

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-584-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski: Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
Marzena Fryczyńska: Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
Karolina Gonera: Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
Piotr Górski: Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
Michał Igielski: Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
Zdzisława Janowska: Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
Marta Juchnowicz: Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
Tomasz Kawka: Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
Marek Kunasz: Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
Anna Lipka: Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
Gabriel Łasiński: Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

Alicja Miś: Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector	133
Urban Pauli: Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises.....	151
Sylwia Przytuła: Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary	163
Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek: Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study.....	173
Izabela Różańska-Bińczyk: Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units.....	186
Katarzyna Stankiewicz: Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork	197
Sylwia Stańczyk: Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective	207
Ewa Stańczyk-Hugiet: Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective	219
Marzena Stor, Adam Suchodolski: Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
Aneta Stosik: Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market	247
Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion	257
Łukasz Sułkowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities	269

Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management	280
Katarzyna Tracz-Krupa: Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings	290
Monika Wawer, Piotr Muryjas: Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
Agnieszka Wenerska: Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Michał Igielski

Akademia Morska w Gdyni
e-mail: m.igielski@wpit.am.gdynia.pl

**ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM
JAKO NOWE WYZWANIE DLA PRZEDSIĘBIORSTW
FUNKCJONUJĄCYCH W WARUNKACH
GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY**

**MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL
AS A NEW CHALLENGE FOR ENTERPRISES
OPERATING IN THE KNOWLEDGE-BASED
ECONOMY CONDITIONS**

DOI: 10.15611/pn.2016.429.05

Streszczenie: W niniejszym artykule autor podjął tematykę związaną z kapitałem intelektualnym w polskich przedsiębiorstwach, które funkcjonują na rynku zdominowanym przez globalizację, postęp technologiczny i właśnie zasoby niematerialne, decydujące w dużym stopniu o ich pozycji konkurencyjnej. W tym celu zostały określone determinanty współczesnej gospodarki opartej na wiedzy oraz dokonano charakterystyki komponentów składowych kapitału intelektualnego. Zaprezentowano również opis prowadzonych badań własnych dotyczących istoty i roli kapitału intelektualnego w polskich przedsiębiorstwach. Dokonane analizy materiałów źródłowych i wyników badań jednoznacznie ukazały rolę kapitału intelektualnego w organizacjach oraz konieczność wdrożenia nowych metod zarządzania. Głównymi barierami, które piętrzą się na drodze wdrożenia tej koncepcji, są: brak środków finansowych czy narzędzi i dość długi czas oczekiwania na ewentualne korzyści i profity.

Słowa kluczowe: gospodarka oparta na wiedzy, wiedza, kapitał intelektualny, kapitał ludzki.

Summary: In this article, the author raised the issues related to intellectual capital in Polish enterprises operating on a market dominated by globalization, technological progress and non-material resources, which largely determine their competitive position. For this purpose there have been identified determinants of modern knowledge-based economy and made the characteristics of the constituent components of intellectual capital. The article also presents a description of own research concerning the essence and role of intellectual capital in Polish enterprises. The analysis of source materials and research results showed the role of intellectual capital in organizations and the need to implement new management methods. The main barriers to implement this concept are: lack of financial resources and tools, and quite a long time to wait for possible benefits and profits.

Keywords: knowledge-based economy, knowledge, intellectual capital, human capital.

1. Wstęp

Współczesne teorie dotyczące wzrostu gospodarczego w odległej perspektywie czasu nie są uwarunkowane przeprowadzanymi oszczędnościami, lecz wprost przeciwnie – determinują je inwestycje w szeroko rozumiany kapitał intelektualny (w tym oczywiście kapitał ludzki) i innowacje. Działania w tym zakresie obejmują w pierwszej kolejności rozpowszechnianie wiedzy, co w dłuższym okresie prowadzi do wzrostu produktywności, który niweluje zwiększone nakłady na zasoby niematerialne.

Zmiany, szczególnie intensywne na przełomie XX i XXI wieku, doprowadziły do powstania nowej gospodarki, która jest oparta na wiedzy. Pojawiły się także nowe teorie, zmieniły się dotychczasowe sposoby myślenia o funkcjonowaniu firm na współczesnym rynku. Przedsiębiorstwa zostały niejako przymuszone do zmian organizacyjnych, które miały je przystosować do nowych, permanentnie zmiennych warunków otoczenia – muszą znacząco zweryfikować dotychczasowe metody działania. Budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na tradycyjnych czynnikach produkcji, niezbędne w erze produkcyjnej, straciło rację bytu, gdyż obecnie to kapitał intelektualny, zasoby wiedzy, przesądzają o rozwoju i sukcesie przedsiębiorstw.

Sukces współczesnych przedsiębiorstw zależy w głównej mierze od umiejętności wykorzystania wiedzy, tak by przynosiła ona wymierne korzyści – zyski. Zatem też w niniejszym opracowaniu zostaną zaprezentowane podstawowe zagadnienia w kontekście kapitału intelektualnego, determinantów jego identyfikacji i pobudzania oraz stworzone, na podstawie badań własnych autora, metody i narzędzia wspomagające efektywne jego wykorzystanie. W świetle powyższych rozważań celem głównym pracy jest określenie roli kapitału intelektualnego we współczesnych przedsiębiorstwach, które funkcjonują w realiach gospodarki opartej na wiedzy.

2. Cechy nowej gospodarki

Pojęciem gospodarki opartej na wiedzy (GOW) po raz pierwszy określono gospodarkę Stanów Zjednoczonych Ameryki na przełomie lat 80. i 90. XX wieku, ponieważ kładło się tam nacisk na wymyślanie i wdrażanie, na skalę masową, dotąd nieznaną technologię.

Zazwyczaj gospodarkę opartą na wiedzy kojarzy się ze wszystkim, co jest związane z technologią informatyczno-komunikacyjną, postępem technicznym i innowacyjnością. Nie ma jednej definicji gospodarki opartej na wiedzy. Wszystkie istniejące definicje są opisowe i zawierają zbiór cech, którymi powinna charakteryzować się gospodarka oparta na wiedzy. Wiedza jest rozumiana w tym ujęciu jako produkt oraz jako czynnik napędzający wzrost gospodarczy. Za cechę najważniejszą gospodarki opartej na wiedzy uznaje się rosnące znaczenie globalizacji, technik informatycznych, a nade wszystko rozwój nauki i wiedzy [Wronowska 2012, s. 3].

GOW stanowi odpowiedź na problemy globalizacji, ponieważ funkcjonujemy w warunkach nasilających się procesów globalizacji, która jest nowym procesem

wielowymiarowym, oddziałującym na gospodarkę i politykę na różnych poziomach. Procesy rozwoju GOW można analizować w sferze myśli, działania i faktu. GOW to nowa gospodarka, którą cechuje dominujący udział sektora usług w wytwarzaniu PKB i zatrudnieniu, opiera się na wszechstronnym wykorzystaniu wiedzy i informacji. Jest to doktryna gospodarcza ukierunkowana na zdynamizowanie gospodarki rynkowej. By GOW mogła się rozwijać, konieczne jest współdziałanie trzech obszarów: rządowego, akademickiego i biznesowego [Skrzypek 2011, s. 271–273].

Zdaniem autora artykułu, za główną cechę gospodarki opartej na wiedzy trzeba przyjąć nadrzędny charakter właśnie wiedzy, która determinuje wzrost gospodarczy każdego państwa na świecie. Nawet jeśli ta cecha jest oczywista i nie budzi żadnego sprzeciwu, to wśród badaczy tematu występują poważne różnice w określaniu istoty czy też samego terminu gospodarki opartej na wiedzy. Można stwierdzić z całą odpowiedzialnością, iż do tej pory nie została stworzona (i zaakceptowana przez wszystkich) wspólna i uniwersalna definicja tego tematu. Na przykład P. Drucker definiuje ją jako porządek ekonomiczny, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał, jest kluczowym zasobem; porządkiem społecznym, który ma rozwiązywać społeczne i ekonomiczne problemy [Drucker 1985, s. 45]. Z kolei A.K. Koźmiński mówi wprost, że GOW jest taką gospodarką, w której działa wiele przedsiębiorstw opierających swoją przewagę konkurencyjną na wiedzy [Koźmiński 2006, s. 247]. Zupełnie inne podejście do nazywania tego zjawiska ma D. Bell, który formułuje termin społeczeństwo postindustrialne [Bell 1973, s. 57], czy A. Toffler, nazywając GOW społeczeństwem trzeciej fali [Toffler 1999, s. 27].

Dlatego wydaje się, że w tej dyskusji jest ważna opinia W. Świtalskiego, który zwraca uwagę, że badania nad znaczeniem wiedzy w tworzeniu GOW powinny uwzględniać cztery zasadnicze elementy. Pierwszym z nich jest rola państwa i podległych mu instytucji w tworzeniu celów stymulujących kształtowanie GOW i ustalaniu właściwej polityki ekonomicznej. Drugi, niezwykle istotny aspekt, to podmioty gospodarujące i ich strategie rozwoju, sposoby wykorzystywania wiedzy, potrzeby w zakresie przyswajania nowej wiedzy, zdolności absorpcji wiedzy, potencjał i pozycja rynkowa. Trzeci element to szeroko rozumiany sektor wiedzy – system edukacji, poziom i intensywność badań naukowych oraz popularyzacja zasobów wiedzy. Równie istotny jak wymienione powyżej jest element odnoszący się bezpośrednio do społeczeństwa – jego tradycji, mentalności, kultury uczenia się i postaw jednostek [Świtalski 2005, s. 139–140].

Można więc powiedzieć, że gospodarka oparta na wiedzy działa na bazie następujących atrybutów:

- jej podstawowym zasobem jest szeroko rozumiana wiedza – jej nośnikami są pracownicy;
- jej kadry nie są traktowane jak źródła kosztów, ale jako najważniejszy kapitał;
- styl zarządzania o cechach autorytarno-kontrolnych został zastąpiony partycypacją w zarządzaniu i stylem nastawionym na przedsiębiorczość;
- pozycje i role w organizacjach nie zależą od funkcji czy władzy, lecz od posiadanej wiedzy i umiejętności;

- innowacyjne systemy motywowania dedykowane są indywidualnym potrzebom pracowników;
- podejście do klientów jest indywidualne;
- wykorzystywanie nowych technologii.

Podsumowując: w XXI wieku możemy wyróżnić trzy główne siły, które w znaczny sposób determinują wszelkie aspekty funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw na rynku. Pierwszą z nich jest globalizacja, czyli liberalizacja wymiany wszelkich dóbr i usług wraz z wiedzą i transferem ludzi. Postępujące kurczenie się rynków, na których do tej pory działały przedsiębiorstwa, zmusza je (nawet te mniejsze) do przygotowania i wdrożenia strategii działania w wymiarze globalnym. Drugą cechą charakteryzującą gospodarkę opartą na wiedzy jest gwałtowny postęp technologiczny, który niesie wraz z sobą bardzo dużo wyzwań i dylematów. Ta rewolucja informatyczna, bo tak ją można chyba nazywać, doprowadziła do zmiany całego społeczeństwa – zmienili się ludzie, którzy są pracownikami, właścicielami przedsiębiorstw czy też konsumentami. Trzecim podstawowym wyróżnikiem jest wzrost znaczenia kapitału intelektualnego. W nowej rzeczywistości mniejszą rolę niż dotychczas będą odgrywały rynki produktowe i rynki finansowe, a o względnej przewadze przedsiębiorstwa czy regionu będzie decydowała raczej zdolność do znalezienia, zatrzymania i zapewnienia rozwoju utalentowanym ludziom.

3. Istota kapitału intelektualnego

Współcześnie pojawia się coraz więcej terminów i schematów służących zarówno do określenia wielkości zwanej kapitałem intelektualnym (*intellectual capital*) oraz interpretowania jego elementów składowych, jak i nim zarządzania.

Jednym z najbardziej przydatnych jest model opracowany przez L. Edvinssona, wyróżniający trzy podstawowe komponenty kapitału intelektualnego, które przez wzajemne współdziałanie prowadzą do powstawania wartości firmy [Edvinsson 2001, s. 45]:

- kapitał ludzki (*human capital*);
- kapitał klientów, zwany też kapitałem relacji (*customer capital*);
- kapitał organizacyjny, zwany też kapitałem strukturalnym (*organizational capital*).

Z kolei według G. Roosa i J. Roosa kapitał ten to suma ukrytych aktywów nie uwzględnionych w sprawozdaniach finansowych, obejmujących zarówno to, co znajduje się w głowach pracowników, jak i to, co zostaje po ich wyjściu do domu [Roos, Roos 1997, s. 17]. Natomiast L. Prusak definiuje go jako materię intelektualną, która została wykorzystana do stworzenia wartościowych aktywów. Kapitał ten jest efektem synergii aktywów niematerialnych, które podczas współdziałania z tradycyjnymi zasobami umożliwiają firmie efektywne funkcjonowanie [Prusak 1994]. Zatem, by mówić o efektywnym czy też optymalnym wykorzystaniu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, zobligowani jesteśmy stosować zintegrowane podejście do zarządzania jego podstawowymi komponentami i elementami, które szczegółowo przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Komponenty kapitału intelektualnego

Komponenty	Elementy komponentów
Kapitał ludzki	wiedza, umiejętności, wykształcenie i kwalifikacje, doświadczenie, predyspozycje zawodowe, przedsiębiorczość, zapał, innowacyjność, zdolności, motywacja
Kapitał relacyjny	klienci i ich lojalność, marka i kanały dystrybucji, współpraca z firmami, umowy i kontrakty, reputacja
Kapitał organizacyjny	własność intelektualna (patenty, licencje, prawa autorskie, prawa do wzorów handlowych, tajemnica handlowa), filozofia zarządzania, kultura organizacyjna, procesy i metody zarządzania, system informacyjny, bazy danych, standardy i procedury

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 83–90].

Kapitał ludzki, najważniejsza zdaniem autora część kapitału intelektualnego, to przede wszystkim zasób wiedzy, umiejętności, predyspozycje i energia życiowa, dostępne w każdym pracowniku. Określa zdolność do pracy i, co ważne, adaptację do zmian w zmiennym otoczeniu oraz możliwość kreacji nowych rozwiązań. Kapitał ten można powiększać za pomocą ogółu działań wpływających na przyszły pieniężny i fizyczny dochód przez powiększenie zasobów wiedzy oraz umiejętności ludzi. Z kolei zasoby ludzkie można powiększać poprzez usługi i udogodnienia związane z ochroną zdrowia, poprawą wyżywienia oraz przede wszystkim poprzez szkolenia i doskonalenie zawodowe [Sokołowska 2006, s. 67–68].

Analizując z kolei definicje powstałe w tym obszarze, warto zwrócić uwagę na opinię S.R. Domańskiego, dla którego kapitał ludzki to zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej, zawarty w danym społeczeństwie/narodzie. Wyróżniającą cechą kapitału ludzkiego jest to, że jest on jak gdyby częścią człowieka. Nie można oddzielić jednostki ludzkiej od jej kapitału [Domański 1993, s. 7]. Równie ciekawą definicję, opierającą się na czynniku kompetencji jako składowej kapitału ludzkiego, zaprezentowali B. Liberda i T. Tokarski – według nich kapitał ludzki może być interpretowany szeroko lub wąsko. W zawężonym znaczeniu odnosi się do poziomu wykształcenia jednostki czy grupy. W szerszym ujęciu to intelekt, cechy psychofizyczne, zdolności, doświadczenie zawodowe, zdrowie, kultura, światopogląd – czyli wszystko to, co wpływa na wydajność pracy [Liberda, Tokarski 2004, s. 16].

Podsumowując, można powiedzieć, że kapitał ludzki to obszary wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii witalnej, zdolności do pracy, umiejętność adaptacji do zmian i możliwości kreowania nowych rozwiązań w przedsiębiorstwie.

Drugi z komponentów, czyli kapitał relacyjny, w praktyce odpowiada za stopień określenia i rozpoznania rynku oraz za jakość i trwałość powiązań danego przedsiębiorstwa z jego partnerami – kontrahentami czy też klientami. Składa się on m.in. z: znaku firmowego, lojalności klientów, kanałów dystrybucji, wszelkich umów i kontraktów, partnerów biznesowych i inwestorów oraz banków i wszystkich instytucji

publicznych. Zatem kapitał relacyjny to właśnie wiedza na temat działań konkurentów, uwarunkowań zewnętrznych powiązanych z sytuacją gospodarczą i polityką międzynarodową. Zarządzanie tym komponentem kapitału intelektualnego sprowadza się do optymalizacji realizacji funkcji marketingowej, gdyż utrzymywanie dobrych relacji z klientami i partnerami biznesowymi jest w XXI wieku warunkiem racjonalności i efektywności zarządzania. By podwyższyć wartość tego kapitału, firmy muszą stać się otwarte na otoczenie i dążyć do kształtowania długofalowych relacji z klientami i innymi interesariuszami. Działania ukierunkowane na podtrzymywanie ich lojalności i budowanie reputacji firmy będą zarazem czynnikami powodującymi podwyższanie wartości kapitału relacyjnego, a oryginalność i unikatowość tychże działań zadecydują o unikatowości tego kapitału w danym przedsiębiorstwie.

Ostatnim komponentem kapitału intelektualnego jest kapitał organizacyjny, zwany również strukturalnym, gdyż jest to swoista struktura mająca na celu wspomaganie efektywności pracowników. Na kapitał ten składają się technologie, kultura organizacyjna, stosowane metody i koncepcje zarządzania, bazy danych, formalne i nieformalne procedury, systemy komunikacyjne, patenty wraz z prawami autorskimi i projektowymi, innowacyjność firmy oraz jej zdolność do uczenia się, strategie działania, a także style kierowania. Można zatem powiedzieć, że są to wszystkie czynniki, które pozwalają przedsiębiorstwu funkcjonować na rynku i które są w firmie, nawet jak nie ma w niej pracowników. Z drugiej strony jest to podstawa rozwoju przedsiębiorstwa opartego na wiedzy.

Opisana powyżej struktura kapitału intelektualnego zawiera bardzo zróżnicowane elementy, co bez wątpienia świadczy o jego ważnej roli w budowaniu pozycji konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw na rynku. Z jednej strony rozpatruje się go jako składnik aktywów niematerialnych organizacji, czyli tzw. aktywów miękkich, gdyż ma istotny wpływ na wartość firmy, choć nie figuruje po stronie jej aktywów. Z drugiej strony musi być brany pod uwagę podczas zarządzania firmą, gdyż umożliwi poprawę efektywności prowadzonej działalności wraz z optymalnym wykorzystaniem dostępnych zasobów intelektualnych.

Dokładna analiza komponentów kapitału intelektualnego przez przedsiębiorstwa pozwoli im na lepsze zrozumienie jego istoty oraz podjęcie optymalnych działań zmierzających do zwiększenia jego potencjału. W tym kontekście należy pamiętać, iż wszystkie jego elementy są ze sobą powiązane, tworząc jedną całość – jego siła tkwi w interakcjach zachodzących pomiędzy poszczególnymi składnikami. Jakkolwiek by to rozpatrywać, to rozdzielenie kapitału ludzkiego, organizacyjnego i relacyjnego nie przyniesie oczekiwanych efektów. Do efektywnej pracy pracowników (kapitał ludzki) potrzebna jest dobra organizacja pracy i właściwa struktura (kapitał organizacyjny), a sam kapitał relacyjny bez tych dwóch nie spowoduje oczekiwanego rozwoju całej firmy.

4. Zarządzanie kapitałem intelektualnym w polskich przedsiębiorstwach

Odnosząc się do powyższych wywodów, można uznać, iż wdrożenie koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym jest uwarunkowane rozwojem wszystkich jego komponentów. Pomimo jednak sytuacji, w której głównym dysponentem kapitału intelektualnego w firmach są pracownicy, wielu właścicieli przedsiębiorstw i menedżerów firm uświadamia sobie jego istnienie i wagę dla organizacji, co potwierdzają zrealizowane badania.

Proces badawczy został przeprowadzony przez autora artykułu w drugiej połowie 2015 roku w 48 dużych przedsiębiorstwach z branży meblarskiej zlokalizowanych w województwie pomorskim, w subregionie słupskim¹. Głównym celem badania było określenie stopnia występowania i roli koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym w badanych podmiotach. Dodatkowo autor wskazał najistotniejsze uwarunkowania zarządzania tym kapitałem wraz z występującymi barierami. Badanie zostało zaprojektowane w postaci ankiety ogólnej opisującej badany podmiot, a także wywiadów indywidualnych przeprowadzanych z właścicielami firm (48 osób) oraz kierownikami różnych szczebli w nich zatrudnionych (96 osób). Niestety próba badawcza nie odzwierciedliła założonych charakterystycznych cech całej grupy, zatem przedstawione wyniki badań nie są zbiorem całkowitym. Warto też zwrócić uwagę, że opisywane badanie zrealizowane było w ramach badań własnych autora, a przedstawione dalej wyniki badań to jedynie ich niewielki wycinek (nie stanowią całości ze względu na charakter opracowania) – całość będzie opublikowana w oddzielnej pracy².

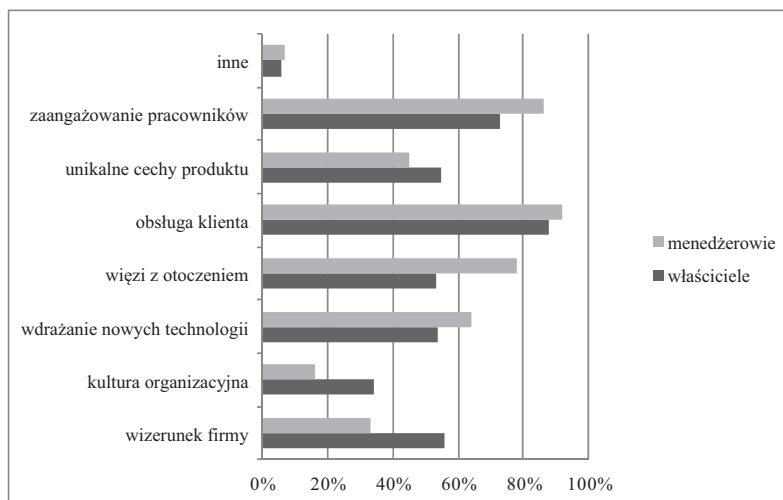
Na wstępie warto zaznaczyć, iż pomimo deklaracji wszystkich przedsiębiorstw biorących udział w badaniu o wykorzystywaniu koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym w swoich firmach, tylko w 29 podmiotach taka sytuacja miała miejsce. Jednak z drugiej strony według opinii właścicieli przedsiębiorstw i zatrudnianych w nich menedżerów różnych szczebli, można stwierdzić, iż potencjał aktywów intelektualnych jest wysoko ceniony w porównaniu z tradycyjnymi czynnikami produkcji. Na podstawie odpowiedzi respondentów można postawić tezę, iż zdają sobie oni sprawę z potrzeby budowania swej pozycji konkurencyjnej opartej na inwestycjach w aktywa niematerialne, choć na tej drodze napotykają liczne bariery, które mimo

¹ Subregion słupski obejmuje obszar trzech powiatów – słupskiego, lęborskiego i bytowskiego, oraz miasta Słupsk. Łączna powierzchnia całkowita subregionu słupskiego wynosi 5245 km² i jest zamieszkiwana przez blisko 335 000 osób. Średnia stopa bezrobocia w subregionie słupskim wynosi przeszło 19%. Za najważniejsze czynniki wpływające na rynek pracy w tym subregionie można uznać: bardzo małą liczbę ofert pracy, niski wskaźnik zatrudnienia w usługach rynkowych; wysoką stopę bezrobocia; stosunkowo niskie płace.

² W pracach analitycznych zastosowano metody wielowymiarowych analiz porównawczych ilościowych i jakościowych oraz metody opisowo-statystyczne. Prace realizowane były w układzie analiz podstawowych i uszczegółowionych.

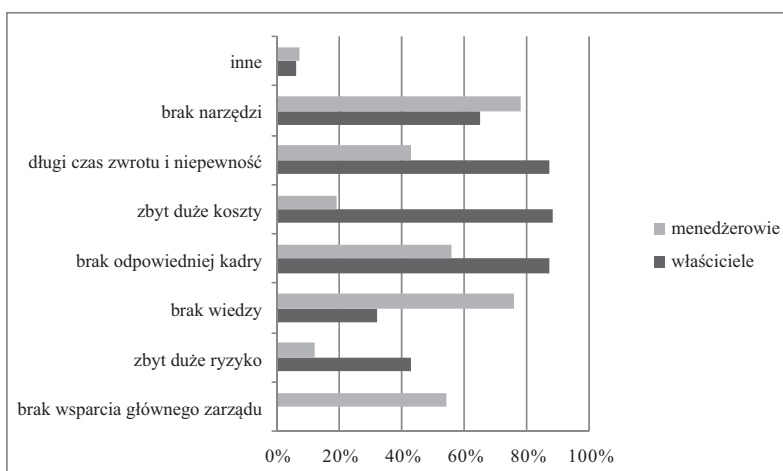
wszystko nie pozwalają im wdrożyć koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym w swych organizacjach – szczegółowy zakres odpowiedzi przedstawia rys. 1.

Co ważne, udało się również powyższe bariery zidentyfikować. Należą do nich m.in.: wysokie koszty towarzyszące temu procesowi, brak funduszy czy też odpowiednich narzędzi. Szczegółowy rozkład odpowiedzi, z podziałem na rolę przyjętą w danym przedsiębiorstwie przedstawia rys. 2.



Rys 1. Istota i rola kapitału intelektualnego w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Bariery zarządzania kapitałem intelektualnym zidentyfikowane w badaniu

Źródło: opracowanie własne.

Dostosowywanie zarządzania kapitałem intelektualnym do zmiennych warunków otoczenia skupia się przede wszystkim na monitorowaniu w określonym czasie optymalizacji wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych, a także ich efektywności i kontroli ryzyka powiązaną z ich utratą. Właściwe więc zarządzanie kapitałem intelektualnym stało się kluczowym elementem uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. By można było dobrze to wykorzystać, badane podmioty podjęły szereg inicjatyw, do których należało:

- poznanie roli kapitału intelektualnego;
- wykorzystywanie dostępnych informacji w celu kreowania wartości dodanej;
- stworzenie warunków do współdziałania kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego;
- zaktualizowanie strategii, z uwzględnieniem zidentyfikowanych zasobów niematerialnych;
- wdrożenie metod i narzędzi optymalizujących wykorzystanie dostępnego kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie;
- identyfikacja kluczowych zasobów wchodzących w skład kapitału strukturalnego;
- znalezienie alternatywnych źródeł kapitału intelektualnego;
- identyfikacja kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa wpływających na jego rozwój;
- określenie wiedzy ukrytej i stworzenie możliwości korzystania z niej innym.

Z drugiej strony udało się zaobserwować w badanych przedsiębiorstwach tendencję zmian postrzegania kapitału intelektualnego – mimo wszystko przez pryzmat indywidualnych przymiotów każdego z pracowników. Jest to wynik wielu czynników określających kapitał intelektualny poszczególnych osób, do których można zaliczyć przede wszystkim: proces edukacji, nabyte doświadczenie, zachowania w różnych sytuacjach i reakcje w określonych sytuacjach życiowych.

Powyższe zmiany w postrzeganiu kapitału intelektualnego wymusiły także zmiany w zarządzaniu, którego zadaniem stało się obecnie wydobyć wszelkich najcenniejszych cech z każdego członka przedsiębiorstwa. By było to jeszcze bardziej efektywne, ważne jest, by pracownicy dążyli do ciągłego doskonalenia, w którym rola pracodawcy sprowadza się do zapewnienia im najlepszych warunków do rozwoju.

Podsumowując, optymalne zaangażowanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie, które świadomie wykorzystuje wiedzę do rozwoju swojej pozycji konkurencyjnej na rynku, zależy przede wszystkim od osób decyzyjnych, od przyjętego przez nie systemu zarządzania, wpływającego na efektywność i wydajność pracy, czyli od:

- uregulowań warunków i czasu pracy;
- systemu wynagrodzeń współdziałających z systemami motywowania;
- atmosfery w pracy;
- poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy;
- poczucia stabilności pracy;
- właściwego podziału zadań wśród pracowników.

Podsumowując wcześniejsze rozważania: zdaniem autora artykułu wykorzystanie połączone z rozwojem kapitału intelektualnego, jego identyfikacja oraz pomiar tworzą *trójkąt wiedzy zarządzania kapitałem intelektualnym*, o czym musi pamiętać każde przedsiębiorstwo pragnące na tej podwalinie budować swoją pozycję konkurencyjną na rynku.

5. Zakończenie

Daleko idące zmiany, które dokonały się praktycznie we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego i społecznego, znacząco przyczyniły się do powstania gospodarki opartej na wiedzy. By funkcjonować w tak nowych warunkach gospodarczych, od wszystkich uczestników rynku wymaga się pełnego poznania i, co ważne, zrozumienia pojawiających się nowych zjawisk.

Nowa gospodarka opierająca się na wiedzy nastawiona jest na wykorzystywanie nauki i informacji, a znaczenia nabierają zasoby niematerialne, z kapitałem ludzkim na czele. Sukces i rozwój przedsiębiorstw na tak skomplikowanym rynku determinuje przede wszystkim potencjał intelektualny wraz z wiedzą ściśle powiązaną z osiągnięciami komercjalizacji współczesnej nauki. Rosnąca konkurencja we wdrożeniach innowacyjnych rozwiązań na rynku wymusza na przedsiębiorstwach zatrudnianie ludzi chętnych do permanentnego podnoszenia poziomu kwalifikacji, posiadających odpowiednie kompetencje do tworzenia i przyswajania nowej wiedzy. Podmioty gospodarcze, które chcą utrzymać swą pozycję konkurencyjną, muszą po prostu się do tego dostosować – muszą przeobrazić się w organizacje umiejące działać w tak zmieniających warunkach i zwracać szczególną uwagę na swe kluczowe zasoby – czyli przede wszystkim na wiedzę – zastępujące powszechne do tej pory czynniki produkcji.

Nowe możliwości pojawiające się przed przedsiębiorstwami mogą być zarówno źródłem korzyści, jak i początkiem pasma porażek: pierwsze prowadzą na sam szczyt, drugie zaś na samo dno. Dlatego też coraz większą uwagę i zarazem rolę przypisuje się kapitałowi intelektualnemu i właściwemu nim zarządzaniu. Staje się on postrzegany jako kluczowy czynnik zarówno na poziomie makro-, jak i mikroekonomicznym. Bez niego żaden podmiot nie osiągnie oczekiwanego poziomu optymalizacji działalności.

Literatura

- Bell D., 1973, *The Doming of Post-industrial Society*, Basic Books, New York.
Domański S.R., 1993, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa.
Drucker P., 1985, *Management, Tasks, Responsibilities*, Harper Business, New York.
Edvinsson L., 2001, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., 2006, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Koźmiński A.K., 2006, *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, [w:] Okoń-Horodyńska E. (red.), *Unia Europejska w kontekście strategii lizbońskiej oraz gospodarki i społeczeństwa wiedzy w Polsce*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.

- Liberda B., Tokarski T., 2004, *Kapitał ludzki a wzrost gospodarczy w krajach OECD*, Gospodarka Narodowa, nr 3, s. 16.
- Prusak L., 1994, *Characterizing Intellectual Capital Multi – Client Program Working Paper*, Ernst & Young, Warszawa.
- Roos G., Roos J., 1997, *Measuring your company's intellectual performance*, Long Range Planning, no. 6, s. 17.
- Sokołowska A., 2006, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa.
- Skrzypek E., 2011, *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, [w:] Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Świtalski W., 2005, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Toffler A., 1999, *Trzecia fala*, PWN, Warszawa.
- Wronowska G., 2012, *Gospodarka oparta na wiedzy jako etap ewolucji współczesnej gospodarki*, [w:] Manikowski A., Pysk A. (red.), *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.