

**Paweł Skowron**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **PERSONEL JAKO KRYTERIUM DOSKONALENIA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **1. Wstęp**

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa zależy od zgromadzonych w nim zasobów. W dobie gospodarki opartej na wiedzy czynnik ludzki zdobywa jedną z najważniejszych pozycji w całym zbiorze zasobów organizacji. Wiele z organizacji tworzy, czasem nawet nieświadomie, własne modele rozwoju kapitału ludzkiego i, szerzej, kapitału intelektualnego.

Istotne jest, aby kierownictwo organizacji postrzegało zatrudniony personel nie jako źródło kosztów, lecz jako źródło kapitału inwestycyjnego, strategicznego zasobu, źródło wartości.

W tym celu poddano badaniu ocenę personelu jako czynnika kapitału intelektualnego w jednym z przedsiębiorstw branży spożywczej.

### **2. Istota kapitału intelektualnego**

Pojęcie kapitału intelektualnego w literaturze przedmiotu przedstawiane jest w różnorodny sposób. W celu bliższego zaprezentowania pojęcia IC (*Intellectual Capital*) autor wskazał w tab. 1 cechy składowe kapitału intelektualnego. Przeprowadzona analiza pojęcia wskazuje na brak ujednoczenia definiowania kapitału intelektualnego oraz na swobodę jego interpretowania.

Przytoczone sposoby określania, identyfikowania kapitału intelektualnego wskazują na kilka ważnych elementów, a w szczególności:

- personel jako kluczowy czynnik stanowiący o sile kapitału intelektualnego,
- procesy socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji i internacjonalizacji wiedzy<sup>1</sup>,
- wartości niematerialne.

---

<sup>1</sup> Cztery sposoby konwersji wiedzy zaproponowane przez I. Nonakę i H. Takeuchiego. W literaturze nazywane są spiralą wiedzy, która określa interakcje między wiedzą ukrytą a jawną. Jest to dynamiczny model tworzenia wiedzy będący wynikiem współpracy personelu w organizacji, a nie jedynie jednostki. Wynika z tego wniosek, że proces uczenia się (poznania) jest efektem współdziałania grupy osób.

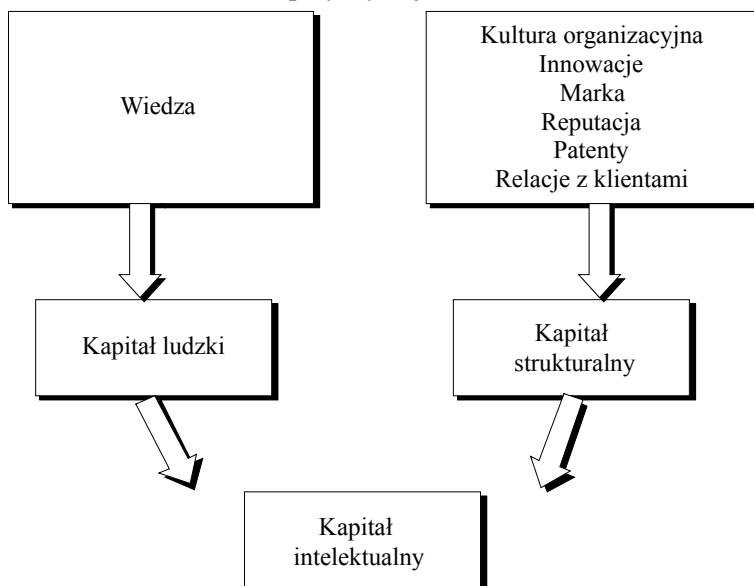
Tabela 1. Charakterystyka kapitału intelektualnego

Autor	Charakterystyka kapitału intelektualnego
L. Edvinsson	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kapitał ludzki (umiejętności, wiedza, doświadczenie pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa)</li> <li>– kapitał strukturalny (to wcielenie, uppełnomocnienie i wspieranie infrastruktury kapitału ludzkiego); w jego skład wchodzi także: kapitał klienta (relacje z klientami), kapitał organizacyjny</li> <li>– przywództwo</li> <li>– kultura i wartości</li> </ul>
H. Saint-Onge, Ch. Armstrong	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kapitał ludzki</li> <li>– kapitał organizacyjny</li> <li>– kapitał kliencki</li> </ul>
K.E. Sveiby	<ul style="list-style-type: none"> <li>– indywidualne kompetencje (zdolności i umiejętności pracowników, wiedza i doświadczenie)</li> <li>– struktura zewnętrzna (relacje z odbiorcami i dostawcami, znaki handlowe, marki, reputacja, wizerunek firmy)</li> <li>– struktura wewnętrzna (patenty, koncesje, modele, systemy komputerowe i administracyjne, organizacje nieformalne, systemy wewnętrzne, kultura organizacji)</li> </ul>
A. Brooking	<ul style="list-style-type: none"> <li>– aktywa dotyczące ludzi (doświadczenie, zdolności twórcze, kreatywność, umiejętności rozwiązywania problemów, zdolności przywódcze, odporność na stres, przedsiębiorczość, umiejętności kierownicze pracowników)</li> <li>– aktywa rynkowe (marka, klienci i ich lojalność, kanały dystrybucji, kontakty i umowy, licencje i koncesje, kontakty z otoczeniem oraz reklama)</li> <li>– aktywa infrastruktury (kultura firmy, procedury, standardy, metody zarządzania, bazy danych, zewnętrzne informacje o rynku lub klientach i systemy komunikacyjne)</li> <li>– aktywa własności intelektualnej (marki handlowe, prawa autorskie, pakiety i prawa do znaków towarowych)</li> </ul>
G. Roos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kapitał ludzki (kapitał wiedzy, umiejętności, motywacji, zadań)</li> <li>– kapitał organizacyjny (kapitał procesów; kapitał odnowy i rozwoju)</li> <li>– kapitał klienta (kapitał relacji z klientami, dostawcami, sieci relacji z partnerami i inwestorami)</li> </ul>
M. Bratnicki	– kapitał społeczny kapitał ludzki kapitał organizacyjny
M. Rowińska-Fronczek	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kapitał osobowy złożony z kapitału technicznego, który tworzy nowy produkt, wdraża postęp techniczny, tworzy nową jakość produktów i procesów oraz organizacyjnego skierowanego do wewnątrz organizacji, który: kształtuje procesy, buduje strukturę, tworzy kulturę organizacyjną oraz skierowany na rynek, który kształtuje relacje z rynkiem, buduje trwałe więzi z klientem i buduje strategie marketingowe)</li> <li>– kapitał bezosobowy (regulaminy, struktura, wynalazki, patenty, licencje, <i>know-how</i>, bazy danych, receptury, prawa autorskie, znaki towarowe, znaki handlowe itp.)</li> </ul>
A. Fazlagic	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zasoby ludzkie (intelekt, doświadczenie, kompetencje, ogólne umiejętności oraz wiedza pracowników)</li> <li>– aktywa intelektualne (dokumenty, projekty, programy, dane, procesy)</li> <li>– własności intelektualne (patenty, prawa autorskie, licencje, marka, tajemnice handlowe, znaki handlowe)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [2, s. 32-37, 106-107; 9, s. 10-11; 5, s. 82-92].

Zaprezentowane definicje kapitału intelektualnego są względem siebie komplementarne, pokazują różne ujęcia, nie wykluczając się wzajemnie. Wielu autorów identyfikuje kapitał intelektualny jako wartość niematerialną organizacji. Na rysunku 1 autor przedstawił powiązania między wartościami niematerialnymi a kapitałem intelektualnym. Wynika z nich, że wartości niematerialne są częścią składową kapitału intelektualnego.

Autor na potrzeby niniejszego opracowania zaproponował własną definicję kapitału intelektualnego, uznając, że jest to składowa ściśle ze sobą powiązanych elementów, potencjału kadrowego oraz wyodrębnionych procesów, którego efektem są aktywa materialne i niematerialne przyczyniające się do wzrostu wartości organizacji.



Rys. 1. Powiązania między wartościami niematerialnymi a kapitałem intelektualnym

Źródło: [6, s. 106].

Zarządzanie kapitałem intelektualnym nie jest łatwe ze względu na:

- ryzyko związane z gospodarowaniem składowymi kapitału intelektualnego,
- ciągły rozwój komponentów kapitału intelektualnego,
- silne powiązania przyczynowo-skutkowe pomiędzy poszczególnymi składnikami kapitału intelektualnego,
- monitorowanie (wskazywanie dynamiki zmian) w kapitale intelektualnym.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest więc nieustannym procesem rozwoju ukrytych aktywów organizacji przekładającym się na siłę (pozycję) konkurencyjną.

### 3. Potencjał personelu w kreowaniu kapitału intelektualnego

Pracownicy stanowią potencjał wyrażony w postaci ich wiedzy, doświadczenia, stanu zdrowia, zaangażowania. By jednak personel mógł stanowić źródło rozwoju kapitału intelektualnego, kadra kierownicza powinna wskazać na jego podmiotowość, a w szczególności (por. [1, s. 73-74]):

- stworzenie właściwego systemu motywacji (odpowiedniej polityki wynagrodzeń czy zapewnienie pracownikom poczucia bezpieczeństwa),
- powiązanie interesów pracowników z celem firmy (zaspokajanie osobistych ambicji),
- zbieranie informacji nt. wyników pracy (możliwość awansu, ograniczenie konfliktów, które niszczą zaangażowanie i zadowolenie pracowników, stymulowanie przedstawiania i uzasadniania złożonych pomysłów, tolerowanie błędów),
- zarządzanie talentami.

Na efektywne zarządzanie personelem składa się [4, s. 446-447]:

- jakość procesu pracy – kładzie się tu nacisk na proces, nie na wynik; przez organizowanie szkoleń i pogłębianie wiedzy można nauczyć pracowników pracować mądrzej, co dostosuje ich do wymagań realizowanego procesu,
- jakość myślenia i podejmowania decyzji – kształcenie umiejętności twórczego myślenia pracowników zwiększa ich zdolności do podejmowania decyzji; w wyniku tego mogą usprawniać swoje działania i pracować efektywniej,
- jakość informacji – działania pracowników w dużej mierze zależą od informacji dotyczących procesów, w których uczestniczą, oraz otoczenia; chodzi o prawidłowość, skuteczność i szybkość przepływu informacyjnego,
- jakość powiązań międzyludzkich – współpraca wpływa na procesy informacyjne, stosunki międzyludzkie, procesy decyzyjne, a w rezultacie – na jakość procesu pracy,
- jakość postrzegania i odczuwania współpracowników – wpływa na sukces wyników pracy, na zaangażowanie w wypracowanie wspólnych „owoców jakościowej pracy”,
- jakość zbioru wartości – specyficzne wartości, zasady postępowania, normy zachowania to istotny czynnik kształtujący kreatywność i jakość.

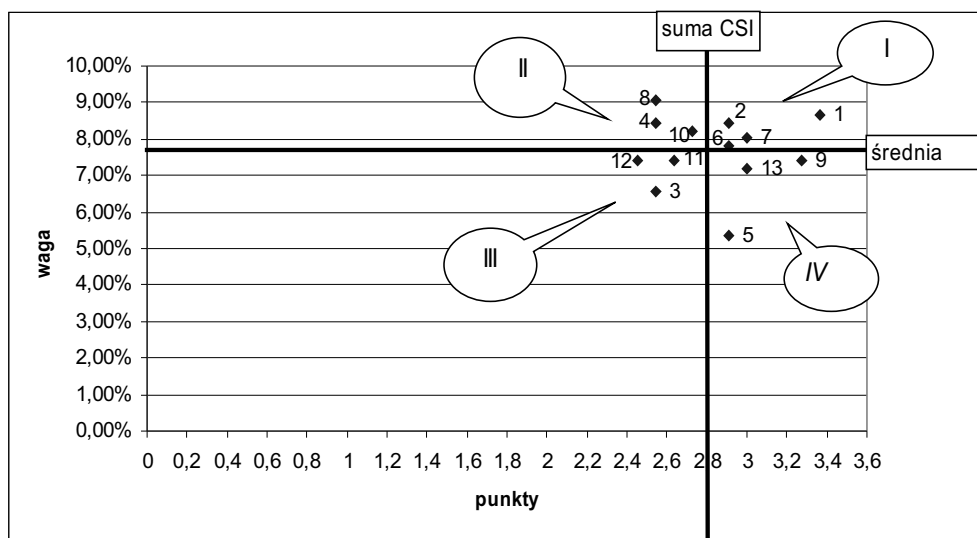
W celu oceny personelu jako czynnika kreowania kapitału intelektualnego przeprowadzono badanie w jednym z przedsiębiorstw należącym do branży spożywczej<sup>2</sup>. Do badania wykorzystano metodę CSI (*Customer Satisfaction Index*) w celu oceny kategorii kapitału ludzkiego oznaczonych w sposób następujący: umiejętności praktyczne (1), wiedza teoretyczna (2), talenty (3), innowacyjność (4), zdolność do naśladowania (5), przedsiębiorczość (6), zdolność do zmian (7), chęci działania (8),

<sup>2</sup> Firma powstała w 1995 r. jako rodzinne przedsiębiorstwo zajmujące się przetwórstwem zbożowym. Obecnie zatrudnia 130 pracowników. W firmie poddano badaniu 11 osób zajmujących kierownicze stanowiska.

predyspozycje osobowościowe (9), zaangażowanie w procesy organizacyjne (10), skłonność do zachowań etycznych (11), władza organizacyjna (12), przywództwo menedżerskie (13) (por. [34, s. 17]).

CSI jest metodą ankietową polegającą na mierzeniu oczekiwań klientów (zewnątrznych i wewnętrznych) oraz ich zadowolenia. Według zasad tej metody ankietowani podają wagę poszczególnych czynników oraz oceniają poziom zadowolenia z poszczególnych czynników. Współczynnik zadowolenia klienta wyznaczany jest jako suma iloczynów wag i ocen poszczególnych czynników. Efektem wizualizacji badania ankietowego jest wykres, który zaprezentowano na rys. 2. Wykres podzielono na cztery ćwiartki oznaczające odpowiednio: I – czynniki, które należy utrzymywać i doskonalić, II – czynniki, które wymagają poprawy w krótkim czasie, III – czynniki, które wymagają poprawy w dłuższym czasie, IV – czynniki nieistotne.

Kierownictwo badanego przedsiębiorstwa uznało, że umiejętności praktyczne, wiedza teoretyczna, przedsiębiorczość i zdolność do zmian to najbardziej istotne elementy w kształtowaniu kapitału ludzkiego. Jako elementy, które należy w jak najkrótszym czasie poprawić, wskazano: innowacyjność, chęci działania, zaangażowanie w procesy organizacyjne. Do czynników, które można poprawić w dłuższej perspektywie czasowej, zaliczono: talenty, skłonność do zachowań etycznych, władza organizacyjna. Za nieistotne elementy cechujące „zakładowy” kapitał ludzki uznano: zdolność do naśladowania, predyspozycje osobowościowe i przywództwo menedżerskie.



Rys. 2. CSI w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Badanie to miało na celu wskazanie:

- a) jakie są oczekiwania kierownictwa wobec potencjalnych i obecnych pracowników (podwładnych),
- b) które z zaprezentowanych kryteriów mają największe znaczenie dla kierownictwa,
- c) w jakim stopniu wyodrębnione kryteria spełniają oczekiwania kierownictwa,
- d) które elementy należy rozwijać, a które nie mają większego znaczenia dla organizacji.

Zarządzanie kapitałem ludzkim tworzą trzy przenikające się obszary: tworzenie kapitału ludzkiego, wykorzystanie kapitału ludzkiego oraz jego przekształcanie w kapitał strukturalny. Uznając za słuszną koncepcję sieci, wydaje się, że proponowana struktura powinna akcentować konieczność permanentnego rozwoju jako najwyższego sposobu kształtowania kapitału ludzkiego w organizacjach (por. [3, s. 20]).

Wykorzystanie narzędzi analizy kapitału ludzkiego potencjalnie kreuje bardziej przejrzysty proces dla wszystkich interesariuszy w działaniu inwestycyjnym. Narzędzia te mogą wyraźniej wskazać inwestorom detalicznym, w jaki sposób wartość dobrego zarządzania wpływa (kreuje) na wartość ich inwestycji. Dla inwestorów instytucjonalnych analiza kapitału ludzkiego stanowi (zapewnia) możliwość uwzględnienia wiedzy ukrytej w wewnętrznej wartości zarządzania (przedsiębiorstwa) i analizowania go w ramach ściślejszej struktury oraz sprawienia, że kapitał ten jest wyraźniejszy zarówno dla inwestorów, jak i ich klientów. Dla zarządów spółek notowanych na giełdzie analiza kapitału ludzkiego dostarcza jasnych wytycznych (wskazówek, instrukcji) do określenia rodzajów dobrych praktyk zarządzania odpowiednich dla długoterminowego, trwałego wzrostu, wskazówek, które mogą być wysoce (bardzo) cenione przez rynki [8, s. 377].

#### 4. Zakończenie

W dobie gospodarki opartej na wiedzy rozwój kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie jest nieodzownym atrybutem organizacji. Sukces w doskonaleniu kapitału intelektualnego ma swoje źródło w kapitale ludzkim. Pracownicy są najistotniejszym ogniwem w działalności przedsiębiorstwa. Inwestowanie i ocena kapitału ludzkiego przyczyniają się do osiągnięcia wyższej (lepiej) sprawności organizacyjnej oraz budowania pozytywnych relacji z otoczeniem.

#### Literatura

- [1] Barber F., Strack R., *Naucz się zarządzać firmą, której głównym zasobem są ludzie*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień, 2007.

- [2] Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- [3] *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
- [4] Gładosz E., *Jakość zasobów ludzkich – kreatorem wartości w przedsiębiorstwie*, [w:] *Value 2003 wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy*, red. E. Skrzypek, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą UMCS, Lublin 2003.
- [5] Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny – spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [6] Mroczko F., Skowron P., *Wartości niematerialne a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, red. M. Czerwińska, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- [7] Paliszkiewicz J.O., *Rozwój organizacji przez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Profesjonalne Alpha pro Sp. z o.o., Ostrołęka 2005.
- [8] Royal C., *Emerging human capital analytics for investment processes*, „Journal of Intellectual Capital” 2008, no 3, vol. 9.
- [9] Wąsikiewicz-Rusnak U., *Istota i rozwój kapitału intelektualnego we współczesnych organizacjach gospodarczych*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, red. M. Czerwińska, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.

## **THE STAFF AS A CRITERION OF DEVELOPING COMPANY'S INTELLECTUAL CAPITAL**

### **Summary**

Development of intellectual capital in companies is indispensable attribute in time when the economy is based on knowledge. Successful improvement of intellectual capital has its source in human capital. Employees are the most important element in company's activity (trading). Investment and assessment of human capital contribute to reach better efficiency of management and create positive relations with others participants of market.