

Prof. zw. dr hab. Elżbieta Skrzypek
Zakład Ekonomiki Jakości
i Zarządzania Wiedzą
UMCS Lublin

Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu organizacji w społeczeństwie wiedzy

Wybrane myśli

„Wiedza i potęga ludzka to jedno i to samo”

Francis Bacon

„Pragnienie wiedzy leży w głębi ludzkiej natury”

Arystoteles

„Imperia przyszłości to imperia umysłu”

W. Churchill

„Bogaczami przyszłości będą bogaci w intelekt”

W. Churchill

1. Społeczeństwo wiedzy jako element GOW

Wiek XXI nazwany został wiekiem wiedzy, kapitału intelektualnego, informacji, merytokracji, jakości oraz nowej ekonomii. Nowa ekonomia ściśle powiązana jest z takimi problemami jak innowacje, rywalizacja, szybkość działania czy wykluczenie. Nowa Gospodarka nie jest prostą kontynuacją dotychczasowych sposobów gospodarowania, pojawiają się nowe zjawiska i formy gospodarowania np. e-gospodarka, w której procesy gospodarcze zachodzą na platformach elektronicznych, w sieciach informatycznych (internet, intranet, ekstranet), a nowościom tym towarzyszy zmiana miejsca, ról i sposobów funkcjonowania człowieka w gospodarce jako całości i w społeczeństwie.

Społeczeństwo wiedzy obejmuje gospodarkę Opartą na Wiedzy - GOW oraz społeczeństwo informacyjne. GOW w społeczeństwie wiedzy określana jest jako gospodarka, w której podstawowym składnikiem jest zarządzanie procesami gospodarczymi i umiejętne kierowanie ludźmi. Jest to także struktura, w której podstawowym problemem jest poznanie i określenie mechanizmów oddziaływania na przemiany i rozwój gospodarki.

GOW w literaturze określane jest jako knowledge- driven economy, network economy, network society, knowledge-value society czy knowledge era.

GOW oparta jest na zasobach wiedzy oraz wykorzystaniu potencjału wiedzy, które stają się strategicznymi czynnikami jej rozwoju. Zrozumienie w jaki sposób ludzie wytwarzają nowe produkty oraz wiedzę, która umożliwia efektywne i skuteczne działanie uważane jest za najważniejszy problem w GOW.

GOW w rozumieniu OECD i Banku Światowego to gospodarka, w której wiedza jest tworzona, przyswajana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności sprzyjające szerszemu rozwojowi gospodarczemu.

Podstawowymi filarami wiedzy w warunkach GOW są kapitał intelektualny, kapitał ludzki, kapitał społeczny, zarządzanie wiedzą na poziomie organizacji, technologie informacyjne oraz technologie komunikacyjne.

Społeczeństwo to zbiorowość ludzi żyjących na danym terenie, stanowiące całość ekonomiczną, kulturową oraz polityczną. Mówimy o społeczeństwie konsumentów, widzów, globalnej wioski, postindustrialnym czy ryzyka.

Społeczeństwo, którego znacząca gospodarczo, politycznie i naukowo...itp. część może efektywnie prowadzić swoje życie nie tylko w warunkach stacjonarnych, ale także w ruchu i/lub poza stałym miejscem zamieszkania i pracy nazywane jest społeczeństwem mobilnym.

Społeczeństwo, którego znacząca gospodarczo, politycznie i naukowo część może bez wysiłku, przy niewielkich kosztach i w dowolnej chwili wzajemnie się komunikować, wymieniając informacje w postaci multimedialnej nazywane jest społeczeństwem sieciowym.

Społeczeństwo, w którym towarem staje się informacja traktowana jako szczególne dobro niematerialne równoważne lub cenniejsze od dóbr materialnych nazywane jest społeczeństwem informacyjnym. Jest ono podstawą społeczeństwa wiedzy. Termin społeczeństwo informacyjne wprowadził teoretyk mediów Japończyk K. Koyama w latach 60-tych XX wieku.

Bardzo ważną rolę do spełnienia w społeczeństwie wiedzy mają techniki i platformy mobilne ponieważ mogą wspierać budowę i rozwój kapitału intelektualnego, w tym społecznego, ponieważ jest on oparty na komunikacji społecznej. Są najskuteczniejszym i najszybszym sposobem przezwyciężenia wykluczenia informacyjnego.

Znaczącymi filarami „Nowego Ładu” we współczesnym świecie są techniki komunikacyjne i informacyjne, globalizacja, nowe techniki zarządzania, nowe techniki finansowe np. venture capital, ludzie oraz nowe wzorce zachowań np. feminizm.

W procesie podejmowania decyzji przydatna jest piramida epistemologiczna- spirala wiedzy D- I- W-M tj. dane-informacja-wiedza- mądrość.

2. Rola wiedzy w społeczeństwie wiedzy

Należy pamiętać, że „wiedzieć, nie oznacza jeszcze działać”. Bardzo często stawiamy sobie pytania o to, dlaczego tyle w życiu nam się nie udaje, choć mamy wykształcenie, praktykę, umiejętności, zdolności, jesteśmy kreatywni i nawet twórczy. Przyczyn tego stanu poszukuje wielu badaczy. W każdym działaniu niezmiernie ważne jest określenie celu i środków służących jego realizacji, konieczna jest cierpliwość i konsekwencja w realizacji celów. Czasem potrzebne jest tylko doskonalenie, czasem reengineering. Oznacza to, że nie zawsze należy wszystko zmieniać, trzeba mieć świadomość i wiedzę co należy zmienić, kiedy, w jakiej kolejności. Często wyważamy otwarte drzwi, należy jednak czasem tylko zmienić kąt patrzenia, by coś innego zobaczyć, albo stanąć na ramionach kolosów i mieć inną perspektywę, inne pole widzenia. Umożliwia to znalezienie pewnej niszy, obszaru badań, zainteresowań i działalności. Dlatego też należy przyznać, że podstawą praktyki jest dobra teoria, ale i teoria tworzy się w praktyce, zatem istnieje tu symbioza pomiędzy wiedzieć a działać, szerzej można by powiedzieć, że istnieje tu sprzężenie zwrotne. Osoba podejmująca decyzje musi posiadać wiedzę, ale także musi wiedzieć co z tą wiedzą, którą posiada zrobić, jak ją spożytkować. Niezmiernie ważnym problemem jest sposób dotarcia do zasobów wiedzy, która jest aktualna, dająca szansę na nowe spojrzenie na problemy i umożliwiającą ich rozwiązanie.

Ocenia się, że tylko w jednym roku tj. 1996 w Stanach Zjednoczonych wydano ponad 1700 książek z dziedziny biznesu¹. Według J. Pfeffera i R.I. Suttona każdego roku wydaje się ponad 60 mld dolarów na organizację szkoleń, przede wszystkim kierowanych do kadry kierowniczej². Zatem wiedza stała się tym zasobem niematerialnym, w którym upatruje się źródła sukcesu.

Niezmiernie ważnym problemem w warunkach Gospodarki Opartej na Wiedzy jest zastosowanie wiedzy w praktycznej działalności podmiotów gospodarczych.

¹ Blurb Budies, „Fast Company”, XII 1998, s. 54

² J. Pfeffer, R. I. Sutton: Wiedza a działanie, przeszkody w wykorzystywaniu wiedzy w organizacji. Oficyna Ekonomiczna Kraków 2002, s. 13

Wiedza zatem winna dostarczyć informacji w jaki sposób przełożyć jej zasoby w firmie na poprawę wyniku finansowego i na wzrost wartości firmy. Zatem ważnym obszarem badań staje się problem rozbieżności pomiędzy posiadaną wiedzą a możliwościami jej praktycznego wykorzystania w organizacji. Chodzi tu o przyczyny niezadowolającego wykorzystania wiedzy ludzkiej. Myślenie jest bardzo trudnym zadaniem i jak powie H. Ford - wiele osób chętnie by się z tego obowiązku zwolniło. Samo myślenie dla osiągnięcia sukcesu nie wystarcza, konieczne jest działanie i aktywność.

Wyróżnia się następujące poziomy wiedzy:

- ujęcie filozoficzne - zbiór uzasadnionych przekonań
- ujęcie naukowe - zbiór uzasadnionych empirycznie lub logicznie/matematycznie stwierdzeń (K. Popper)
- w życiu potocznym - zbiór doświadczeń i przekonań

Wiedza dotyczy obiektów, faktów, zdarzeń, procedur, a także wiedzy o sobie.

Wiedza w ekonomii to podstawowy warunek podejmowania skutecznych i efektywnych działań. Wiedza w organizacji obejmuje dane, informację, procedury dotyczące usług, rynków, technologii, procesów biznesowych, które firma posiada lub powinna posiadać, by tworzyć wartość dodaną.

Wiedza i kapitał intelektualny to źródło kompetencji, inteligentnego wigoru, siły, bogactwa, konkurencji, efektywności, skuteczności oraz produktywności. Według L. Holmberg i J. Rodderstrale współczesne organizacje wykorzystują zaledwie 10-20% posiadanej wiedzy i 10-15% kapitału intelektualnego. Zatem w warunkach społeczeństwa wiedzy, które obejmuje GOW i społeczeństwo informacyjne wykorzystanie zasobów niematerialnych jest szansą na sukces przedsiębiorstwa. Umiejętne zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym rodzi szanse na podniesienie konkurencyjności i efektywności przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny firmy postrzegany jest jako różnica pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową, czyli jako suma ukrytych aktywów nie ujętych w pełni w bilansie firmy³.

Innovatis z łacińskiego rozumiane jest jako odnowa tego, co było dotychczas lub też tworzenie czegoś zupełnie nowego. Zmiana wprowadzona w działalność organizacji winna służyć interesom klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Ponadto wiedza musi iść w parze z działaniem. Przedsiębiorstwo musi posiadać umiejętność adaptowania i rozwijania wiedzy. Sukcesy biznesowe firm na globalnym rynku są efektem połączenia wiedzy, doświadczenia, wyobraźni, woli, umiejętności działania i inteligencji. Inteligencja w biznesie to zdolność do twórczego korzystania ze swej świadomości, ale także umiejętność nieustannego i ukierunkowanego jej rozwoju. Ta świadomość to synteza wiedzy, doświadczenia i wyobraźni.

W procesie zarządzania wiedzą niezmiernie ważną rolę pełnią metody prezentacji wiedzy, w tym język naturalny, metody stosowane w bazach danych, logika matematyczna, reguły produkcji, sieci semantyczne, grafy koncepcji, ramy, scenariusze, zbiory przybliżone, sieci neuronowe, algorytmy genetyczne.

3. Kapitał intelektualny jako zasób decydujący o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa

„Wszystkie kraje, firmy i wszyscy ludzie są coraz bardziej uzależnieni od wiedzy, patentów, procesów, umiejętności, technologii, informacji na temat klientów i dostawców oraz od doświadczenia. Wszystkie te elementy razem stanowią wiedzę będącą kapitałem intelektualnym” T. Stewart

³ L. Edvinsson, M. Malone, Kapitał intelektualny, PWN Warszawa 2001, s. 39.

„Jedynym prawdziwym i niezastąpionym kapitałem firmy jest jej kapitał intelektualny, czyli wiedza pracowników. Produktywność tego kapitału zależy od efektywności z jaką posiadający wiedzę użyczą jej tym, którzy umieją ją zastosować” stwierdził A. Carnegie, sławny przedsiębiorca amerykański.

Uważa się, że po raz pierwszy pojęcia „kapitał intelektualny” użył w 1969 roku słynny ekonomista J.K.Galbraith w liście skierowanym do polskiego ekonomisty Michała Kaleckiego. Oto część listu; „*Jestem ciekaw, czy zdaje sobie Pan sprawę z tego, jak wiele my wszyscy na świecie zawdzięczamy wkładowi Pańskiego kapitału intelektualnego w ostatnich dekadach.*”

Kapitał intelektualny stanowi wiedzę użyteczną dla firmy. Obejmuje on kapitał: pracowniczy, strukturalny, rynkowy. Kapitał finansowy oraz intelektualny tworzą wartość rynkową. Siła kapitału intelektualnego tkwi w integracji jego elementów. Kapitał intelektualny jest traktowany także jako różnica między wartością rynkową a wartością księgową organizacji, czyli jest to suma ukrytych aktywów nie ujętych w pełni w bilansie firmy.

Kapitał intelektualny obejmuje własność intelektualną przedsiębiorstwa, skomplikowany splot procesów i kultury połączony siecią różnego rodzaju relacji z kapitałem ludzkim.

Kapitał intelektualny człowieka to kombinacja genetycznego dziedzictwa, edukacji, doświadczeń, postaw wobec życia i biznesu.

Elementy kapitału intelektualnego według W.J. Hudson to psychologiczne możliwości człowieka, wiedza i postawy ukształtowane w procesie nauczania, wychowania i praktycznego działania, wykształcone umiejętności, wybitne uzdolnienia będące talentami.

Kapitał intelektualny to wiedza menedżerska, która spożytkowana w procesach przedsiębiorstwach może generować wartość dodaną.

Kapitał intelektualny tworzą:

- aktywa rynkowe (pozycja rynkowa, nazwa firmy, kanały dystrybucji)
- mienie intelektualne (patenty, prawa do publikacji)
- aktywa ludzkie (umiejętność rozwiązywania problemów)
- aktywa infrastrukturalne (filozofia zarządzania, kultura, systemy informacyjne)

Kapitał intelektualny według wybitnego znawcy tej problematyki K.E. Sveiby’ego obejmuje kapitał strukturalny wewnętrzny: patenty, koncepcje, modele, systemy komputerowe, administracyjne, kulturę organizacji, kapitał strukturalny zewnętrzny: relacje z klientami i dostawcami, marki handlowe, reputację i wizerunek firmy oraz kapitał ludzki, tj. kompetencje pracowników, wiedzę i doświadczenie.

Potencjał intelektualny tworzą aktywa rynkowe, aktywa majątku intelektualnego, aktywa infrastruktury oraz aktywa dotyczące bezpośrednio ludzi.

Kapitał intelektualny to źródło kompetencji, inteligentnego wigoru, siły, bogactwa, konkurencji, efektywności, skuteczności oraz produktywności. Zatem w warunkach społeczeństwa wiedzy, które obejmuje GOW i społeczeństwo informacyjne wykorzystanie zasobów niematerialnych jest znaczącą szansą na sukces przedsiębiorstwa.

Umiejętne zarządzanie kapitałem intelektualnym rodzi szanse na podniesienie konkurencyjności, efektywności, produktywności oraz wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Kapitał intelektualny firmy postrzegany jest jako różnica pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową, czyli jako suma ukrytych aktywów nie ujętych w pełni w bilansie firmy⁴. Współczesny biznes staje się coraz bardziej „intelektualny”, a każdą sytuację trzeba rozpatrywać indywidualnie.

W warunkach GOW dla znalezienia właściwego rozwiązania problemu biznesowego konieczne jest posiadanie zaawansowanej wiedzy, wysoki poziom umiejętności oraz sprawnej wyobraźni. Rośnie rola innowacji we wszystkich obszarach życia i gospodarowania.

Zarządzanie współczesną firmą, to zarządzanie jej przyszłością. Zrozumienie istoty zarządzania firmą nie jest możliwe bez zrozumienia otoczenia w którym działa, chodzi tu o otoczenie najbliższe, ale także rynkowe i społeczne. W dzisiejszym świecie musi mieć miejsce stały rozwój organizacji, przez który rozumie się proces tworzenia, wprowadzania i stymulowania zmian.

Korzenie koncepcji kapitału intelektualnego przedstawił J. Ross i zespół⁵. Kapitał intelektualny według tych autorów obejmuje strategię i pomiar. W ramach strategii wyróżniono rozwój wiedzy w tym: organizacyjne uczenie się, efektywne komunikowanie się, innowacje oraz rezonans wiedzy w tym: zarządzanie wiedzą, kluczowe kompetencje, aktywa niewidzialne. Natomiast w ramach pomiaru wyróżniono rachunkowość zasobów ludzkich oraz karty wyników, w tym: zrównoważoną i finansową.

Według tych samych autorów sama koncepcja kapitału intelektualnego ma swoje źródło w dwóch nurtach badawczych:

- pierwszy powiązany jest ze strategią kreacji i wykorzystywania wiedzy oraz relacją jaka zachodzi pomiędzy wiedzą a tworzeniem wartości
- drugi odnosi się do sprawozdawczości i podkreśla konieczność rozwoju nowego systemu informacji, pomiaru danych nie finansowych oraz wskazania relacji pomiędzy wskaźnikami finansowymi i nie finansowymi działalności firmy⁶.

Rozważania na temat kapitału intelektualnego były początkowo prowadzone poprzez analogię do drzewa, które posiada część naziemną i podziemną. Obydwie są niezmiernie ważne, by drzewo mogło żyć. Przedsiębiorstwo zostało porównane do drzewa, obecny stan przedsiębiorstwa jako żywego organizmu został przedstawiony poprzez pień, gałęzie, liście i owoce- opisy struktury organizacyjnej, raporty roczne i różne inne dokumenty. Przyszła sytuacja przedsiębiorstwa uzależniona jest od systemu korzeniowego, którego udział w całym organizmie stanowi co najmniej 50%. Autorzy tego podejścia uważają, że rozważanie problematyki kapitału intelektualnego firmy to studiowanie korzeni wartości przedsiębiorstwa, ponieważ one przesadzają o jego przyszłych wynikach⁷.

Kapitał osobowy tworzą właściciele, kierownictwo, pracownicy, obejmuje on kapitał techniczny i organizacyjny. Kapitał techniczny tworzą ludzie, którzy są autorami postępu technicznego i wdrażają go. W obszarze działalności organizacyjnej wyodrębnia się dwa

⁴ Op.cit. s. 39.

⁵ J. Ross, G. Ross, N.C. Dragonett, L. Edvinsson, Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape. Macmillan Business. London 1998, s. 15

⁶ op. cit. s. 15

⁷ op. cit., s.16-17.

rodzaje kapitału intelektualnego skierowany do wewnątrz, tworzą go ludzie, którzy usprawniają działanie przedsiębiorstw oraz skierowany na rynek, tworzą go ludzie, którzy kształtują relacje organizacji z rynkiem.

Udokumentowany kapitał intelektualny lub inaczej bezosobowy powstaje gdy wiedza i umiejętności ludzi znajdują wyraz w dokumentach np. regulaminach, wynalazkach, patentach, znakach handlowych, czy towarowych.

Kapitał intelektualny można podzielić także na kapitał społeczny, ludzki oraz kapitał organizacyjny⁸.

Kapitał społeczny w tym podziale obejmuje kapitał strukturalny, wymiar stosunków międzyludzkich oraz kapitał poznawczy.

Kapitał ludzki obejmuje kompetentność, zdolność intelektualną oraz motywację.

Kapitał organizacyjny natomiast obejmuje strukturę wewnętrzną i zewnętrzną oraz kapitał rozwojowy.

Kapitał strukturalny określany jest jako wcielenie, upełnomocnienie i wspierająca infrastruktura kapitału ludzkiego. Jest to także zdolność organizacyjna wraz z fizycznymi systemami stosowanymi do przesyłania i przechowywania materiału intelektualnego.

Na kapitał strukturalny organizacji składają się⁹:

- jakość i zasięg systemów informacyjnych
- reputacja firmy
- akcjonariat
- koncepcja organizacyjna
- dokumentacja
- prawa własności intelektualnej, włączając patenty, licencje, znaki towarowe, prawa autorskie.

W zakres kapitału strukturalnego wchodzi wiele składników, w celu ułatwienia jego postrzegania można przyjąć, że składa się on z trzech rodzajów kapitału:

- organizacyjnego, definiowanego poprzez inwestycje w systemy i narzędzia przyspieszające przepływ wiedzy w przedsiębiorstwie i na zewnątrz przedsiębiorstwa
- innowacyjnego, odnoszącego się do odnowy i skutków innowacji w postaci praw handlowych, własności intelektualnej i innych aktywów niematerialnych
- procesów, obejmującego procesy pracy, techniki i programy pracownicze, które poprawiają efektywność wytwarzania

Z kapitałem intelektualnym wiąże się ściśle intelekt czyli „umysł, rozum, inteligencja (w odróżnieniu od uczucia, woli, zmysłów) suma zdolności umysłowych, doświadczenia oraz wiedzy człowieka”¹⁰.

Kapitał intelektualny to posiadana wiedza, odpowiednie doświadczenie, technologia organizacyjna, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności, które pozwalają firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku. Kapitał intelektualny może być także traktowany jako język myślenia i zbiór technik działania odnoszących się do nośników przyszłych wyników przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny to wszystkie niematerialne zasoby lub ich przekształcenia, które znajdują się pod kontrolą organizacji i które powiększają jej wartość¹¹. Podstawą kapitału intelektualnego jest zawsze wiedza pracowników i kierownictwa.¹²

Kapitał intelektualny bywa także traktowany jako wiedza menedżerska, która spożytkowana w procesach przedsiębiorstwa może generować wartość dodaną.

⁸ M. Rybak (red.) Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, Poltext, Warszawa 2003, s. 36

⁹ L. Edvinsson, S. M. Malone: op. cit. s. 34.

¹⁰ W. Kopaliński: Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych. WP, Warszawa 1989, s. 232

¹¹ J. Roos, G. Ross, N.C. Dragonetti, Intellectual Capital, Navigating the New Business Landscape, Londyn 1997.

¹² E. Skrzypek: Wpływ zarządzania wiedzą na jakość, „Problemy Jakości” 1999, nr 5, s. 11.

Kapitał intelektualny tworzony jest przez¹³:

- aktywa rynkowe (pozycję rynkową, nazwę firmy, kanały dystrybucji),
- mienie intelektualne (aktywa chronione prawem: patenty, prawa do publikacji),
- aktywa ludzkie (jakość, której twórcami są ludzie np. umiejętność rozwiązywania problemów),
- aktywa infrastrukturalne (filozofia zarządzania, kultura, systemy informacyjne).

Tworząc kapitał intelektualny należy zarządzać przepływami wiedzy pomiędzy:

- kapitałem ludzkim obejmującym zdolności jednostek i zespołów w zakresie spełniania wymagań klientów, kompetencje i schematy myślowe
- kapitałem klienckim uwzględniającym siłę i wartość relacji z klientami
- kapitałem organizacyjnym obejmującym zdolności organizacji w zakresie tworzenia skodyfikowanej wiedzy w oparciu o posiadane zasoby; bazy danych, procesy biznesowe, infrastrukturę technologiczną, a także posiadaną kulturę organizacyjną, wartości oraz normy¹⁴.

Kapitał intelektualny obejmuje¹⁵:

- kapitał strukturalny wewnętrzny, do którego należą: patenty, koncepcje, modele, systemy komputerowe, administracyjne oraz kultura organizacji
- kapitał strukturalny zewnętrzny, w skład którego wchodzi: relacje z klientami i dostawcami, marki handlowe, reputacja i wizerunek przedsiębiorstwa
- kapitał ludzki, rozumiany jako szeroko pojęte kompetencje pracowników, ich wiedza oraz doświadczenie.

Kapitał intelektualny obejmuje także:

- kapitał pracowniczy, który obejmuje wiedzę indywidualnych pracowników
- kapitał strukturalny, obejmujący systemy i procesy umożliwiające realizację konkretnych rozwiązań
- kapitał rynkowy, odnoszący się do więzi z klientem.

Siła kapitału intelektualnego wynika z integracji jego poszczególnych rodzajów.

Potencjał intelektualny tworzą aktywa: rynkowe, majątku intelektualnego aktywa infrastruktury oraz aktywa dotyczące bezpośrednio ludzi.

Kapitał ludzki jest wartością, która pochodzi od człowieka. Kapitał strukturalny to organizacyjne zdolności firmy do spełnienia wymagań rynku. Kapitał relacyjny dotyczy sieci powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz wewnętrznych relacji pomiędzy poszczególnymi elementami organizacji.

Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa to patenty, inne wartości niematerialne i prawne, doświadczenie umiejętności i wiedza zarówno całego przedsiębiorstwa, jak i jego poszczególnych pracowników, wypracowane modele, metodologie i narzędzia, dobre relacje z klientami i pracownikami¹⁶.

Kapitał pracowniczy obejmuje wiedzę indywidualnych pracowników poszerzającą możliwości firmy w zakresie zaspokajania potrzeb klientów.

Kapitał rynkowy dotyczy więzi z klientami. Kapitał intelektualny tworzą informacja, wiedza i kreatywność. Kapitał intelektualny organizacji to suma wiedzy jej członków, wyrażającą się praktycznie w procesach i/lub nieuchwytną wartością, która określa ogólną

¹³ A. Brooking. Corporate Memory: Strategies for Knowledge Memory „International Thomson Business Press”. London 1999, s. 16-21.

¹⁴ W.R. Bukowitz, R.L. Williams: The Knowledge Management Fieldbook, Financial Time. Prentice Hall. London 2000, s. 222-223.

¹⁵ K.E. Sveiby: The Intangible Assets Monitor, www.sveiby.com.au, 14 09. 02r.

¹⁶ D. Parlbly: The Power of Knowledge. A Business Guide to Knowledge Management, KPMG Management Consulting White Paper, London 1998.

wartość firmy, różną od jej wartości finansowej¹⁷. W celu znajdowania skutecznych sposobów docierania do potencjału twórczego ludzi i odpowiedniego wspierania go konieczne jest tworzenie i zdobywanie nowej wiedzy, która umożliwi rozwiązywanie pojawiających się problemów.

K. E. Sveiby słusznie podkreśla, że aby zobaczyć organizację opartą na wiedzy, gdzie zarządza się kapitałem intelektualnym, należy postrzegać swą organizację jak gdyby składała się ona ze struktur wiedzy, a nie kapitału finansowego. Wszystkie procesy, w tym ekonomiczne, techniczne, organizacyjne związane są z wiedzą, co oznacza, że zawierają elementy twórczości, upowszechniania i stosowania wiedzy dla istnienia i rozwoju organizacji.

Jedną z pierwszych publikacji podkreślających biznesowy charakter pojęcia kapitału intelektualnego był artykuł Toma Stewarta z czerwca 1991 roku pt. „Brain Power- How Intellectual Capital Is Becoming America's Most Valuable Asset”. Znalazło się w nim stwierdzenie, że kapitał intelektualny jest sumą wszystkiego, co wiedzą wszyscy w przedsiębiorstwie, a co pozwala osiągnąć przewagę na rynku.

Wyróżnia się dwa nurty związane z koncepcją kapitału intelektualnego:

- wiążący się z kreacją, wykorzystaniem i pomnażaniem wiedzy zgromadzonej w organizacji. W podejściu tym podkreśla się także rolę strategii i konieczność powiązania kapitału intelektualnego z celami strategicznymi firmy
- związany z pomiarem kapitału intelektualnego i jego udziału w kreowaniu wartości firmy. Koncepcja ta podkreśla jak ważne jest stworzenie odpowiedniego systemu informacyjnego pozwalającego na pomiar danych niefinansowych i ich relacji do tradycyjnych danych finansowych. Twórcy tej koncepcji stawiają nacisk na dostosowanie istniejących narzędzi rachunkowości do opisywania zmian w aktywach niematerialnych.

W procesie zarządzania kapitałem intelektualnym bardzo ważną rolę pełni odpowiedź na pytanie o możliwość i narzędzia wyceny kapitału intelektualnego. Do znanych i wykorzystywanych w praktyce metod wyceny tego kapitału należą między innymi:

- Monitor Aktywów Niematerialnych, który umożliwia zaprezentowanie w postaci liczb stopnia rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa oraz efektywności jego wykorzystania
- Strategiczna Karta Wyników, która uwzględnia perspektywę finansową, klienta, procesów wewnętrznych, rozwoju
- Scandia Navigator, który jest połączeniem zarządzania wiedzą z BSC, obejmuje obszary finansowy, klientów, obszar procesów oraz ludzki
- Intellectual Capital Rating, który umożliwia zidentyfikowanie i opisanie luki pomiędzy wartością księgową i rynkową przedsiębiorstwa, umożliwia spojrzenie na przedsiębiorstwo z perspektywy efektywności, ryzyka, odnowy i rozwoju.

5. Zarządzanie kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie

Zarządzanie pozostanie podstawową i dominującą instytucją w dzisiejszym świecie. Nie jest ugruntowane tylko w samej naturze nowoczesnej gospodarki przemysłowej i potrzebach nowoczesnego przedsiębiorstwa, któremu system musi powierzać swe produktywne zasoby zarówno ludzkie, jak i materialne. Wyraża ono również podstawowe przekonania nowoczesnego społeczeństwa. Wyraża wiarę w możliwości kontrolowania środków egzystencji ludzkiej poprzez systematyczne organizowanie zasobów ekonomicznych. Tak

¹⁷ J. Ross, G. Ross, N. C. Dragonetti, L. Edvinsson: Intellectual Capital. Macmillan Business, London 1997, s.27.

więc sprawność i odpowiedzialność zarządzania stanowi dla całego wolnego świata olbrzymią stawkę¹⁸.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym obejmuje:

- zarządzanie kapitałem intelektualnym człowieka
- zarządzanie kapitałem ludzkim (kapitał zespołu pracowniczego)
- zarządzanie kapitałem organizacji
- uczenie się od klientów
- pozyskiwanie wiedzy od innych organizacji i osób
- tworzenie systemu ciągłego pozyskiwania wiedzy i wykorzystywania jej w ramach firmy

P. Drucker słusznie podkreśla, że tym czego przedsiębiorstwu trzeba to zasada zarządzania, która umożliwi pełny rozwój indywidualnych sił ludzkich i odpowiedzialności, a równocześnie nada wspólny kierunek poczucia perspektywy i wysiłkom, zapewni zespołowość pracy harmonizując z dobrem wspólnym cele indywidualne.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym generuje wiele różnorodnych zadań, a sposób ich realizacji uzależniony jest od specyfiki danej firmy, w tym jej wizji, misji, strategii, polityki, zaawansowania w diagnozowanie kapitału intelektualnego, posiadanych możliwości organizacyjnych i finansowych. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym wymaga ścisłego określenia danych wejściowych i wyjściowych. Przedsiębiorstwo musi określić jak rozumie kapitał intelektualny, określić jego składniki oraz stworzyć system zarządzania nim.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym zmusza organizacje 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 dostarczanie przez organizacje coraz bardziej wartościowych produktów i usług oraz wzrost skuteczności i efektywności jej działania¹⁹. Wiedza jest często utożsamiana z kapitałem intelektualnym, choć jest to znacznie uproszczenie. 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 wartości²⁰.

Człowiek bogaty w intelekt potrafi rozumieć zachodzące zmiany, a nawet być ich kreatorem. Przedsiębiorstwa muszą nauczyć się pomnażać swoje umiejętności w zakresie tworzenia i przyswajania wiedzy i innowacji.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym to tworzące określoną całość działanie obejmujące:

- podstawowe funkcje zarządzania
- nakierowane na koordynowanie wszystkich elementów kapitału intelektualnego
- w celu sprawnego i skutecznego osiągnięcia wytyczonych celów przedsiębiorstwa (wiązki celów)

Sposób zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie zależy od:

- przyjętej koncepcji kapitału intelektualnego
- strategii przedsiębiorstwa

¹⁸ P. Drucker, Praktyka zarządzania, AE Kraków, 1994.

¹⁹ E. Skrzypek (red.) Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji, Materiały konferencyjne, Wyd. UMCS Lublin, 2005, t. I i II

²⁰ E. Skrzypek, G. Grela: Gospodarka oparta na wiedzy szansą na sukces w doskonaleniu organizacji, Annales UMCS 2006, s. 259-273

- uwarunkowań sytuacyjnych

Proces zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie obejmuje:

- rozwinięcie polityki, dotyczącej kapitału intelektualnego
- zapisywanie i przechowywanie w bazie danych dotyczących kapitału intelektualnego
- wzrost, odnawianie i szerzenie kapitału intelektualnego
- ochronę kapitału intelektualnego
- monitorowanie kapitału intelektualnego

Korzyści jakie może przynieść sprawne zarządzanie kapitałem intelektualnym i wiedzą w każdym przedsiębiorstwie obejmują:

- zwiększenie wartości kapitału intelektualnego
- określenie wymagań wiedzy, doświadczenia i kwalifikacji na podstawie przyjętej strategii
- wyeliminowanie możliwości popełnienia ponownie tych samych błędów
- zachęcenie do innowacyjności
- wykorzystanie dotychczas zgromadzonej wiedzy
- lepsze dostosowanie tematów szkoleń do potrzeb firmy
- lepsze wykorzystanie środków informacyjno-technicznych
- zapewnienie rozwoju, utrzymania i zabezpieczenia zasobów intelektualnych i wiedzy w organizacji
- promowanie tworzenia wiedzy oraz wprowadzanie innowacji przez każdego pracownika
- stosowanie wiedzy do planowania oraz realizacji celów i zadań
- udostępnianie wiedzy, jej gromadzenie i dystrybucja do odpowiednich miejsc
- modyfikowanie działalności i restrukturyzacja organizacji w taki sposób, by stosowała wiedzę bardziej efektywnie, minimalizowała braki w wiedzy, rozwijała wiedzę, która dodaje wartości produktom i usługom
- zarządzanie, tworzenie i kontrolowanie przyszłej wiedzy w celu stosowania innowacji, wyników badań i rozwoju, aliansów strategicznych.

Zdaniem zwolenników koncepcji kapitału intelektualnego umiejętne zarządzanie nim i troska o jego wzrost prowadzić będą do wzrostu innowacyjności i kreatywności, poprawy relacji z klientami i dostawcami, poprawy wizerunku firmy i zmiany postaw pracowników, co w efekcie winno przyczynić się do wzrostu elastyczności organizacji i jej rozwoju²¹.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym traktowane jest dziś jako podstawowe narzędzie zarządzania przyszłością i stanowi szansę na radykalną reorientację w sposobie myślenia i działania każdego podmiotu. Zarządzanie kapitałem intelektualnym przynosi firmie wymierne efekty, które przyjmują postać: wzrostu wartości kapitału intelektualnego, możliwości eliminacji błędów, wzrostu innowacyjności, rozwoju zasobów intelektualnych, promowania wiedzy, zarządzania wiedzą, wzrostu kreatywności i konkurencyjności²².

W warunkach społeczeństwa wiedzy często pojawia się pytanie o relacje jakie zachodzą pomiędzy zarządzaniem wiedzą i kapitałem intelektualnym. Można je przedstawić w następujący sposób:

- zarządzanie wiedzą jest bliższe naukom organizacji i zarządzania a zarządzanie kapitałem intelektualnym bliższe jest ekonomii i rachunkowości

²¹ E. Skrzypek: Intellectual Capital: development opportunity for small and medium-sized enterprises w: Vliw małych a średnich podniku na socjalno-ekonomiczne prostrze regionu, Karvina 2006, s. 172-179.

²² E. Skrzypek, G. Grela: Knowledge-Based Economy Determinas – A Comparative Analysis of the Economies of Poland and Other EU Countries MIC'06 Management Internationale Conference: Advancing Business and Management in Knowledge based Society 7th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, Congress Center Berhardin Portorož, Slovenia 2006.

- są to tylko dwie różne nazwy charakteryzujące ten sam problem- to gałęzie tego samego drzewa (K.E. Sveiby - twórca koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym), kapitał intelektualny jest bardziej statyczny, wiedza- dynamiczna
- zarządzanie kapitałem intelektualnym ma charakter strategiczny i koncentruje się wokół budowania i zarządzania aktywami intelektualnymi, zarządzanie wiedzą ma charakter taktyczny i operacyjny i koncentruje się wokół tworzenia kodyfikacji, transferu i wykorzystania wiedzy (L.Edvinsson, pierwszy na świecie dyrektor kapitału intelektualnego w firmie Skandia AFS w Szwecji)
- zarządzanie wiedzą ma dominujące znaczenie w stosunku do innych koncepcji (T. Davenport)

Podsumowanie

We współczesnym świecie wszystkie organizacje poszukują sposobów, metod i narzędzi, które umożliwiłyby im osiągnięcie sukcesu. Kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji stało się zdobywanie i wychowywanie bardziej utalentowanych ludzi, niż potrafią to czynić konkurenci.

„Pierwszym obowiązkiem biznesu jest przetrwać. Podstawową zasadą ekonomiki biznesu nie jest maksymalizacja zysku, jest nią unikanie strat” podkreślał P. Drucker. Dlatego niezbędna jest aktualna i odpowiednia wiedza pracowników, a organizacja powinna być organizacją uczącą się oraz otwartą na zmiany zachodzące w konkurencyjnym otoczeniu.

Współczesne firmy funkcjonują w świecie biznesu, który nie ma stałych reguł, nie ma też jednego uniwersalnego stylu zarządzania firmą, nie ma też recepty gwarantującej sukces. Współczesny biznes staje się coraz bardziej intelektualny, a każdą sytuację trzeba rozpatrywać indywidualnie. W warunkach GOW dla znalezienia właściwego rozwiązania problemu biznesowego konieczne jest posiadanie zaawansowanej wiedzy, wysokiego poziom umiejętności oraz sprawnej wyobraźni. Rośnie rola innowacji we wszystkich obszarach życia i gospodarowania. Zmiana wprowadzona w działalność organizacji winna służyć interesom klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Ponadto wiedza musi iść w parze z działaniem. Przedsiębiorstwo musi posiadać umiejętność adaptowania i rozwijania wiedzy. Musi mieć także świadomość pojawiania się efektu synergii. Sukcesy biznesowe firm na globalnym rynku są efektem połączenia wiedzy, doświadczenia, wyobraźni, woli, umiejętności działania i inteligencji. Inteligencja w biznesie to zdolność do twórczego korzystania ze swej świadomości, ale także umiejętność nieustannego i ukierunkowanego jej rozwoju. Ta świadomość to synteza wiedzy, doświadczenia i wyobraźni.

Sukces to wynik, wygrana, pieniądze, zadowolenie i satysfakcja, pozycja konkurencyjna, realizacja strategii, wygrany przetarg, spełnienie oczekiwań i wymagań klienta, pozyskanie nowych rynków, kontraktów, uporanie się ze zmianami, ryzykiem, umiejętność zarządzania organizacją, sobą, czasem, przyszłością, zrealizowanie swego posłannictwa, zdrowie fizyczne i psychiczne, umiejętność określenia i realizacji tego co najważniejsze.

Przedsiębiorcy często na sukces spoglądają przez pryzmat liczb wyrażających wielkość zysku. Może czasem należałoby powracać do istoty słów wielkich Ludzi tego świata. Oto niektóre z nich:

„Ktoś kto spogląda jedynie na liczby i wskaźniki gubi po drodze serce interesu- czyli ludzi”

„Zapomnieliście o człowieku, a szukacie rentowności”- S. Wyszyński

„Skuteczność ekonomiczna nie jest wytworem samych tylko sił ekonomicznych, jest osiągnięciem człowieka” P. Drucker

„Największych dzieł dokonali ci, którzy dziwnym sposobem zachowali zdolność do snucia wspaniałych marzeń przez całe życie”- Walter Russell Bowie

Literatura

1. A. Brooking. Corporate Memory: Strategies for Knowledge Memory „International Thomson Business Press”. London 1999.
2. Blurb Budies, „Fast Company”, XII 1998.
3. W.R. Bukowitz, R.L. Williams: The Knowledge Management Fieldbook, Financial Time. Prentice Hall. London 2000.
4. L. Edvinsson, M. Malone, Kapitał intelektualny, PWN Warszawa 2001.
5. P. Drucker, Praktyka zarządzania, AE Kraków, 1994.
6. J. Pfeffer, R. I. Sutton: Wiedza a działanie, przeszkody w wykorzystywaniu wiedzy w organizacji. Oficyna Ekonomiczna Kraków 2002
7. D. Parlbj: The Power of Knowledge. A Business Guide to Knowledge Management, KPMG Management Consulting White Paper, London 1998.
8. W. Kopaliński: Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych. WP, Warszawa 1989.
9. J. Ross, G. Ross, N.C. Dragonett, L. Edvinsson, Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape. Macmillan Business. London 1998.
10. M. Rybak (red.) Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, Poltext, Warszawa 2003.
11. E. Skrzypek: Wpływ zarządzania wiedzą na jakość, „Problemy Jakości” 1999, nr 5.
12. E. Skrzypek (red.) Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji, Materiały konferencyjne, Wyd. UMCS Lublin, 2005, t. I i II.
13. E. Skrzypek, G. Grela: Gospodarka oparta na wiedzy szansą na sukces w doskonaleniu organizacji, Annales UMCS 2006.
14. E. Skrzypek: Intellectual Capital: development opportunity for small and medium-sized enterprises w: Vliw malych a srednich podniku na socjalno-ekonomiczne prostredi regionu, Karvina 2006.
15. E. Skrzypek, G. Grela: Knowledge-Based Economy Determinas – A Comparative Analysis of the Economies of Poland and Other EU Countries MIC’06 Management Internationale Conference: Advancing Business and Management in Knowledge based Society 7th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, Congres Center Berhardin Portorož, Slovenia 2006.