

PRACE NAUKOWE

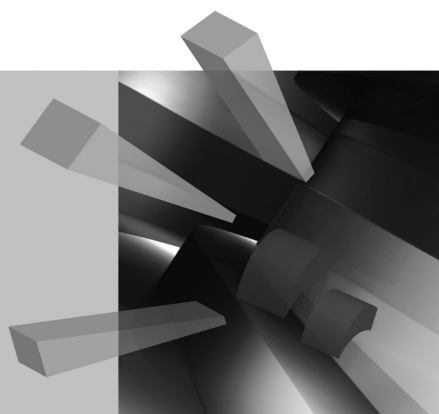
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

262

Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Dudycz

Grażyna Osbert-Pociecha

Bogumiła Brycz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Dyduch, Aldona Frączkiewicz-Wronka,
Dagmara Lewicka, Gabriel Łasiński, Elżbieta Mączyńska,
Krystyna Poznańska, Maria Sierpińska, Elżbieta Skrzypek,
Henryk Sobolewski, Agnieszka Sopińska, Grzegorz Urbanek

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-254-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski: Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji.....	11
Tomasz Bieliński: Polityka państw w zakresie preferowanych kierunków studiów a wspieranie innowacyjności gospodarki	25
Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska: System obsługi klienta jako czynnik konkurencyjności (na przykładzie gabinetu stomatologicznego).....	35
Piotr Chojnacki: Problemy zrównoważonego rozwoju w Polsce w kontekście efektywnego wykorzystania zasobów	53
Filip Chybalski: Problem racjonalności w decyzjach emerytalnych. Rozważania teoretyczne.....	64
Agnieszka Dejnaka: Innovative methods of brand creation on the market and their effectiveness	76
Wojciech Dyduch: Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej	86
Adam Dzikowski: Metody jakościowe w zarządzaniu wiedzą i ocenie kapitału intelektualnego.....	96
Bartłomiej J. Gabryś: Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorczych organizacji: wprowadzenie do problematyki.....	110
Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Koncepcja kompleksowej oferty szkoleniowej doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji	118
Beata Glinkowska: Kompetencje pracownika a efektywność organizacji	126
Barbara Kamińska: Uwarunkowania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	134
Alicja Karaś-Doniec: Efekty działalności podmiotów sztuk scenicznych w gospodarce lokalnej. Ujęcie ekonomiczne i organizacyjne	148
Janusz Kornecki: Efektywność usługi proinnowacyjnej realizowanej w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości	166
Magdalena Kozera: Kapitał intelektualny w rolnictwie – zrozumieć, zmierzyć, zastosować	177
Grażyna Kozuń-Cieślak: Efektywność wydatków publicznych na ochronę zdrowia w krajach Unii Europejskiej	188
Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska: Wspólny rynek europejski a możliwości rozwojowe polskich przedsiębiorstw	202
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Uwarunkowania metodyczno-organizacyjne pracy grupowej w przedsiębiorstwach.....	211

Magdalena Majowska: W kierunku maksymalizacji efektywności organizacji – perspektywa uniwersalistyczna, sytuacyjna i instytucjonalna.....	221
Anna Matras-Bolibok: Efektywność współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej.....	232
Aneta Michalak: Efektywność jako kryterium wyboru modeli finansowania inwestycji rozwojowych w górnictwie	241
Adam Nalepka: Efekty gospodarowania gminnym zasobem nieruchomości i możliwości ich powiększenia	261
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności jako uwarunkowanie osiągnięcia efektywności organizacji	277
Marzena Papiernik-Wojdera: Koncepcja zrównoważonego wzrostu a zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa.....	293
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Elastyczność procesów biznesowych jako czynnik zdolności adaptacyjnych organizacji.....	305
Elżbieta Skrzypek: Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji.....	313
Halina Sobocka-Szczapa: Efektywność aktywnych programów rynku pracy	326
Henryk Sobolewski: Wybrane aspekty strukturalne alokacji własności prywatyzowanych przedsiębiorstw	341
Janusz Strużyna: Efektywność ewoluującej organizacji.....	356
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Bilans wartości niematerialnych jako narzędzie pomiaru, raportowania i doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji opartej na wiedzy	366
Leopold Szczurowski, Witold Rekuć: Aspekty efektywności systemu ocen działalności naukowej jednostki podstawowej szkoły wyższej.....	388
Ewa Szkic-Czech: Outsourcing informacji społeczno-gospodarczej uwarunkowaniem skuteczności procesów biznesowych	401
Aldona Uziębło: Efektywność funkcjonowania organizacji <i>non profit</i> na przykładzie Fundacji Hospicyjnej. Studium przypadku	416
Krzysztof Zymonik: Efektywność działań w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo produktu.....	432
Zofia Zymonik: Koszty jakości jako miara efektywności działań w przedsiębiorstwie	440
Beata Zyznarska-Dworczak: Możliwości wykorzystania benchmarkingu do obiektywnej oceny efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych w działalności gospodarczej	448

Summaries

Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski: Effective management of family business – competence challenges of succession.....	24
Tomasz Bieliński: Educational policy regarding preferred fields of tertiary education and its impact on the most innovative sectors of economy.....	34
Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska: The customer service system as a competitive factor (on the example of a dentist's surgery).....	52
Piotr Chojnacki: Problems of sustainable development in Poland in the context of resources effective using	63
Filip Chybalski: Rationality in pension decisions. Some theoretical considerations.....	75
Agnieszka Dejnaka: Innowacyjne metody kreowania marki na rynku a ich efektywność	85
Wojciech Dyduch: Contemporary dilemmas in the management of organizational performance measurement.....	95
Adam Dzikowski: Qualitative methods in knowledge management and intellectual capital assessment	109
Bartłomiej J. Gabryś: Methodology of performance measurement in entrepreneurial organizations: introduction.....	117
Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Company University – conception of complex training offer of intellectual capital improvement in contemporary organisation	125
Beata Glinkowska: Employee competencies and organizational effectiveness	133
Barbara Kamińska: Determinants of knowledge management in small and medium-sized enterprises	147
Alicja Karaś-Doniec: Effects of activity of performing arts in local economy. Organizational and economic aspects.....	165
Janusz Kornecki: Effectiveness of pro-innovation services provided within the systemic project carried out by the Polish Agency for Enterprise Development	176
Magdalena Kozera: Intellectual capital in agriculture – to understand, measure and use	187
Grażyna Kozuń-Cieślak: Efficiency of public expenditure on health care in the European Union countries	201
Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska: Single European Market and Polish business development opportunities	210
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Methodological and organizational aspects of group work in organizations.....	220
Magdalena Majowska: Towards maximizing the effectiveness of the organization – universalistic, contingency and institutional perspective	231

Anna Matras-Bolibok: Effectiveness of collaboration of enterprises in the range of innovation activity	240
Aneta Michalak: Effectiveness as a criterion of choosing financing models of development investment in mining	260
Adam Nalepka: Results of community real estate management and opportunities of their increase	276
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of complexity as condition of firm's efficiency	292
Marzena Papiernik-Wojdera: The concept of sustainable growth and enterprises efficiency management	304
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Business process flexibility as an organization adaptability factor	312
Elżbieta Skrzypek: Role of economic efficiency in shaping business success	325
Halina Sobocka-Szczapa: Efficiency of active labor market programs	340
Henryk Sobolewski: Selected structural aspects of ownership allocation in companies undergoing privatisation	355
Janusz Strużyna: Effectiveness of evolving organization	365
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: The Intellectual Capital Statement as a tool for measuring, reporting and improving of intellectual capital in a knowledge-based organization	387
Leopold Szczurowski, Witold Rekuć: Efficiency aspects of the scientific activity evaluation system of the university organizational unit	400
Ewa Szkic-Czech: Outsourcing of socio-economic information as a factor affecting the efficiency of business processes	415
Aldona Uziębło: Effectiveness of functioning of non-profit organization on the example of the Hospice Foundation. Case study	431
Krzysztof Zymonik: Effectiveness of actions in terms of product safety liability	439
Zofia Zymonik: Quality costs as measure of effectiveness of actions in enterprise	447
Beata Zyznarska-Dworczak: Possibilities of benchmarking using for the objective evaluation of the effectiveness of processes and projects in business	455

Adam Dzikowski

Politechnika Wrocławska

METODY JAKOŚCIOWE W ZARZĄDZANIU WIEDZĄ I OCENIE KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

Streszczenie: Zarządzanie wiedzą oraz kapitałem intelektualnym ma współcześnie charakter strategiczny i bezpośrednio wpływa na tworzoną w przedsiębiorstwach wartość. Dlatego też tak istotne jest odpowiednie podejście do oceny niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, które niejako z definicji wymykają się powszechnemu podejściu ilościowemu. Metodami predisponowanymi do takich badań są metody jakościowe, a szczególnie antropologiczne. Dzięki traktowaniu kultury organizacyjnej jako dynamicznej sieci znaczeń pozwalają one na badanie wiedzy organizacyjnej w odniesieniu do rzeczywistych praktyk i relacji, w których uczestniczą pracownicy i interesariusze. Dlatego uwzględnienie fenomenologicznego i konstruktywistycznego paradygmatu metod jakościowych wydaje się konieczne do kompleksowego i skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym.

Słowa kluczowe: metody jakościowe, zarządzanie wiedzą, kapitał intelektualny, antropologia organizacji.

1. Metody jakościowe w naukach o zarządzaniu

Badając jakikolwiek fragment rzeczywistości, zawsze, nawet mimowolnie, przyjmujemy pewne podstawowe założenia. W badaniach naukowych fundamentalne założenie co do natury rzeczywistości nazywamy paradygmatem. Paradygmat określa ontologiczne i epistemologiczne założenia, będące podstawą działalności badawczej w danej dziedzinie, które bezpośrednio rzutują na przyjętą metodologię. Przy określaniu paradygmatu w naukach społecznych, w tym naukach o zarządzaniu, często korzysta się z popularnej typologii G. Morgana i G. Burrella [Kostera 2003, s. 15–20]. Syntetyczne porównanie poszczególnych paradygmatów, wraz z próbą przyporządkowania im teorii z zakresu organizacji i zarządzania, obrazuje tabela 1.

Z punktu widzenia dalszych rozważań szczególnie istotna jest różnica pomiędzy dwoma najbardziej popularnymi paradygmatami – podejściem funkcjonalnym a interpretatywnym. Badacze działający w paradygmacie funkcjonalnym dążą do zapewnienia obiektywizmu, dystansu i uwolnienia się od wartościowania w celu stworzenia ogólnych normatywów, najczęściej wykorzystując do tego metody ilościowe. Z kolei paradygmat interpretatywny od początku zakłada, że badacz jest stroną

Tabela 1. Porównanie paradygmatów w naukach społecznych i odpowiadające im teorie organizacji

ZAŁOŻENIA	Świat społeczny się zmienia RADYKAŁNA ZMIANA	Świat społeczny jest taki sam NORMALIZACJA
OBIEKTYWIZM Świat ma charakter obiektywny (badacz może go analizować z zewnątrz, stosując abstrakcyjne teoretyczne modele)	Radykalny strukturalizm (Marksizm, Teoria Konfliktu, Teoria Zależności) Orientacja na zmianę struktury	Funkcjonalizm (Naukowe Zarządzanie, Teoria Systemów, Human Relations, Teoria racjonalnego wyboru, Teoria modernizacji) Orientacja na równowagę społeczeństwa
SUBIEKTYWIZM Świat ma charakter subiektywny (jedynie aktor będący w danej kulturze może go zrozumieć)	Radykalny humanizm (Rozwój Organizacyjny, Teoria Krytyczna) Orientacja na zmianę świadomości	Interpretatywizm (Teorie kulturowe, Fenomenologia, Hermeneutyka, Antropologia) Orientacja na równowagę kultury

Źródło: opracowanie na podstawie [Johansson, Woodilla 2008].

w badaniu (interpretującą i nakładającą własne znaczenia), ponadto przyjmując, że tylko członkowie danej społeczności autentycznie rozumieją system, w którym działają. Badania w takim paradygmacie najczęściej wiążą się ze stosowaniem metod jakościowych. Od wielu lat, z powodu przeświadczenia o większej obiektywności i rzetelności badań ilościowych, dominują one w naukach społecznych. Współcześnie jednak wielu badaczy organizacji skłania się ku podejściu interpretatywnemu, gdyż obiektywność badań ilościowych jest często złudna bądź pozorna. Podstawową wadą powszechnie stosowanych metod ilościowych jest bowiem ich confirmacyjne nastawienie do materiału badawczego, wynikające z przeświadczenia o konieczności kontroli wybranych zmiennych i reprezentatywnego doboru próby, umożliwiającego uogólnienie wyników na całą populację (por. tabela 2). Z kolei fenomenologiczne podstawy metod jakościowych opierają się na założeniu, że w przypadku wielu problemów społecznych lepiej wykorzystać pogłębioną analizę mniejszej liczby przypadków niż powierzchowną dużej. Badania jakościowe zmierzają przy tym do indukcyjnego odkrycia rzeczywistości w jej naturalnych kontekstach, poprzez wykorzystanie metod, jakimi ludzie sami analizują świat. Dlatego też przedstawiciele nurtu jakościowego zamiast statystyk, sondaży lub ankiet wykorzystują badania terenowe, takie jak wielogodzinne nieustrukturyzowane wywiady czy obserwacje, ograniczając zastosowanie wcześniej przygotowanego modelu teoretycznego, tak aby pełniej oddać specyfikę, złożoność i dynamikę procesów zachodzącą w konkretnych organizacjach.

Historia związków pomiędzy badaniami jakościowymi a badaniami organizacyjnymi jest równie długa, co ciekawa. Metody jakościowe, zwłaszcza etnograficz-

Tabela 2. Różnice pomiędzy badaniami ilościowymi i jakościowymi

Badania jakościowe	Badania ilościowe
<ul style="list-style-type: none"> – fenomenologiczne – indukcyjne – całościowe – subiektywne – zorientowane na proces – metody antropologiczne – słabo kontrolowane – cel: zrozumienie – dynamiczne – nastawione na odkrywanie – eksploracyjne 	<ul style="list-style-type: none"> – pozytywistyczne – hipotetyczno-dedukcyjne – częściowe – obiektywne – zorientowane na cel – metody zaczerpnięte z nauk przyrodniczych – kontrola zmiennych – cel: fakty i przyczyny – statyczne – nastawione na weryfikację – konfirmacyjne

Źródło: opracowanie na podstawie [Cook, Reichardt 1979].

ne, takie jak: studium przypadku, wywiady, obserwacje, introspekcja, analiza wytworów kulturowych (tekstów, obrazów, artefaktów, produktów), są stosowane do początków współczesnych teorii organizacji i zarządzania [Baba 2006, s. 83–117]. Już w latach 1930–1960 (tzw. Era Mayo) były one używane do badań nad organizacją pracy. Z badań tych (np. słynnego projektu w Hawthorne) wyłoniło się podejście Human Relations (szkoła ta należała jednak do nurtu funkcjonalnego). Od lat 60. ubiegłego wieku, z powodu splotu różnorodnych zmian w naukach społecznych i sytuacji politycznej (tzw. Era Marxa), podejście antropologiczne zostało jednak ograniczone. Obowiązującą teorią, zwłaszcza w USA, stało się wtedy podejście ilościowe i systemowe, szeroko wykorzystujące metody statystyczne i informatyczne. Tego stanu rzeczy nie zmieniło podejście sytuacyjne, wykorzystujące metody jakościowe jako element studiów przypadku, czy też badania antropologiczne prowadzone w ramach Teorii Krytycznej. Dopiero pod koniec XX wieku, gdy szczególnej wagi nabrało wyjaśnianie procesów globalizacyjnych oraz identyfikacja wiedzy w organizacjach (tzw. Era Nonaki), rozpoczął się powrót do praktyk antropologicznych [Baba 1998, s. 17–28]. Ponadto, ponieważ pojęcie kultury organizacyjnej stało się jednym z wiodących podejść w badaniach nad organizacjami, zwłaszcza w perspektywie zarządzania zasobami ludzkimi [Konecki 2002], badacze zaczęli powszechniej wykorzystywać metodologię badań jakościowych [Czerniawska 2011]. Globalizacja, rosnąca rola społeczeństwa informacyjnego oraz niestabilność warunków rynkowych spowodowały bowiem, że kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw stały się coraz bardziej ulotne. O współczesnej pozycji rynkowej decyduje przede wszystkim unikalna kombinacja kapitału ludzkiego, organizacyjnego i relacyjnego. Wzrost strategicznej roli kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa powoduje z kolei, że zarządzanie przedsiębiorstwem musi uwzględniać różnorodne aspekty społeczne, kulturowe i cywilizacyjne.

2. Podejście jakościowe i ilościowe w zarządzaniu wiedzą

Nazwisko profesora Ikujiro Nonaki nie bez przyczyny zostało użyte do nazwania etapu w rozwoju nauk o zarządzaniu, w którym nastąpił powrót do metod jakościowych. Opracowany przez niego model Spirali Wiedzy, który powstał w latach 90. i został opisany w książce *The Knowledge Creating Company*, wyraźnie bowiem pokazuje społeczny i niewymierny charakter wiedzy. Profesor Nonaka wykorzystuje przy tym podział wiedzy na ukrytą (*tacit*) i jawną (*explicit*), a kluczowe dla tego modelu są cztery procesy konwersji wiedzy: socjalizacja, eksternalizacja, kombinacja oraz internalizacja. Model ten jest obecnie jednym z popularniejszych podejść do zarządzania wiedzą, obok modelu zasobowego i procesowego, będąc przy tym najbardziej nowatorskim. Twórcy modelu japońskiego uważają bowiem, że nie tyle ważne jest zarządzanie wiedzą, co istotne jest kreowanie wartości. Tak jak to zauważył P. Drucker, wiedza nie jest jeszcze jednym uzupełniającym czynnikiem produkcji, takim jak praca, kapitał czy ziemia – jest ona jedynym ważnym czynnikiem [Regulski 2005]. Dlatego też zarządzania wiedzą nie należy traktować jako kolejnego podejścia do zarządzania. W swojej istocie zarządzanie jest bowiem niczym innym jak przekształcaniem wiedzy w taki sposób, aby osiągnąć sukces, przewagę konkurencyjną i zwiększyć wartość organizacji. Model Nonaki zakłada, że pracownikom wystarczy odpowiednio sygnalizować problemy, a w sprzyjających warunkach wiedza będzie powstawała sama, bez dodatkowej ingerencji. W tym ujęciu organizacja traktowana jest jak żyjący organizm, w którym ważniejsze od przetwarzania danych staje się uświadomienie sobie przez wszystkich pracowników, czym jest firma, jakie są jej cele i co powinna zrobić, by je osiągnąć w danym otoczeniu [Jarugowa, Fijałkowska 2002, s. 23–29]. Wnioskiem płynącym z takiego podejścia do zasobów wiedzy jest stwierdzenie, że rozpoczynając budowę systemu oceny wiedzy i zarządzania nią, organizacja powinna zdać sobie sprawę z relacji przyczynowo-skutkowych pomiędzy wiedzą a ogólną kondycją organizacji. Proces ten jest jednak niezwykle trudny, ponieważ nadal brakuje mierników odzwierciedlających niematerialną i ludzką istotę wiedzy organizacyjnej. Ma to swoje podłoże w następujących przyczynach:

- trudności w opisie wiedzy, w tym brak ujednoliconej terminologii,
- niestosowaniu wskaźników pozwalających na porównanie z konkurencją,
- przewagi podejścia ilościowego, a nie jakościowego do miar, co w przypadku wiedzy praktycznie eliminuje możliwość jakiegokolwiek realnej oceny,
- schematyczności stosowanych pomiarów i braku ich indywidualizacji,
- mierzenia zmiennych, których interpretacja jest albo niemożliwa, albo stwarza wiele trudności, w zamian niewiele wnosząc.

W tym kontekście ciągle próbuje się wypracować odpowiednią metodologię badań nad problemami zarządzania wiedzą i procesami uczenia się organizacji. Wykorzystuje się przy tym zarówno metody ilościowe (sondaże, symulacje, modelowanie matematyczne, eksperymenty, analizę statystyczną, ekonometrię), jak i jakościowe

(studia przypadków, etnografię, teorie ugruntowaną, semiotykę, analizę dyskursu, hermeneutykę czy techniki narracyjne) [Nyame-Asiamah, Patel 2009]. Problemu, które z podejść jest właściwsze, nie da się jednak łatwo rozstrzygnąć. Nawet w ramach badań i zarządzania wiedzą w jednej organizacji można zastosować całkowicie odrębne podejścia, które nie tyle się wykluczają, co raczej obrazują zmiany w postrzeganiu wiedzy. Przykładem tego mogą być badania nad procesami innowacyjnymi w firmie Xerox. Z jednej strony J. Orr w swojej książce *Talking About Machines: Ethnography of a Modern Job* z 1996 roku, będącej etnografią na temat pracy serwisantów kserokopiarek, pokazuje istotę społecznych i narracyjnych podstaw zarządzania wiedzą w firmie Xerox. Z drugiej strony, informatyczny system „Eureka” wprowadzony kilka lat później w celu wspomaganie pracy tych samych serwisantów, oparty był na analizie ilościowej i ścisłej kodyfikacji wiedzy w systemie baz danych. Zmiana ta miała z pewnością charakter pragmatyczny, gdyż wykorzystanie potencjału intelektualnego w ujęciu interpretatywnym jest znacznie trudniejsze niż funkcjonalne jego odwzorowanie w systemie informatycznym, który dodatkowo może stać dochodowym produktem sprzedawanym innym firmom [Cox 2007]. Przykład ten pokazuje jednak, jak różnie można interpretować wiedzę (tabela 3).

Tabela 3. Różnice w postrzeganiu wiedzy organizacyjnej

Badania jakościowe – wiedza jest:	Badania ilościowe – wiedza jest:
<ul style="list-style-type: none"> – narracyjna – mówiona – społecznie improwizowana – motywowana przez potrzebę przynależności – wspólna – zorientowana na klienta i technologię – autentyczna w swoim osobowym doświadczeniu – niemierzalna i niewidoczna – niewymierna, bo oceniana przez daną społeczność – niepoddająca się zarządzaniu – łącząca informację z jej kontekstem kulturowym 	<ul style="list-style-type: none"> – wprowadzona do ustrukturalizowanej bazy danych – pisemna, skodyfikowana – formalnie zweryfikowana – motywowana przez indywidualną reputację – indywidualna – zorientowana na technologię – skomercjalizowana – mierzalna i widoczna – posiadająca wartość finansową – możliwa do zarządzania – możliwa do prostego przekształcenia w informację

Źródło: opracowanie na podstawie [Cox 2007].

Jak widać, różnice w postrzeganiu wiedzy nie wynikają jedynie z różnic pomiędzy wiedzą jawną i ukrytą. Mają one głębsze podłoże, często wynikające ze strategicznego nastawienia. Dwie główne strategie zarządzania kapitałem wiedzy to strategia personalizacji (polegająca na budowaniu łączności między pracownikami oraz ułatwianiu konsultacji ze specjalistami z poszczególnych dziedzin, w celu rozwiązywania nowych problemów) oraz strategia kodyfikacji (polegająca na tworzeniu baz danych zawierających skodyfikowaną wiedzę i udostępnianiu jej jak największej liczbie pracowników, tak by mogli korzystać z rozwiązań opracowanych przez in-

nych bez konieczności bezpośredniego kontaktu) [Dudycz 2005, s. 238–239]. Kwestie te stają się jeszcze bardziej skomplikowane, gdy weźmiemy pod uwagę najistotniejszy element gospodarki opartej na wiedzy, jakim jest kapitał intelektualny oraz potrzeba jego identyfikacji i raportowania.

3. Pomiar kapitału intelektualnego a metody jakościowe

Pomimo że pojęcie „kapitał intelektualny” pojawiło się około lat 60. XX wieku, to wciąż nie jest jednoznacznie zdefiniowane, co potwierdza jego ulotność i problemy badawcze z nim związane. Ponadto pojęcie to jest często utożsamiane z takimi określeniami, jak: „kapitał ludzki”, „kapitał wiedzy”, „kapitał doświadczenia i kompetencji”. Niektórzy autorzy ujmują kapitał intelektualny stosunkowo wąsko, przypisując go jednostce ludzkiej lub utożsamiając z wiedzą (prace takich autorów, jak: Y. Nahapiet i S. Ghosal, B. Olsson, D. Urlich). Inni zaś traktują kapitał intelektualny szerzej i bardziej kompleksowo, jako kombinację wszelkich niematerialnych aktywów organizacji (autorzy tacy jak: T.A. Stewart, L. Edvisson i M.S. Malone, K.M. Wiig). Takie podejście odróżnia kapitał intelektualny od wiedzy, traktując ją jako istotny, ale nie jedyny element składowy kapitału intelektualnego [Kunasz 2007]. W najpopularniejszym ujęciu uznaje się, że kapitał intelektualny przedsiębiorstwa składa się z trzech rodzajów aktywów: kapitału ludzkiego (*human capital*), kapitału strukturalnego (*structural capital*) i kapitału klienta (*customer capital*). Często jednak to zestawienie jest przedstawiane nieco inaczej. Zamiast kapitału klienta przykładowo wymieniany jest kapitał relacyjny lub społeczny [Herman 2008]. Popularnej klasyfikacji metod oraz narzędzi pomiaru kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych dokonał K.E. Sveiby [2010], wyróżniając cztery grupy metod:

- metody bezpośredniej wyceny (DIC),
- metody oparte na kapitalizacji rynkowej (MCM),
- metody oparte na zwrocie na aktywach (ROA),
- metody kart punktowych (SC).

Metody te zostały przez autora uporządkowane w dwuwymiarowej macierzy (tabela 4), według sposobu wyrażania wartości (wartości niepieniężne lub pieniężne) oraz sposobu szacowania wartości (na szczeblu całej organizacji lub poszczególnych składników kapitału intelektualnego).

Kwestią, która od razu rzuca się w oczy w przytoczonym zestawieniu, jest praktyczny brak metod uwzględniających wartości niepieniężne na szczeblu całej organizacji. Ponadto, w większości przypadków, wskaźniki niepieniężne nie oznaczają bynajmniej czynników jakościowych, lecz inne od pieniądza mierniki ilościowe, jak liczność, częstotliwość czy procentowy udział. Z analizy czasu powstania poszczególnych metod wynika z kolei, że współcześnie rozwijane są wyłącznie metody kart punktowych oraz do pewnego stopnia metody bezpośredniej wyceny, a pozostałe, najstarsze z metod, wykorzystywane głównie do oceny wartości pieniężnych w uję-

Tabela 4. Macierz metod i narzędzi pomiaru kapitału intelektualnego i aktywów

	Wartości niepieniężne	Wartości pieniężne
Cała organizacja	IC-Index (SC) BusinessIQ (SC)	Market-to-book Value (MCM) Tobin's q (MCM) Invisible Balance Sheet (MCM) Knowledge Capital Earnings (ROA) VAIC (ROA) EVA (ROA) Calculated Intangible Value (ROA) IAMV (MCM)
Pojedyncze składniki	National IC (SC) Holistic Accounts (SC) Value Chain Score Board (SC) IC Rating (SC) Skandia Navigator (SC) IC-dVAL (SC) Balanced Score Card (SC) Wytyczne Duńskie (SC) Intangible Asset Monitor (SC) Wytyczne Meritum (SC) Value Creatin Index (SC) Knowledge Audit Cycle (SC)	Citation-Weighted Patents (DIC) Human Resource Costing & Accounting (DIC) EVVICAE (DIC) Inclusive Valuation Methodology (DIC) The Value Explorer (DIC) TVC (DIC) Intellectual Asset Valuation (DIC) Technology Broker (DIC) AFTF (DIC)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sveiby 2010].

ciu całościowym, nie są już dalej rozwijane. Ewolucja metod pomiaru kapitału intelektualnego ukazuje przy tym podstawowy problem – po co mierzymy kapitał intelektualny?

Po pierwsze, jest on mierzony na potrzeby wewnętrznej kontroli zarządczej, w myśl bezrefleksyjnie powtarzanej zasady, że „nie można zarządzać czymś, czego się nie da zmierzyć”. W przypadku kapitału intelektualnego zasada ta jest prawdziwa tylko częściowo, bo nie można mierzyć zjawisk społecznych czy wręcz psychologicznych w sposób *stricte* ilościowy. W ujęciu ilościowym można jedynie bazować na wskaźnikach pośrednich, które odnoszą się do policzalnych charakterystyk osiągniętych efektów. Te wskaźniki często jednak nie odzwierciedlają rzeczywistych praktyk. Niedoskonałość stosowanych systemów pomiaru kapitału intelektualnego powoduje więc ciągłą niezgodność pomiędzy oczekiwaniami kadry zarządzającej a wynikami, jakich one dostarczają. Konieczność wypracowania jakichkolwiek normatywów doprowadza przy tym do powstania sprzężonego systemu kontroli i nagradzania, który w przypadku pomiaru aktywów niematerialnych łatwo zmanipulować dla własnych korzyści [Sveiby 2010; Hunter i in. 2011]. Po drugie, pomiaru kapitału intelektualnego dokonuje się dla potrzeb informacji zewnętrznej, zwłaszcza kierowanej do interesariuszy w celach wizerunkowych. Co ciekawe, powstaje tu swoisty paradoks, w którym raporty publikowane przez firmy zawierają coraz więcej wskaź-

ników kapitału intelektualnego, przy czym jednocześnie stale brakuje w nich spójności, możliwości porównywania, a ich odbiorcy wiedzą coraz mniej o rzeczywistych zasobach wiedzy w danej firmie [Bukh 2003; Petty i in. 2009; Mierzejewska 2009]. Wyjściem z tej sytuacji byłaby standaryzacja mierników, która praktycznie jest niemożliwa, biorąc pod uwagę jakościowy charakter zasobów wiedzy. Wyjściem z tej patowej sytuacji może się okazać koncentracja na pomiarze prowadzonym w celu uczenia się. Motyw poznawczy pozwala uniknąć manipulacji związanych z kontrolą i nagradzaniem, gdyż celem pomiaru jest wyłącznie nauka. Problemem jest oczywiście określenie, gdzie kończy się kontrola, a zaczyna nauka. Można jednak wyróżnić sześć zasad służących zmianie perspektywy w pomiarze kapitału intelektualnego [Sveiby, Armstrong 2004]:

1. Wskaźniki muszą mieć charakter oddolny, uwzględniający wszystkie zaangażowane grupy, a nie tylko działy sprawozdawcze.

2. Wskaźniki procesów muszą być używane przez osoby za nie odpowiedzialne, w celu ich własnej poprawy, a nie przez kogoś innego. Do celów raportów zbiorczych należy używać nieobrobionych danych, bez interpretacji.

3. Wskaźniki powinny być jawnie udostępniane wszystkim zainteresowanym, gdyż tajność pozostaje w opozycji do uczenia się.

4. Jeżeli wskaźniki wykazują różnice pomiędzy jednostkami, powinno być to powodem do spotkania i dialogu w celu wykrycia ukrytych wartości dla przedsiębiorstwa. W tym kontekście różnice stają się okazją do uczenia się, a nie oceny (*Czy mierzymy to samo? Co możemy zrobić lepiej?*).

5. Proces pomiaru wymaga sprzężeń zwrotnych i ciągłego doskonalenia opracowanych wskaźników.

6. Wskaźniki nigdy nie mogą być podstawą systemu wynagradzania. Wszelkie nagrody powinny mieć charakter grupowy i bazować na wartości poczynionych postępów.

W tym kontekście podejściem predysponowanym do oceny kapitału intelektualnego jest wywodzące się z paradygmatu interpretatywnego podejście antropologiczne. Celem antropologii jest bowiem zrozumienie kultury aktorów społecznych, czyli jednostek, grup lub instytucji odgrywających w danej sytuacji określoną rolę społeczną i oddziałujących na innych. We współczesnym ujęciu podejście antropologiczne do badań nad organizacjami oznacza wykorzystanie aparatu pojęciowego antropologii kulturowej, zarówno w zakresie metod badawczych, jak i sposobu rozumienia kultury. Antropologia organizacji bazuje więc na metodach jakościowych, wywodzących się z fenomenologii (badanie zachowań w ich bezpośrednim kontekście) i konstruktywizmu społecznego (traktującego rzeczywistość jako podlegający negocjacji konstrukt społeczny). W tej perspektywie kultura, także organizacyjna, jest dynamiczną siecią znaczeń, tworzoną przez jej indywidualnych uczestników [Kostera 2003, s. 20–23]. Tworzenie sieci znaczeń jest przy tym podstawą tworzenia kapitału intelektualnego, a istotą zarządzania nim jest zrozumienie ludzi i relacji,

w jakich uczestniczą, motywowanie ich oraz wydobywanie wiedzy ukrytej, której są nośnikami. Warto w tym momencie przytoczyć jeszcze jedną definicję kapitału intelektualnego, według której kapitał intelektualny to kompetencje pracowników i motywacja warunkująca ich działania [Ulrich 1998, s. 15–26]. Tym bardziej należy pamiętać, że stosując ilościowe podejście do badania ludzkich zachowań, narażamy się na problemy, które bardzo trudno wyeliminować, a można podsumować następująco [Wyrzykowska 2007, s. 47–60]:

- Często nie rozumiemy, dlaczego coś robimy, a w związku z tym nie możemy tego wyjaśnić innym, bo nasze motywacje bywają nieuświadomione.
- Czasami, nawet jeśli zdajemy sobie sprawę z tego, co jest przyczyną naszego zachowania, to nie potrafimy tego wyrazić.
- Nawet jeśli jesteśmy świadomi motywów naszego działania, możemy nie chcieć ich wyjawiać z powodu wstydu, obawy czy zniechęcenia badaniem.

Wykorzystanie metod jakościowych, a zwłaszcza etnograficznych (przez etnografię rozumiemy metodę badawczą lub sam efekt badań terenowych), pozwala przekroczyć bariery związane z interpretacją swoich własnych czynów, które badany deklaruje w ankietach i wywiadach. Antropolodzy koncentrują się bowiem na rzeczywistych działaniach i zachowaniach pracowników w konkretnym otoczeniu organizacyjnym, które badają głównie przez obserwację. Ponadto antropologowie mogą też badać samoświadomość pracowników (ich wiedzę, uczucia czy nawet marzenia), wykorzystując do tego samodzielną rejestrację. Dzięki temu można lepiej analizować rolę kultury organizacyjnej, zachowań grupowych i indywidualnych, konfliktów, motywacji oraz przebiegu pracy i procesów innowacyjnych. Antropologowie potrafią często trafniej określić relacje władzy, ścieżki komunikacyjne, wyznawane wartości i role odgrywane w grupach pracowniczych, ponieważ za główny aparat poznawczy uznają tzw. gęsty opis. Opis ten uwzględnia nie tylko zachowanie, ale także jego kontekst. Nie jest to metoda sama w sobie, ale rodzaj intelektualnego wysiłku, często wsparty tzw. triangulacją. Triangulacja oznacza zbieranie danych za pomocą dwóch lub większej liczby metod (np. obserwacja razem z wywiadem czy analizą treści), a następnie porównywanie i łączenie wyników. Triangulacja ma przede wszystkim zapewnić wiarygodność, przenośność i potwierdzalność prowadzonych badań, do pewnego stopnia zastępując tradycyjne kryteria jakości badań (rzetelność, reprezentatywność), które trudno zastosować do metod jakościowych, wykorzystywanych w jednostkowym i lokalnym kontekście [Golafshani 2003]. Wiedza organizacyjna i kapitał intelektualny mają jednak przede wszystkim charakter lokalny i często unikalny. Metody antropologiczne pozwalają zaś na badanie pracowników w odniesieniu do praktyk i relacji, w których rzeczywiście biorą udział, przez co mogą być bardziej odporne na hipotetyczne i wyidealizowane założenia co do ich natury.

4. Metody antropologiczne w badaniu i zarządzaniu kapitałem intelektualnym

Badania etnograficzne pomagają zrozumieć, dlaczego ludzie zachowują się tak, a nie inaczej, skąd biorą się problemy lub nieporozumienia, czy też jakie wzorce zachowań uniemożliwiają wykonywanie pracy w założony sposób. Sytuacje, w których mogą być szczególnie przydatne, to: zarządzanie organizacjami multikulturowymi, fuzje i przejęcia, zmiany cyklu życia organizacji, obniżenie efektywności pracy, niezadowolenie pracowników, zaburzenie procesów komunikacyjnych, zwiększenie liczby sytuacji konfliktowych czy rosnące niezadowolenie klientów [Izmałkowa 2003, s. 48]. Techniki badań wykorzystywane w takich sytuacjach to: obserwacja uczestnicząca lub nieuczestnicząca, wywiady pogłębione w miejscu, analizy rozmów, analiza sposobów realizacji poleceń służbowych, analiza kontekstu pracy, dokumentacja wizualna, wywiady grupowe, mapowanie doświadczenia, etnografia „dnia z życia”.

Od kilkunastu lat pojawiają się przykłady podejścia antropologicznego w badaniach nad szeroko rozumianym kapitałem intelektualnym. Wykorzystuje się je zwłaszcza w analizie motywacji [Locke 2006], konfliktu pracowniczego [Eckman, Lindlof 2003], zmian w praktykach pracowniczych [Simonsen, Hertzum 2008], zarządzaniu zmianą [Born 2004], roli kapitału klienckiego w procesie innowacji [Izmałkowa 2007], perspektywy kognitywnej w innowacjach technologicznych [Narvekar, Jain 2004] czy w badaniach percepcji samego kapitału intelektualnego wśród kadry zarządzającej [Hunter i in. 2011], roli etnografii w procesach pozyskiwania wiedzy [Lample i in. 2004] i diagnozie procesów doradztwa naukowego [Chrostowski, Kostera 2011], a nawet w analizie kulturowych przyczyn obecnego kryzysu finansowego [Tett 2009]. W polskim piśmiennictwie szczególnie ciekawymi przykładami są prace prowadzone pod opieką naukową M. Kostery [Kostera (red.) 2011], dotyczące m.in. tożsamości, partycypacji, rekrutacji, autorytetu czy konfliktu pracowniczego, oraz prace K. Koneckiego, koncentrujące się m.in. na roli kultury organizacyjnej w rekrutacji, socjalizacji, motywacji czy zarządzaniu talentami, publikowane w „Przeglądzie Socjologii Jakościowej”.

5. Wnioski

Rola metod jakościowych w zarządzaniu wiedzą i ocenie kapitału intelektualnego stale rośnie. Jest to spowodowane epistemologicznym niedopasowaniem metod ilościowych do istoty kapitału intelektualnego i badania wiedzy w kontekście organizacji społecznych. Nie oznacza to, że metody ilościowe są w tym zakresie nieprzydatne, ale w ich metodologicznej ocenie stale powraca kwestia adekwatności, spójności, podmiotowości, celowości i porównywalności otrzymanych wyników. Konieczne jest więc wypracowanie międzynarodowych lub chociażby środowiskowych standardów w tym zakresie (por. [Bukh 2003; Mierzejewska 2009; Sveiby 2010]). Nie

oznacza to też, że metody jakościowe są wolne od wad. Często wskazuje się na ich ogromną pracochłonność, zaburzenie symetrii w relacjach badacz – obiekt, brak możliwości stosowania typowych miar rzetelności, wymóg ogromnego rygoru i doświadczenia badawczego w celu zapewnienia wiarygodności [Matveev 2002, s. 59–67; Fazlagić 2005]. Należy jednak pamiętać, że badania jakościowe, pomimo fenomenologicznego charakteru, mogą stanowić metodę wypracowywania ogólnych teorii, jeżeli tylko zastosuje się rygorystyczny proces zbierania, kodowania i weryfikacji danych empirycznych, aż do stanu teoretycznego nasycenia, co jest podstawą metodologii tzw. Teorii Ugruntowanej [Konecki 2000; Golafshani 2003].

W tym kontekście logicznym wnioskiem wydawałoby się więc połączenie metod jakościowych i ilościowych w spójny model pomiaru kapitału intelektualnego (por. [Grossman, McCarthy 2005; Sofian i in. 2005]). Metody ilościowe są bowiem obiektywne i wiarygodne tylko wówczas, gdy opisują bardzo zawężony fragment całości. Z kolei bardziej subiektywne metody jakościowe ukazują zjawisko w szerszym ujęciu, lecz nie zawsze są tak wiarygodne ani praktyczne, jak mierniki ilościowe [Fazlagić 2005]. Takie inicjatywy zostały już podjęte, a szczególnie ciekawe w tym zakresie wydają się wytyczne opracowane przez duńskie Ministerstwo Nauki, Technologii i Innowacji [*Intellectual Capital Statements...* 2003] czy projekt MERITUM [*MEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management...* 2001], które w istotny sposób wykorzystują charakterystyki jakościowe w pomiarze kapitału intelektualnego. Problemem natury badawczej pozostaje jednak fakt, że mieszając podejście jakościowe z ilościowym, dokonujemy wymieszania paradygmatów, co stanowi spore wyzwanie ontologiczne. Takie podejście jest kwestionowane przez bardziej purystyczne środowiska naukowe [Nyame-Asiamah, Patel 2009]. Trudno bowiem pogodzić dwa odmienne paradygmaty w jednym procesie badawczym, ponieważ opierają się na odmiennych podstawach ontologicznych, epistemologicznych i nawet aksjologicznych, dotyczących natury rzeczywistości, możliwości jej poznania oraz głównych celów naukowych. Z punktu widzenia przedsiębiorstw można jednak potraktować obie grupy metod *stricte* instrumentalnie, zwłaszcza gdy odpowiadają na to samo pytanie badawcze, wzajemnie się uzupełniają i współkształtują proces badawczy [Cisek 2010]. Tym samym „terminy jakościowe i ilościowe mają znaczenie wyłącznie symboliczne, ponieważ w badaniach jakościowych stosuje się także pewne obliczenia, w ilościowych dokonuje jakościowej analizy danych” [Pilch, Bauman 2001, s. 267]. Otwiera to możliwość stosowania metodologii mieszanej (*mixed methods research*) (por. [Tashakkori, Creswell 2007; Clark, Creswell 2008]), wyrastającej z nurtu pragmatycznego, która może mieć szczególne znaczenie w kompleksowej ocenie kapitału intelektualnego przez pryzmat ekonomiczny. Zdaniem autora, o ile nie należy mieszać podejścia jakościowego z ilościowym w badaniach naukowych, gdyż zachowanie spójności warsztatu naukowego jest bardzo trudne i może doprowadzić to opracowania sprzecznych wniosków, to powinno się uwzględniać charakterystyki jakościowe w raportowaniu i pomiarze kapitału intelektualnego na potrzeby poszczególnych organizacji. Nie

chodzi tylko o powszechnie już wykorzystywane techniki narracyjne, ale także inne metody antropologiczne, poszerzające zakres analiz kultury, struktury i funkcji przedsiębiorstwa o niewymierne i pozawerbalne elementy kapitału intelektualnego [Dzidowski 2011].

Literatura

- Baba M.L., *The anthropology of work in the Fortune 1000: A critical retrospective*, „Anthropology of Work Review” 1998, vol. 18, no. 4.
- Baba M.L., *Anthropology and business*, [w:] H.J. Birt (ed.), *Encyclopedia of Anthropology*, Sage Publications, Thousand Oaks 2006.
- Born G., *Uncertain Vision: Birt, Dyke and the Reinvention of the BBC*, Secker & Warburg, London 2004.
- Bukh P.N., *The relevance of intellectual capital disclosure: a paradox?*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal” 2003, vol. 16, no. 1.
- Chrostowski A., Kostera M., *Etnografia jako narzędzie diagnostyczne w procesie doradztwa naukowego*, „Problemy Zarządzania” 2011, t. 9, nr 2 (32).
- Cisek S., *Metodologia mieszana w badaniach nauki o informacji i bibliotekoznawstwa*, [w:] M. Kocójowa (red.), *Biblioteki, informacja, książka: interdyscyplinarne badania i praktyka w 21 wieku*, Instytut Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa UJ, Kraków 2010.
- Clark V.L., Creswell J.W., *The Mixed Methods Reader*, Sage Publications, Thousand Oaks 2008.
- Cook T.D., Reichardt C.S., *Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation Research*, Sage, Beverly Hills 1979.
- Cox A., *Reproducing knowledge: Xerox and the story of knowledge management*, „Knowledge Management Research & Practice” 2007, vol. 5.
- Czerniawska B., *Antropologia i teoria organizacji. Wczoraj i dziś*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 2 (32).
- Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
- Dzidowski A., *Antropologia wizualna organizacji*, „Problemy Zarządzania” 2011, t. 9, nr 2 (32).
- Eckman A., Lindlof T., *Negotiating the Gray Lines: an ethnographic case study of organizational conflict between advertorials and news*, „Journalism Studies” 2003, vol. 4, no. 1.
- Fazlagić A., *Metody jakościowe w pomiarze kapitału intelektualnego*, eGov.pl, 16.12.2005.
- Golafshani N., *Understanding reliability and validity in qualitative research*, „The Qualitative Report” 2003, vol. 8, no. 4.
- Grossman M., McCarthy R.V., *Qualitative approaches to knowledge management assessment*, „Issues in Information Systems” 2005, vol. VI.
- Herman A., *Kapitał intelektualny i jego liczenie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 3.
- Hunter G., Evans A., Price J., *Internal Intellectual Assets: A management interpretation*, „Journal of Information, Information Technology and Organizations” 2011, vol. 6.
- Intellectual Capital Statements – The New Guideline*, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, www.vtu.dk/icaccounts, 2003.
- Izmałkowa J., *Etnografia wewnątrz firmy*, „Marketing w Praktyce” 2003, nr 3.
- Izmałkowa J., *Odkrywanie Ameryki, czyli rola etnografii w tworzeniu innowacji*, Brief.pl, 2007.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym – koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002.
- Johansson U., Woodilla J., *Towards a better paradigmatic partnership between design and management*, International DMI Education Conference 2008.

- Konecki K.T., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
- Konecki K.T., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu*, „Przeгляд Socjologiczny” 2002, LI/2.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003.
- Kostera M. (red.), *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*, GWP, Gdańsk 2011.
- Kunasz M., *Klasyfikacja metod oraz narzędzi pomiaru kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych*, [w:], K. Grysa (red.), *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych*, Sceno, Kielce 2007.
- Lample L., Squire S., Johnsrud C., *Ethnographic-based approaches to knowledge capture*, Proceedings of 13th International Association for Management of Technology (IAMOT), Washington DC 2004.
- Locke R., *Decision Modeling: Why Farmers Do or Do Not Convert to Organic Farming*, SIT Graduate Institute, ISP Collection, 2006.
- Matveev A.V., *The advantages of employing quantitative and qualitative methods in intercultural research: practical implications from the study of the perceptions of intercultural communication competence by American and Russian managers*, [w:] I.N. Rozina (ed.), *Collected research articles*, Bulletin of Russian Communication Association „Theory of communication and applied communication”, 2002, issue 1.
- MEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management (MERITUM)*, Project funded by the European Community under the Targeted Socio-Economic Research (TSER), Final Report, 30 April 2001.
- Mierzejewska B., *Kapitał intelektualny – jak o nim mówić interesariuszom?*, E-mentor 2009, nr 2 (29).
- Narvekar R., Jain K., *A cognitive perspective of technological innovation*, Proceedings of 13th International Association for Management of Technology (IAMOT), Washington DC 2004.
- Nyame-Asiamah F., Patel N.V., *Research methods and methodologies for studying organisational learning*, „Information Systems Journal” 2009.
- Petty R.M., Cuganesan S., Finch N., Ford G., *Intellectual capital and valuation: Challenges in the voluntary disclosure of value drivers*, „Journal of Finance and Accountancy” 2009, vol. 1.
- Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2001.
- Regulski K., *Kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą a może zarządzanie personelem?*, Gazeta-IT, grudzień 2005.
- Simonsen J., Hertzum M., *The Role of Ethnography in the Organizational Implementation of IT*, uiGarden [Online], 2008.
- Sofian S., Tayles M., Pike R., *A Study On The Intellectual Capital And Management Accounting Practices: A Combination Of Qualitative And Quantitative Approaches*, 3rd International Qualitative Research Convention 2005: Qualitative Research Experiences Across Disciplines, 21–23 August 2005.
- Sveiby K., Armstrong C., *Learn to Measure to Learn! Opening Key Note Address IC Congress*, Helsinki, 2 Sept 2004.
- Sveiby K., *Methods for Measuring Intangible Assets*, <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>, 27 April 2010.
- Tashakkori A., Creswell J.W., *Editorial: the New Era of Mixed Methods*, „Journal of Mixed Methods Research” 2007, vol. 1.
- Tett G., *Fool’s Gold: How Unrestrained Greed Corrupted a Dream, Shattered Global Markets and Unleashed a Catastrophe*, Little Brown, London 2009.
- Ulrich D., *Intellectual Capital = Competence*Commitment*, „Sloan Management Review” 1998, no. 2.
- Wyrzykowska I., *Siedem pytań i odpowiedzi na temat technik projekcyjnych, czyli o ich stosowaniu w strategii marketingowej*, [w:] D. Maison, A. Noga-Bogomilski (red.), *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, GWP, Gdańsk 2007.

QUALITATIVE METHODS IN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INTELLECTUAL CAPITAL ASSESSMENT

Summary: Contemporary knowledge management and intellectual capital management has a strategic character, and directly influences the value created in enterprises, and their competitive advantage. Therefore, the key issue is a proper approach to research and the evaluation of enterprise's intangible resources that to some extent evade the commonly applied quantitative approach. The methods predisposed to such research are qualitative methods, and in particular, anthropological methods. Since they treat organizational culture as a dynamic network of meanings, they allow for analyzing organizational knowledge with respect to the actual practices and relations, the participants of which are employees and stakeholders. This is why taking into account the phenomenological and constructivist paradigm of qualitative methods seems to be necessary for a comprehensive evaluation of cultural, social and individual interactions that constitute an important aspect of effective intellectual capital management.

Keywords: qualitative methods, knowledge management, intellectual capital, organizational anthropology.