ludzkim, klienta i organizacyjnym, a także wpływ na kreowanie wartości.

¹⁶ B. Skuza, *Kapitał intelektualny – perspektywa menedżera*, Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym ma bardzo duże znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa. Według K. Kálinka i P. Múri rozwój to zarówno doskonalenie technologii, usług i produktów, jak i rozwój metod planowania, decydowania, kontrolowania i oceniania sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja, a więc doskonalenie wszystkich czynności menadżerskich¹⁷. Zarządzanie kapitałem intelektualnym zmusza organizację do inteligentnego działania poprzez stosowanie innowacji, podejmowanie twórczych decyzji i ciągłą pracę jej personelu opartą na wiedzy o wysokiej jakości, która jest stosowana na wszystkich poziomach zarządzania. Rezultatem takiego działania jest tworzenie i dostarczanie przez organizację coraz bardziej wartościowych produktów i usług oraz wzrost skuteczności i efektywności w jej działalności.

Potraktowanie kapitału intelektualnego indywidualnego człowieka jako przedmiotu zarządzania zmienia metody realizacji wielu działań praktycznych, takich jak: dobór pracowników, przewidywanie i realizacja karier zawodowych, dobór metod nauki i rozwoju zawodowego, badanie przydatności zawodowej na dane stanowisko i reagowania w sytuacjach kryzysowych¹⁸.

Kluczowe wymagania umożliwiające tworzenie i pomnażanie kapitału intelektualnego w organizacji to:

- polityka jakości, poprzez sformułowanie ram do ustanowienia celów jakości (najważniejszym jest wzrost zadowolenia klienta),
- zobowiązanie pracowników do ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością,
- uświadomienie pracownikom ich roli w spełnieniu wymagań klienta,
- zobowiązanie do ciągłego monitorowania wymagań klienta,
- zobowiązanie do przeglądów dotyczących stopnia osiąganego poziomu poprzez swoją pozycję i informację zwrotną od klienta,
- zobowiązanie do ciągłego doskonalenia swoich działań i procesów.

Kapitał intelektualny jest jednym z najważniejszych elementów zarządzaniem organizacją w perspektywie strategicznej.

¹⁷ K. Kálink, P. Múri, *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 174.

¹⁸ B. Mikuła, A. Pietruszka – Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002, s. 46.

Abstrakt

W artykule podjęto próbę przybliżenia tematyki związanej z zarządzaniem kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej dla budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Źródłem efektywności zarządzania organizacją jest umiejętne wykorzystanie zmiany przez rozwijanie procesów innowacyjnych i przedsiębiorczości. Na wstępie scharakteryzowano, czym jest kapitał intelektualny. Kapitał intelektualny tworzą ukryte aktywa przedsiębiorstwa: wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolności. W następnej części artykułu zaprezentowano podejścia badaczy do kapitału intelektualnego wraz z opisem jego składowych. Trzecia część artykułu dotyczy rozważań nad budowaniem przewagi konkurencyjnej na rynku. Przewaga konkurencyjna organizacji jest rozpatrywana w trzech wymiarach: własności, dostępu i efektywności wykonania. W każdym z nich można wyróżnić dwie orientacje strategiczne: na tworzenie wartości organizacji i na ograniczenie swobody manewru strategicznego konkurenta. W części ostatniej przeprowadzono rozważania nad tym, jak zarządzać kapitałem intelektualnym w erze cyfrowej. Zarządzanie odnosi się do kapitału intelektualnego człowieka, ludzi oraz obejmuje zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji. Należy rozumieć je jako szczególny rodzaj przepływu wiedzy pomiędzy kapitałem ludzkim, klienta i organizacyjnym, a także wpływ na kreowanie wartości.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, przewaga konkurencyjna

Abstract

This article attempts to approximate the subjects related to the management of intellectual capital in the intelligent organization for building a competitive advantage in the market. The source of the effectiveness of the organization's management is the skillful use of the changes through the development of innovation and entrepreneurship. The Author defines intellectual capital. The intellectual capital is created by hidden assets: the knowledge, skills, innovation and ability. The next section presents the research approach to intellectual capital, along with a description of its components. The third part of the paper concerns the discussion of building a competitive advantage in the market.

Organization's competitive advantage is viewed in three dimensions: ownership, access and efficiency of execution. In each of these can be divided into two strategic orientations: the creation of the organization and the restriction of freedom of maneuver of strategic competitor. In the last section were reflections on how to manage intellectual capital in the digital age. Management refers to the human intellectual capital, human and intellectual capital management involves the organization. It should be understood as a special kind of knowledge sharing between human capital, customer and organizational perspective, and the effect of creating value.

Keywords: intellectual capital, competitive advantage

Bibliografia

1. Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wyd. Gnome, Katowice 2001.
2. Bratnicki M., Strużyna J. (red), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2001.
3. Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
4. Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, Klasyka biznesu, New Media s.r.l., Warszawa 2010.
5. Ćwiklicki M., *Wiedza zarządzana kluczem sukcesu*, „Manager”, 1999, nr 4.
6. Dolińska M., *Zarządzanie wiedzą w uczącej się organizacji*, „Organizacja i Kreowanie”, 2000, nr 4.
7. Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
8. Edvinsson L., *Developing Intellectual Capital at Skania*, „Long Range Planning” 1997, No. 3.
9. Edvinsson L., Malone M. S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*, PWN, Warszawa 2002.

10. Fitz-Enc J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
11. Harasim W, Dziwulski J., *Human Capital Management in organisation of the future. (W:) Competitive and cooperative business strategies for efficient outcomes in different markets – internal organizational drivers*, edited by W. Wereda & S. Starnawska, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities, Siedlce 2011.
12. Harasim W, Dziwulski J., *Influence of human capital management in organization to create competitive advantage. (W:) Management under conditions of risk and uncertainty*, edited by B. Domańska – Szaruga & W. Wereda, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2011.
13. Harasim W., *Współczesne najnowsze trendy i wyzwania świata w strategiach zarządzania zasobami ludzkimi. (W:) Совершенствоавние экономического механизма функционирования инвестиционно-строительного и жилищно-коммунального комплексов*, Сборник научных трудов, Москва 2007.
14. Jerzak M. W., *Organizatoryka inżynierska cz. 1*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1994.
15. Kälink K., Múri P., *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
16. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
17. Maksymowicz Z., *Uwagi o zarządzaniu kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie. (W:) Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, pod red. J. Duraja, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
18. Miķuła B. *Kapitał intelektualny jako podmiot zarządzania*, Problemy Jakości 2002, nr 4.
19. Miķuła B., Pietruszka – Ortyl A., Potocki A. *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
20. Nogalski B, Rybnicki J., *Zarządzanie portfelem kapitału intelektualnego. (W:) Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania*, pod red. A. Pochtowski, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2001.
21. Porter M. E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.

22. Skuza B. *Kapitał intelektualny – perspektywa menedżera*, Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji, 18 październik 2002.
23. Skuza B., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie grupy Skania*. (W:) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
24. Sopińska A., *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. (W:) *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, pod red. P. Wachowiaka, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
25. Wachowiak P. (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
26. www.e-mentor.edu.pl.