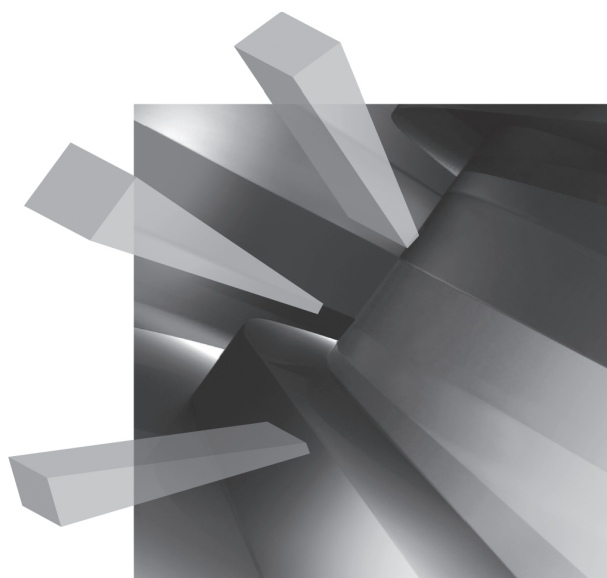


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2 (27) • 2016



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.noz.ue.wroc.pl](http://www.noz.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://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 2080-6000**  
**e-ISSN 2449-9803**

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](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Adela Barabasz:</b> Identyfikacja mechanizmów obronnych menedżerów (The identification of defense mechanisms of managers).....	9
<b>Małgorzata Baran:</b> Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora (Competency model for professional mentor) .....	22
<b>Agnieszka Izabela Baruk:</b> Partnerzy czy przeciwnicy – wybrane aspekty relacji między podwładnymi i przełożonymi (Partners or rivals – chosen aspects of relations between subordinates and supervisors).....	33
<b>Radosław Dawidziuk:</b> Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Human capital as a component of intellectual capital in a company) .....	46
<b>Joanna Kacala, Andrzej Michaluk:</b> Ewolucja koncepcji przywództwa wojskowego w doktrynach armii Stanów Zjednoczonych i jego implikacje w procesie szkolenia kandydatów na oficerów sił zbrojnych RP (Evolution of army leadership in the doctrines of the US Army and its implications in the process of training candidates for officers of Polish Armed Forces)....	60
<b>Robert Karaszewski, Andrzej Lis:</b> Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu? (Can the concept of positive leadership become a paradigm in management studies?)	72
<b>Krystyna Kmiotek:</b> Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów (Determinants of organizational commitment (on the example of engineers)).....	81
<b>Marek Krasieński:</b> Motywatory zmniejszające uczucie niepewności – porównawcze studium przypadków (Motivators reducing the feeling of uncertainty – comparative case study) .....	91
<b>Dagmara Lewicka, Anna Rakowska:</b> Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach (The influence of HRM practices on the employee engagement in innovative enterprises)...	102
<b>Marta Moczulska, Janina Stankiewicz:</b> Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania (Social interactions conducive to employee engagement in the organization – assumptions in the light of the theory of organization and management).....	116
<b>Joanna M. Moczydłowska:</b> Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ocenie menedżerów (Paradoxes in the management of human capital in managers' appraisal) .....	130

---

<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Uwarunkowania pełnienia ról kierowniczych w latach 1997-2000 i 2011-2014. Struktura i kierunki zmian (Determinants of management functions performance in the years 1997-2000 and 2011-2014. Structure and directions of changes) .....	139
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym (The paradox of work effectiveness – between building employee’s engagement and burnout)...	151
<b>Marzena Stor:</b> Paradoksalne i nieparadoksalne oksymoronizmy w strategiach zarządzania kompetencjami pracowniczymi – refleksje badawcze (Paradoxical and nonparadoxical oxymora in the strategies of competency management – research reflections).....	164
<b>Czesław Zając:</b> Rekrutacja i selekcja menedżerów i specjalistów w grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych (Processes of recruitment and selection of managers and specialists in capital groups in the light of empirical research).....	186
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów (Managing the workforce from the full of paradoxes generation).....	196

## Wstęp

Jednym z twierdzeń najczęściej powtarzanych przez teoretyków i praktyków zarządzania jest to mówiące, że ludzie są najważniejszym zasobem organizacji, warunkującym jej przetrwanie i rozwój. Jednocześnie jest to też bezsprzecznie jeden z najtrudniejszych dla menedżerów obszar zarządzania - z uwagi na nieprzewidywalność i ograniczoną sterowalność całego społecznego podsystemu organizacji. W obliczu tego wyzwania poszukiwane są skuteczne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżerowie pełnią w tym procesie bardzo ważną funkcję. Dążą do przywództwa, podejmują próby tworzenia skutecznych systemów motywowania oraz wykorzystują zróżnicowane narzędzia zarządzania kadrami, a wszystko to w imię budowania kapitału ludzkiego. Co ciekawe - te starania nie zawsze jednak przynoszą oczekiwane skutki. Ukształtowany z czasem charakter relacji przełożony – podwładny może okazać się bardziej lub mniej proefektywnościowy.

Tworzenie skutecznych systemów motywowania i wspieranie zaangażowania pracowników w warunkach różnorodności postaw i nietrwałości struktur organizacyjnych wynikającej ze zmienności otoczenia są wciąż uznawane za największe wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Ludzie różnie interpretują te same bodźce, a zatem celowe działania skutkują wielością indeterministycznych, trudnych do przewidzenia zmian w całej organizacji. Ostatecznie pojawiające się paradygmaty nierzadko nie znajdują potwierdzenia w praktyce organizacyjnej, przepełnionej wieloma sprzecznościami. Należy pogodzić się chyba z faktem, że paradoksy są wpisane w rzeczywistość organizacyjną, której uczestnicy wciąż balansują pomiędzy dychotomicznymi wyborami, często wykluczającymi się, ale też w rezultacie uzupełniającymi istotę trwania i rozwoju.

Niniejsza publikacja to zestawienie różnorodnych artykułów przygotowanych na potrzeby Szkoły Letniej Zarządzania 2016, zatytułowanej „W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania”. Opracowania są utrzymane w optyce postaw, zachowań i relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a główne perspektywy rozważań obejmują: 1) przywództwo i role menedżerskie, 2) kompetencje pracownicze, 3) kapitał ludzki oraz 4) wybrane praktyki zarządzania kadrami, głównie nakierowane na motywację i zaangażowanie pracowników. Żywimy nadzieję, że lektura pomoże czytelnikom nieco lepiej odnaleźć się w świecie paradoksów i paradygmatów ludzkiej strony zarządzania.

*Ewa Głuszek, Sylwia Stańczyk*

**Radosław Dawidziuk**

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie  
e-mail: radoslaw.dawidziuk@mac.edu.pl

---

**KAPITAŁ LUDZKI JAKO ELEMENT  
KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO  
W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

---

**HUMAN CAPITAL AS A COMPONENT  
OF INTELLECTUAL CAPITAL IN A COMPANY**

---

DOI: 10.15611/noz.2016.2.04

**Streszczenie:** Za twórców pojęcia i teorii kapitału ludzkiego uznawani są T.W. Schultz, G.S. Becker i J. Mincer, którzy na początku lat 60. XX w. poświęcili się tej tematyce. Opracowania o roli człowieka i jego umiejętnościach w gospodarce miały jednak miejsce wcześniej. Z czasem kapitał ludzki uznano za element kapitału intelektualnego, który w literaturze pojawił się w latach 80. XX wieku. Oba te kapitały, a także ich rozwój, uwzględniane są w działalności przedsiębiorstw. Celem artykułu jest prezentacja genezy i istoty ujęcia kapitału ludzkiego jako części składowej kapitału intelektualnego, zawierająca rozważania nad kapitałem ludzkim wybranych ekonomistów na tle historii myśli ekonomicznej, oraz interpretacja zagadnienia kapitału intelektualnego i jego elementów składowych. Krótkie rozwinięcie dotyczące elementów składowych wskazuje na potrzebę ich wzajemnej korelacji. Z racji ograniczonej objętości artykułu możliwe było jedynie wybiórcze przedstawienie poglądów badaczy poruszanych zagadnień.

**Słowa kluczowe:** kapitał ludzki, kapitał intelektualny, kapitał społeczny, kapitał organizacyjny.

**Summary:** T.W. Schultz, G.S. Becker and J. Mincer are regarded as the creators of the concepts and theories of human capital. At the beginning of the 60s of the twentieth century they got interested in this subject. However, the studies of the role of the man as well as their skills in the economy had been carried out before. Over the years, human capital was considered as an element of intellectual capital. Both of these capitals and their development are included in the activity of enterprises. This article presents the genesis and essence of the recognition of human capital as a part of the intellectual capital comprising the reflections of some economists on human capital and the interpretation of intellectual capital issue, as well as its components. Due to limited length of the article only a selective presentation of views of researchers dealing with depicted issues was possible.

**Keywords:** human capital, intellectual capital, social capital, organizational capital.

## 1. Wstęp

Początki teorii kapitału ludzkiego wiązane są z pracami T.W. Schultza na początku lat 60. XX w. Nie oznacza to jednak, iż koncepcja kapitału ludzkiego nie posiada swojego ugruntowania w historycznym rozwoju myśli ekonomicznej. Wiele opracowań poruszało temat miejsca człowieka gospodarującego w procesach ekonomicznych, traktując człowieka czy też jego umiejętności jako swego rodzaju kapitał. Dorobek ten zawiera poglądy stanowiące inspirację dla współczesnych teoretyków kapitału ludzkiego, choć brakuje w nim spójnej całości i sam w sobie nie stanowi on kompleksowego systemu myślowego [Kunasz 2004, s. 433]. Poglądy te zaprezentowano niejako „przy okazji” omawiania innych kwestii, zagadnienia te zaś nie były stawiane w centralnym punkcie prowadzonych badań. Dziś możemy patrzeć na kwestie poruszane na kartach dzieł tworzących historię myśli ekonomicznej przez pryzmat aktualnego jej dorobku, uwzględniając ich implikacje płynące z wykładu teorii kapitału ludzkiego [Kunasz 2004, s. 433].

Rola ludzkich umiejętności wykorzystanych w procesie pracy znana była już w starożytności [Czajka 2011, s. 9]. Wszakże praca jest podstawą życia i rozwoju człowieka, kształtowania systemów gospodarczych i rozwoju cywilizacyjnego ludzkości. Od tysięcy lat doceniano znaczenie i wartość „kapitału ludzkiego”. Wyrazem tego było przekazywanie różnorodnej wiedzy między ludźmi w sposób tajemny – w rodzinach, z pokolenia na pokolenie, wśród kapłanów, w środowiskach rzemieślniczych itp. [Miś 2007, s. 7-8]. Jednak dość długo nie zajmowano się tym zagadnieniem od strony naukowej. Koncepcje zbliżone do współczesnego pojęcia kapitału ludzkiego można znaleźć wśród opracowań ekonomistów klasycznych, choć w znacznej mierze dotyczą one roli kwalifikacji wśród czynników wzrostu gospodarczego [Czajka 2011, s. 9].

## 2. Teoria kapitału ludzkiego w świetle dorobku myśli ekonomicznej

Uwzględniając fakt, iż kwalifikacje stanowią jeden z najważniejszych, jeśli nie najważniejszy składnik kapitału ludzkiego, można wysnuć stwierdzenie, że ekonomiści klasyczni byli prekursorami wykorzystania go jako czynnika wzrostu gospodarczego i dobrobytu społeczeństw. Ze względu na znaczenie innych problemów, w teorii ekonomii kapitał ludzki był pomijany lub traktowany jako nierozzerwalnie związany z siłą roboczą<sup>1</sup>.

Wyodrębnienie kwalifikacji zaczęło się pojawiać w pracach ekonomistów wówczas, gdy dostrzeżono potęgę umysłu; zwrócili na nie uwagę niektórzy merkantyliści<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> Czynniki ludzki bardzo długo traktowano kompleksowo, jako ważny czynnik wzrostu, nie analizując jego elementów, ponieważ chodziło o produkcję w sensie ilościowym, do której trzeba było angażować wysiłek fizyczny – szerzej [Czajka 2011, s. 9].

<sup>2</sup> Jednym z pierwszych był Thomas Mun, wiodący angielski teoretyk merkantyliżu – szerzej [Spychalski 1999, s. 83].

zauważając, iż w handlu liczyły się przede wszystkim zdolności umysłowe, a nie siła robocza. Ich zdaniem, rozwijanie umiejętności przez nauczanie i upowszechnianie wiedzy to czynnik decydujący o rozwoju ekonomicznym kraju [Czajka 2011, s. 9].

Dostrzeżenie znaczenia wiedzy i zdolności umysłowych było swoistym wyznaczeniem drogi, którą w drugiej połowie XX wieku podążyli teoretycy kapitału ludzkiego i, nieco później, intelektualnego. Kryterium pojmowania ekonomicznych aspektów człowieka w myśli ekonomicznej pozwala na wyróżnienie dwóch równolegle rozwijających się ciągów logicznych [Kunasz 2004, s. 434].

Pierwszy kierunek traktuje człowieka (ludzi) jako kapitał, co jest podstawą szacowania jego wartości. Zapoczątkował go W. Petty, kontynuowali go zaś m.in.: ekonomiści wulgarni: W.N. Senior, H.D. Macleod, J.R. McCulloch, subiektywiści L. Walras i V. Pareto, następnie J.S. Nicholson i J.H. von Thunen [Kunasz 2004, s. 434].

Alternatywne podejście oddzielnie traktuje człowieka i kapitał w nim zawarty w postaci nagromadzonych umiejętności, zdolności, wiedzy, energii i zdrowia, będących efektem określonych nakładów. W podejściu tym występują dwie koncepcje przyporządkowania tego kapitału do kategorii: kapitału trwałego i kapitału niematerialnego. Pierwszy sposób myślenia, koncepcja A. Smitha, przejęty został przez współczesnych twórców kapitału ludzkiego, poczynając od J.R. Walsha do G.S. Beckera i T.W. Schultza. Autorem drugiej koncepcji był J.B. Say, zwolennikiem zaś m.in. F. List [Domański 1993, s. 32, 43].

W XVII w. na rolę kwalifikacji, jako czynnika produkcyjnego, zwrócił uwagę Sir William Petty, twierdząc, iż „siła produkcyjna zawarta w społeczeństwie jest ważniejsza od siły produkcyjnej ziemi i kapitału razem wziętych, zaś podstawowe znaczenie dla gospodarki mają kwalifikacje wytwórców” [Czajka 2011, s. 9]. W. Petty podkreślał, iż kapitał zawarty w człowieku (jego kunszt i kwalifikacje) jest jednym z czynników tworzących bogactwo narodowe, gdyż czynią one pracę wydajniejszą [Miś 2007, s. 9]. Petty doszedł do wniosku, iż „wartość ludzi” przewyższa wartość całego ruchomego i nieruchomego majątku materialnego i był przekonany o zasadności przypisywania pracownikom wartości pieniężnej [Domański 1993, s. 31]. Szacunki W. Petty’ego idą w parze z dzisiejszymi szacunkami mówiącymi, iż około 50% wartości, a często nawet ponad 50% kapitału intelektualnego, stanowi kapitał ludzki (szerzej [Kaczmarek 2005, s. 324]).

Ekonomiści klasyczni zaczęli wymieniać kwalifikacje jako bardzo ważny czynnik pomnażający wartość produkcji. Adam Smith twierdził, iż różnice w sposobie pracy pracowników o różnym poziomie wykształcenia i doświadczenia znajdują odzwierciedlenie w ich wynagrodzeniu. Zarobki zaś winny być proporcjonalne do uzyskanych efektów pracy, jak również do kosztów nabycia tych umiejętności i prestiżu społecznego. Jego zdaniem, wynagrodzenie w zawodach o wysokim prestiżu (prawnicy, lekarze) powinno przy tym odpowiadać ich pozycji społecznej. Ponadto pracownicy wybitnie utalentowani powinni uzyskiwać „odpowiednie” korzyści [Smith 2007, s. 116 i nast.].



Adam Smith twierdził, iż wydatki na kształcenie należy zaliczać do kapitału trwałego na równi z maszynami, gdyż „człowiek wyszkolony kosztem wielkiej pracy i w ciągu długiego czasu [...] w jednym z tych zajęć, które wymagają nadzwyczajnej biegłości i sprawności, może być przyrównany do jednej z owych kosztownych maszyn” [Smith 2007, s. 118]. Uważał on również, dzieląc zdanie W. Petty’ego – że praca jest źródłem powiększenia bogactwa, podstawą zaś zwiększenia jej ilości – akumulacją kapitału. Odmienność jego poglądów wyraża się w oddzielnym traktowaniu człowieka i „kapitału trwałego w nim zawartego” w postaci nagromadzonych umiejętności. Następuje więc oddzielenie osobowości człowieka od jego walorów ekonomicznych<sup>3</sup>, co wyraźnie różni podejście Smitha od sposobu myślenia Petty’ego, którego zdaniem człowiek sam w sobie stanowi kapitał [Kunasz 2004, s. 435].

Współcześnie ujmując, Smith dostrzegał osobowość człowieka, a także jego wartość ekonomiczną, wskazywał, że ów szczególny „kapitał trwały” przynosi korzyści zarówno osobie zdobywającej wykształcenie i kwalifikacje, jak i całemu społeczeństwu [Miś 2007, s. 11]. Praca Smitha zawiera liczne wątki, mogące inspirować XX-wiecznych i współczesnych teoretyków kapitału ludzkiego, jednak nie stanowią one koherentnego całościowego wykładu problemu [Domański 1993, s. 37-38].

Niejako na rozdrożu pomiędzy Pettym a Smithem w kwestii traktowania człowieka i jego umiejętności jako swoistych fenomenów ekonomicznych stoi J.B. Say. W swoim *Traktacie o ekonomii politycznej* podąża on śladami Smitha, niekiedy podejmując z nim polemikę, niekiedy zaś powielając jego niekonsekwencje. Nie unika również podobieństw z Pettym, traktując samego człowieka jako kapitał. Przedstawia również oryginalne stanowisko, wytyczając jeszcze jeden, bliższy Smithowi, sposób pojmowania ekonomicznych aspektów człowieka. Zainteresowanie umiejętnościami i talentami nagromadzonymi w człowieku wynikało u Saya z fascynacji nauką, postępem wiedzy i oświaty jako czynnikami bogactwa narodów [Domański 1993, s. 36]. J.B. Say, rozważając problem pracy produkcyjnej i nieprodukcyjnej, stwierdził, że: produkcyjna jest każda praca przynosząca efekt, choćby niematerialny – wytwory pracy prawników, lekarzy, nauczycieli nazywa „kapitałem niematerialnym”, który jego zdaniem jest tak samo ważny jak materialny [Czajka 2011, s. 11]. Ponadto wyrażał on przekonanie, iż kapitał stanowią zdolności umysłowe i talent, zarówno te dane ludziom przez naturę, jak i nabyte w drodze kształcenia, doświadczenia itp.

J.B. Say, traktując człowieka jako ucieleśnienie kapitału niematerialnego, nakreślił swoim sukcesorom perspektywę postrzegania pracy jako czynnika wolnego od kapitału, ograniczania kapitału jedynie do form rzeczowych i uznawania jego homogeniczności, wyznaczając ramy schematu myślowego dominującego aż do II połowy XX wieku [Domański 1993, s. 38].

Kolejny autor, który wyższe kwalifikacje robotnika wymienia wśród czynników wzrostu produkcji, to D. Ricardo [1957, s. 316]. Jego zdaniem „trudność” pracy

<sup>3</sup> Tę kwestię postawi wprost dopiero J.S. Mill, który odróżniał zasoby umiejętności od osobowości, włączając te pierwsze do zasobu narodowego [Domański 1993, s. 33-35].

ma wpływ na wartości produktu, gdyż: „godzina spędzona przy robocie, na której wyuczenie potrzeba dziesięciu lat trudów, więcej zawiera pracy niż miesiąc wysiłku w zwyczajnym, pospolitym jakimś zajęciu” [Ricardo 1957, s. 18]. Wskazał również na fakt, iż podwyższenie poziomu oświaty wpływa na szybszą akumulację kapitału, co jest szczególnie ważne w krajach zacofanych, które mogą przyspieszyć swój rozwój [Czajka 2011, s. 11].

Do grona inspiratorów teorii kapitału ludzkiego zaliczyć można także F. Lista. Przyznał on centralne miejsce wiedzy, umiejętnościom i zdolnościom gromadzonym przez jednostki w ciągu ich życia jako „narodowej zdolności wytwarzania”. Wymienione komponenty jego zdaniem stanowią najpoważniejszy składnik narodowego zasobu kapitału, w większej części dziedziczonego z przeszłości i wynikającego z wykonanej pracy oraz samoograniczenia. Włączając się w nurt wytyczony przez Saya, List zaliczył wiedzę i umiejętności do kapitału niematerialnego, odrzucił Smithowskie wąskie pojmowanie pracy produkcyjnej [Kunasz 2004, s. 436]. W ten sposób rozszerzył pojęcie kapitału na całość stosunków intelektualnych [Domański 1993, s. 38]. Można więc pokusić się o stwierdzenie, iż wyprzedzając swą epokę, zapoczątkował nurt badawczy dotyczący kapitału intelektualnego. Pojęcie to oczywiście ma współcześnie o wiele szersze znaczenie, nie ograniczające się tylko do jednostki i jej potencjału, lecz obejmujące całą organizację łącznie z otoczeniem, w jakim ona funkcjonuje [Ujwary-Gil 2009, s. 24].

List twierdził, iż „ludzie nauki, sztuki, wychowawcy itp. są producentami potencjału wytwórczego. [...] Pomyślność narodu jest tym większa, im bardziej rozwinięte są jego siły wytwórcze” [Stankiewicz 1987, s. 253].

Również J.S. Mill zwracał uwagę na rolę wykształcenia w rozwoju gospodarczym kraju, będąc zdania, że owocna produkcja w większym stopniu zależy od jakości czynnika ludzkiego niż od warunków pracy. Jako kluczowe czynniki produktywności pracy wskazywał zręczność i wiedzę, wydatki zaś na kształcenie traktował jako inwestycje [Czajka 2011, s. 11].

Zbliżone stanowisko prezentował A. Marshall. Tak samo traktował wydatki na kształcenie. Uważał także, iż wzrost kwalifikacji nie jest prywatną sprawą obywatela, lecz państwa, gdyż wpływa na jego rozwój [Czajka 2011, s. 11].

Tematykę tę poruszał również K. Marks w swoich rozważaniach dotyczących wartości pracy w gospodarce rynkowej. Odniósł się do zależności między kwalifikacjami robotnika a wartością jego pracy: „praca, która w stosunku do przeciętnej uchodzi za pracę wyższą, bardziej skomplikowaną, której powstanie wymaga wyższych kosztów, ma wyższą wartość – praca wykwalifikowana tworzy więc wyższe wartości społeczne, ponieważ zdobycie kwalifikacji wymaga dodatkowego nakładu pracy” [Czajka 2011, s. 11].

Ekonomiści klasyczni docenili wartość wiedzy i umiejętności posiadanych przez społeczeństwo jako ważnego czynnika wzrostu bogactwa kraju, a nawet jego przewagi nad innymi krajami. Czynieili wysiłki, by powszechnie uznano, że obowiązek kształcenia nie jest sprawą prywatną obywatela, lecz państwa, ponieważ umiejętności są

częścią majątku społeczeństwa, do którego człowiek należy. Jednak rola wiedzy i kwalifikacji pozostała niedoceniana w praktyce przez ówczesnych właścicieli firm, jak i rządy wielu krajów. Dominował pogląd, że najważniejszym ogniwem w przedsiębiorstwie jest robotnik, gdyż ma wpływ na wielkość produkcji dóbr, wiedza zaś nie odgrywała większej roli, gdyż od robotnika nie oczekiwano innowacji [Czajka 2011, s. 11].

Lata sześćdziesiąte XX wieku były przełomowe, nastąpiło to, co M.J. Bowman trafnie nazwała „rewolucją w ekonomii związaną z inwestowaniem w ludzi” [Blaug 1995, s. 305]. Dokonano całościowego wykładu problemu, wyraźnie określając część zasobu dóbr wytwarzanych w społeczeństwie mianem inwestycji, a nie konsumpcji [Kunasz 2004, s. 433].

Jedną z pierwszych prac, w których pojawiło się pojęcie kapitału ludzkiego, była praca J. Mincera z 1958 roku [Mincer 1958, s. 281-302]. Zakładał on, że w procesie podziału dochodu największe znaczenie mają czynniki związane z racjonalnym zachowaniem się poszczególnych jednostek. Śmiałym posunięciem Mincera było wprowadzenie pojęcia inwestowania w kapitał ludzki, pojmowanego jako proces uczenia się (edukacja formalna w szkole oraz zdobywanie doświadczenia zawodowego). Model Mincera opierał się na założeniu, iż poszczególne jednostki mają identyczne zdolności i szanse realizacji dowolnego zawodu, zawody zaś różnią się wymaganym okresem koniecznej nauki. Wobec powyższego wymaganie dłuższej nauki oznaczało stratę czasu przeznaczanego na pracę zarobkową, a krótszy okres pracy w zawodach wymagających dłuższej nauki powinien być rekompensowany wyższymi zarobkami [Cichy 2005, s. 7]. J. Mincer rozszerzył tenże model, by uwzględnić różnice zarobków osób wewnątrz zawodów, mając na uwadze doświadczenie w pracy, czyli czas przepracowany w danym zawodzie. Z uwagi na brak różnic w czasie edukacji formalnej jego badanie bazowało na wieku badanych osób. Był on również zdania, że począwszy od pewnego wieku, z uwagi na starzenie się, efekt zmniejszających się możliwości badanych jednostek zaczyna przeważać nad efektem większego doświadczenia. Mincer w swoim modelu określa kapitał ludzki jako sumę wiedzy zdobywanej w szkole, a następnie w trakcie wykonywania pracy. Jego miarą jest długość okresu edukacji formalnej oraz wiek odzwierciedlający doświadczenie poszczególnych jednostek [Cichy 2005, s. 7].

Jednym z pionierów problematyki kapitału ludzkiego był również T. Schultz [1961, s. 1-17]. Uznał za oczywiste, że ludzie nabywają pewnych zdolności i wiedzy. Nie jest jednak oczywiste, iż mogą one być uważane za formę kapitału, który umożliwiłby wyjaśnienie, dlaczego w XX wieku tempo wzrostu gospodarczego stało się wyraźnie szybsze, mimo mniejszego tempa wzrostu zasobów kapitału fizycznego, ziemi czy pracy. Schultz stwierdził, iż duża część konsumpcji powinna być uważana za inwestycje w kapitał ludzki, na przykład wydatki na szkolnictwo i zdrowie, jak również wewnętrzne migracje w celu poszukiwania lepszych możliwości zarobkowych czy też szkolenia i nabywanie doświadczenia w pracy. Ponadto ponoszone na powyższe cele koszty, podobnie jak czas wolny świadomie przeznaczony (wręcz zainwestowany) na zdobywanie wiedzy i doskonalenie się, nie mają swego

odzwierciedlenia w systemie rachunkowości narodowej, choć ich wpływ na rozwój gospodarczy i społeczny jest niezaprzeczalny. Argumenty Schultza, że inwestycje w kapitał ludzki są główną przyczyną wzrostu realnych zarobków na osobę [Cichy 2005, s. 9], nie straciły na swej aktualności.

Stanowisko zbliżone do Schultza prezentował G. Becker [1962, s. 9-49], wprowadzając pojęcie inwestowania w kapitał ludzki jako alokację zasobów, wpływającą z kolei na przyszłe realne dochody. Inwestowanie to wiązał ze szkolnictwem, zdobywaniem doświadczenia w pracy, opieką medyczną, a także poznaniem reguł funkcjonowania systemu gospodarczego. Jego zdaniem, możliwości tego inwestowania nie są tożsame pod względem ich wpływu na przyszłe zarobki i konsumpcję. Jednak podnoszą one zdolności ludzi, zarówno fizyczne, jak i psychiczne, zwiększając ich rzeczywiste dochody. Ponadto Becker twierdził, że różnicowanie zasobów kapitału fizycznego nie wyjaśnia różnic w poziomie dochodu narodowego, na wzrost gospodarczy zaś w coraz większym stopniu wpływają takie czynniki, jak wiedza i technologia. Największą uwagę w swej działalności naukowej poświęcił on inwestowaniu w kapitał ludzki poprzez szkolenia w pracy [Cichy 2005, s. 9].

### 3. Kapitał intelektualny

Kapitał intelektualny, który często nazywany jest bogactwem organizacji czy też skarbem organizacji, postrzegamy jako czynnik napędzający globalną gospodarkę przyszłości będący jednocześnie kluczem do sukcesu w XXI wieku [Kaczmarek 2005, s. 319]. Termin kapitał intelektualny zastępowany jest często terminami aktywa intelektualne, aktywa wiedzy czy własność intelektualna [Jarugowa, Fijałkowska 2002, s. 57].

Teoria kapitału intelektualnego była swoistą odpowiedzią świata gospodarczego na proces przechodzenia od epoki przemysłowej, opartej na wykorzystaniu tradycyjnych czynników wytwórczych, do ery wiedzy. Obrąła ona kierunek wypracowania nowych standardów gospodarowania w zmieniających się warunkach konkurencyjnych [Kunasz 2003, s. 285]. Koncepcja ta porzuca dotychczasowe podejście koncentracji w prowadzeniu działalności gospodarczej wyłącznie na zasobach finansowych i materialnych. Zmierza ona do poszukiwania niematerialnych czynników determinujących efektywność wykorzystania zasobów zgromadzonych w przedsiębiorstwie, a także metod pomiaru obrazujących rzeczywistą wartość podmiotu gospodarującego w nowych warunkach konkurencyjnych [Kunasz 2003, s. 285].

Pierwsze użycie pojęcia kapitału intelektualnego<sup>4</sup> przypisuje się J.K. Galbraithowi<sup>5</sup>. On to w liście do polskiego ekonomisty M. Kaleckiego pisał następująco: „Je-

<sup>4</sup> Inne źródło podaje, iż termin ten padł w 1958 roku w komentarzach analityków finansowych omawiających notowania giełdowe małych przedsiębiorstw z branży informatycznej, szerzej: [Sopińska 2010, s. 95].

<sup>5</sup> John Kenneth Galbraith (1908-2006) – ekonomista, dyplomata, pisarz amerykański pochodzenia kanadyjskiego, doradca amerykańskich prezydentów: Roosevelta, Kennedy’ego, Johnsona i Clintona.

stem ciekaw, czy zdaje Pan sobie sprawę, ilu z nas (ludzi) w świecie korzysta z dostarczonego przez Pana przez dziesięciolecia kapitału intelektualnego” [Sveiby 2001].

Kapitał intelektualny „wyłonił się” z praktycznej działalności przedsiębiorców. H. Itami<sup>6</sup> w latach 80. XX wieku na Uniwersytecie Hitotsubashi badał wpływ aktywów niematerialnych na zarządzanie japońskimi korporacjami. D. Teece w 1986 roku opublikował artykuł *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy*, gdzie opisał etapy i kroki, jakie należy podjąć, aby innowacje przynosiły przedsiębiorstwu zyski [Stalończyk 2012, s. 32]. K.E. Sveiby jako pierwszy podjął próbę zdefiniowania pojęcia kapitału intelektualny. Rozpoczęte w 1987 roku prace pod jego przywództwem w ramach tzw. Grupy Konrada zmierzały w kierunku opracowania metody pomiaru kapitału intelektualnego. To wydarzenie uznawane jest za początek powstania teorii kapitału intelektualnego. Raport opublikowany dwa lata później prezentował wskaźniki służące do mierzenia kapitału wartości niematerialnych [Stalończyk 2012, s. 32]. Grupa szwedzkich naukowców przedstawiła koncepcję sprawozdania finansowego uwzględniającego zasoby ludzkie. Od tego momentu zaczęto identyfikować kapitał intelektualny z kapitałem ludzkim związanym z jednostką oraz kapitałem strukturalnym stanowiącym własność organizacji. Zgodnie z tym ujęciem kapitał ludzki związany z jednostką obejmuje zarówno osobiste i społeczne umiejętności, zdolności, doświadczenie, jak i wszystkie pozostałe umiejętności skierowane na zewnątrz przedsiębiorstwa, tj. w kierunku jego klientów [Wildowicz-Giergiel 2011, s. 676]. Natomiast kapitał strukturalny związany z organizacją stanowi wszelkiego rodzaju doświadczenie oraz historia firmy zapisana w księgach, programach komputerowych i narzędziach opracowanych celem rozwiązania problemów klientów [Mroziwski 2008, s. 26].

Dzięki pracom w tym obszarze badawczym powstały liczne definicje tego pojęcia. Różnice między poszczególnymi definicjami są efektem różnych poziomów agregacji jego elementów [Kunasz 2003, s. 286].

L. Edvinsson i M.S. Malone opierają kapitał intelektualny na dwóch komponentach: kapitale ludzkim i strukturalnym. Kapitał ludzki to połączenie wiedzy, umiejętności, innowacyjności i zdolności poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Kapitał strukturalny to sprzęt komputerowy, oprogramowanie, bazy danych, patenty, znaki handlowe [Edvinsson, Malone 2001, s. 17].

---

<sup>6</sup> Szerzej: [Itami 1987] (wersja w języku japońskim powstała w 1980 roku), obecnie prof. Hiroyuki Itami przerwał pracę na Tokyo University of Science i podjął się ratowania reputacji firmy Toshiba po skandalu z nadużyciami księgowymi ujawnionymi w 2015 roku, szerzej: [<http://www.japantimes.co.jp/news/2015/08/14/business/corporate-business/outside-director-hiroyuki-itami-scandal-hit-toshibas-new-chairman/>; <http://www.bloomberg.com/research/stocks/people/person.asp?personId=215638716&capId=873792&previousCapId=873792&previousTitle=Toshiba%20Corporation>].



Pierwsza misja rozwoju kapitału intelektualnego została opracowana przez L. Edvinssona dla przedsiębiorstwa Skandia. Opierała się ona głównie na identyfikacji i wyodrębnieniu aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa. Skandia w 1995 roku jako pierwsza wydała raport roczny dotyczący kapitału intelektualnego pod tytułem *Visualizing Intellectual Capital* [Stalończyk 2012, s. 33].

W.J. Hudson twierdzi, że na kapitał intelektualny organizacji składa się kombinacja czterech czynników: genetyczne dziedzictwo, edukacja, doświadczenie, postawa wobec życia i biznesu (cyt. za [Sokołowski 2002, s. 32]).

A. Tiwana za kapitał intelektualny postrzega takie aktywa, jak wiedza, zbiorowe kompetencje, klientela, renoma firmy, wartość marki, patenty, których nie da się zmierzyć tradycyjnymi metodami księgowymi. Aktywa te, mimo że nie widnieją w zapisach księgowych, jednak przynoszą firmie korzyści. Umiejętności i kompetencje ludzi, pozycja rynkowa, renoma i stała klientela firmy, uznanie, osiągnięcia, patenty, kontakty, poparcie i partnerzy to różne aspekty kapitału intelektualnego [Tiwana 2003, s. 61].

M. Bratnicki [1999, s. 35-38] uważa, że na kapitał intelektualny organizacji składają się następujące elementy:

- kapitał ludzki, to jest ludzie trwale związani z przedsiębiorstwem i jego misją, posiadający umiejętność współpracy, kreatywność, kwalifikacje, a także motywację, kompetencje i zręczność intelektualną,
- kapitał organizacyjny, w którego skład wchodzi: kapitał innowacyjno-rozwojowy, struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa, jego powiązania z otoczeniem (rynkowe i inne),
- kapitał społeczny, na który składają się stosunki międzyludzkie, kapitał poznawczy i kapitał strukturalny [Kunasz 2003, s. 286].

Kapitał intelektualny stanowi wiedzę menedżerską, która, spożytkowana w procesach przedsiębiorstwa, jest w stanie generować wartość dodaną. Obejmuje ona komponenty:

- zasoby ludzkie, które generują wartość dodaną,
- aktywa intelektualne, które stanowią źródło innowacji i reprezentują wartości niematerialne firmy [Perechuda 1998, s. 64-65].

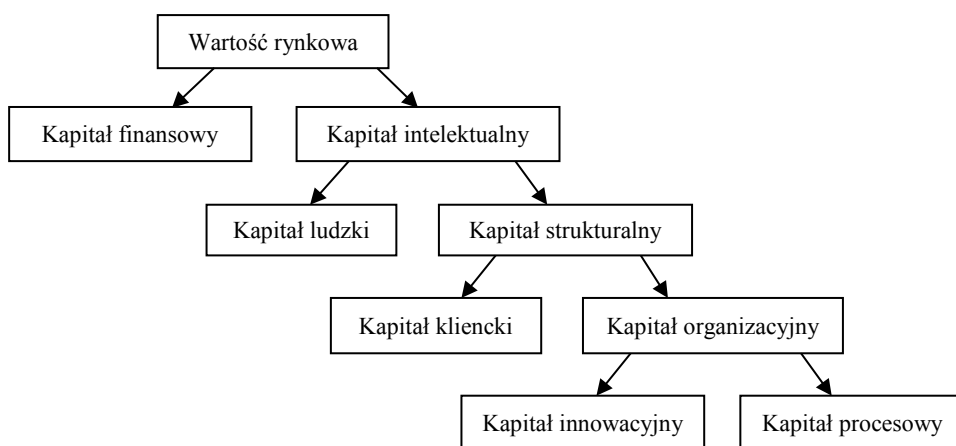
„Kapitał intelektualny to suma ukrytych aktywów przedsiębiorstwa, które nie są ujęte w sprawozdawczości bilansowej, a które obejmują zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co pozostaje w organizacji po ich odejściu” [Osbert-Pociecha, Karaś 1999]. Składa się z aktywów powstałych na skutek czynności intelektualnych rozciągających się od nabywania nowej wiedzy (proces organizacyjnego uczenia się), przez inwencje, do tworzenia cennych i unikatowych relacji z innymi [Wiig 1997].

A. Pietruszka-Ortyl określa kapitał intelektualny jako sumę wiedzy, jaką posiadają ludzie tworzący organizację, umożliwiającą przekształcenie zasobów na mierzalną wartość finansową przedsiębiorstwa. Pojęcie to obejmuje więc ogół wzajemnych zależności pomiędzy poszczególnymi jego elementami składowymi oraz

całokształt przepływów wiedzy między nimi, w postaci procesów generowania, pozyskiwania, przekształcania i gromadzenia wiedzy, jak i ich rezultaty, czyli własność intelektualną [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki (red.), 2007, s. 79].

#### 4. Elementy składowe kapitału intelektualnego

L. Edvinsson i M. Malone dokonali głębszego sprecyzowania kapitału intelektualnego w odniesieniu do wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Schemat tegoż podziału prezentuje rys. 1.



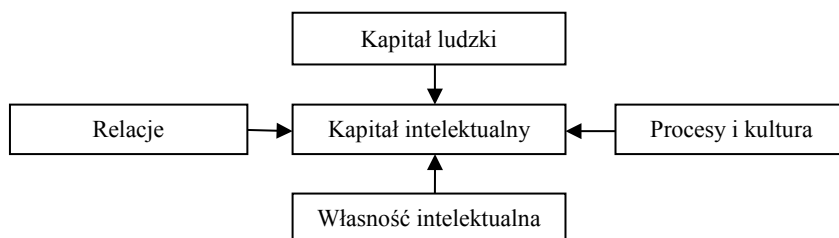
**Rys. 1.** Formy kapitału intelektualnego w modelu wartości rynkowej Skandii

Źródło: [Edvinsson, Malone 2001, s. 45].

A. Sopińska przedstawia kapitał intelektualny jako efekt studiowania wartości przedsiębiorstwa, pomiaru ukrytych czynników dynamicznych, leżących u podstaw części przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny stanowi różnicę pomiędzy wartością rynkową a księgową przedsiębiorstwa, tworząc niefinansowe aktywa przedsiębiorstwa [Sopińska 2005, s. 43-44]. Kapitał intelektualny to ukryte aktywa przedsiębiorstwa, które nie są w pełni ujęte w jego sprawozdawczości bilansowej. Składają się na niego kompetencje pracowników, organizacja przedsiębiorstwa oraz jego relacje z klientami. Jest środkiem do osiągnięcia celów przyszłości, kapitałem wiedzy przedsiębiorstwa [Kłak 2010, s. 258].

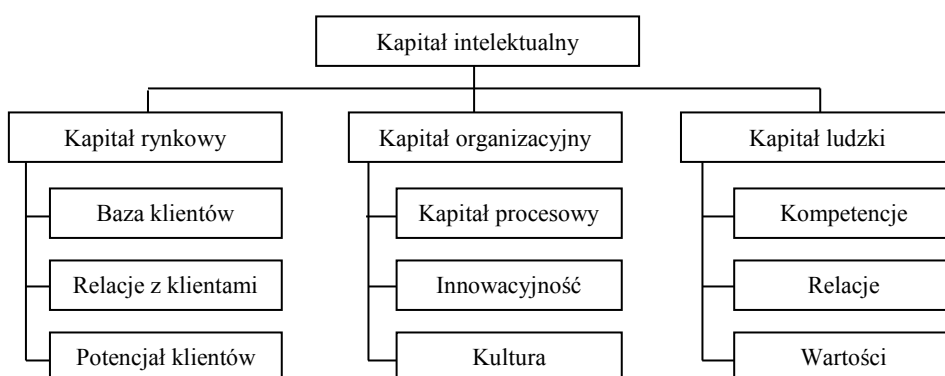
Nieco inaczej prezentuje swoją koncepcję J. Fitz-enz, według niego kapitał intelektualny obejmuje dwie kategorie: własność intelektualną oraz skomplikowany splot procesów i kultury, które połączone są ze sobą siecią różnego rodzaju relacjami [Fitz-enz 2001, s. 23-24], co prezentuje rys. 2.

A. Sopińska twierdzi, iż omawiany kapitał posiada trzy elementy składowe, ich zaś głębszą klasyfikację prezentuje rys. 3.



**Rys. 2.** Elementy kapitału intelektualnego

Źródło: [Fitz-enz 2001, s. 24].



**Rys. 3.** Kapitał organizacyjny, rynkowy i ludzki jako składowe kapitału intelektualnego

Źródło: [Sopińska 2010, s. 116].

Model opracowany przez L. Edvinssona również wyróżnia trzy podstawowe komponenty kapitału intelektualnego, które przez wzajemne współdziałanie prowadzą do powstawania wartości firmy [Edvinsson, Malone 1997]:

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

W ramach tego systemu klasyfikacji kapitału intelektualnego ma on następujące właściwości [Kaczmarek 2005, s. 320]:

1. Może mieć postać stałą, trwałą, jak np. patenty, lub może być zmienny, jak np. umiejętności ludzi – pracowników firmy.

2. Może być albo czynnikiem na wejściu (układem) do procesu kreowania wartości, albo produktem końcowym procesu transformacji wiedzy.

3. Jest tworzony poprzez współgranie procesu transformacji wiedzy.

Dla tworzenia wartości przedsiębiorstwa szczególne znaczenie ma ta trzecia właściwość kapitału intelektualnego. Wartość ta powstaje z całego szeregu interakcji



**Tabela 1.** Elementy składowe kapitału intelektualnego

Kapitał ludzki	Kapitał klientów (relacji)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>know how</i></li> <li>– wykształcenie</li> <li>– kwalifikacje zawodowe</li> <li>– wiedza związana z wykonywaną pracą</li> <li>– predyspozycje zawodowe</li> <li>– predyspozycje psychometryczne</li> <li>– przedsiębiorczość, zapał, innowacyjność, zdolność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– znak firmowy</li> <li>– klienci</li> <li>– lojalność klientów</li> <li>– nazwa firmy</li> <li>– kanały dystrybucji</li> <li>– współpraca z innymi firmami</li> <li>– umowy koncesjonowane</li> <li>– korzystne kontrakty</li> <li>– umowy franchisingowe</li> </ul>
Kapitał organizacyjny (strukturalny)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Własność intelektualna</li> <li>– patenty</li> <li>– prawa autorskie</li> <li>– prawa do wzorów</li> <li>– tajemnica handlowa</li> <li>– znak handlowy</li> <li>– wyróżniające usługi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktywa infrastrukturalne</li> <li>– filozofia zarządzania</li> <li>– kultura organizacyjna</li> <li>– procesy zarządzania</li> <li>– system informacyjny</li> <li>– system powiązań</li> <li>– relacje finansowe</li> </ul>

Źródło: [Kaczmarek 2005, s. 321].

zachodzących między wszystkimi tymi elementami. Gdy organizacja szczególnie dobrze wykształciła jeden czy dwa elementy składające się na kapitał intelektualny, a pozostałe są słabe, to taka organizacja nie ma możliwości przekształcenia jej kapitału intelektualnego w wartość [Kaczmarek 2005, s. 320]. Ponadto kapitał ludzki jest bazą do stworzenia kapitału organizacyjnego (strukturalnego) firmy. Kapitał ludzki i organizacyjny współdziałają, by stworzyć kapitał klientów (tab. 1). W centrum tych wszystkich elementów kapitału intelektualnego, które to elementy wzajemnie na siebie zachodzą, powstaje wartość przedsiębiorstwa [Kaczmarek 2005, s. 321].

## 5. Zakończenie

Istnieją szacunki, iż kapitał ludzki stanowi około 50% łącznej wartości kapitału intelektualnego, drugie 50% zaś przypada na kapitał strukturalny (organizacyjny) i kapitał klientów (relacji). Należy zauważyć, że kapitał ludzki to taka forma kapitału, co do której przedsiębiorstwa nie posiadają prawa własności, może się on łatwo przemieszczać, a nawet opuścić przedsiębiorstwo [Kaczmarek 2005, s. 324].

Pomiędzy kapitałem strukturalnym i kapitałem ludzkim istnieje silna korelacja, ponieważ to właśnie kapitał ludzki umożliwia budowanie relacji z klientami, związków i współdziałania z innymi przedsiębiorstwami oraz pozycji firmy na rynku. Silna korelacja wskazuje na to, że każde przedsiębiorstwo winno opracować system przekształcenia wiedzy wynikającej z kapitału ludzkiego na wiedzę, która stanie się

częścią kapitału strukturalnego i pozostanie w zasobach przedsiębiorstwa, nawet gdy pracownicy będą musieli je opuścić [Kaczmarek 2005, s. 324].

Ukazanie istoty i elementów składowych kapitału intelektualnego uzasadnia postawienie kluczowego pytania: dlaczego jest on tak ważny dla przedsiębiorstwa?

Kapitał intelektualny tworzy wartość przedsiębiorstwa, decyduje o jego operacyjnym i strategicznym działaniu i funkcjonowaniu na rynku, ale przede wszystkim jest zaczynem i głównym sprawcą tworzenia wizji przedsiębiorstwa [Kaczmarek 2005, s. 324], kapitał ludzki zaś stanowi najważniejszy komponent kapitału intelektualnego, bowiem od niego zależy, jak kształtować się będą pozostałe kapitały. Kapitał ludzki to przede wszystkim źródło innowacji i rozwoju, to *know-how* w przedsiębiorstwie [Stalończyk 2012, s. 32].

W ostatnich dziesięcioleciach dynamiczny rozwój korporacji charakteryzujących się małymi nakładami na aktywa trwałe, opierających się zaś w dużej mierze na kapitale intelektualnym, stawia przed nauką (a także praktyką) nowe zadania, wśród których możemy wskazać m.in.: ekonomiczną charakterystykę aktywów niematerialnych, mechanizmy adaptacji systemów zarządczych czy też modyfikację systemów rachunkowości i sprawozdawczości dotyczących nowych aktywów, ważnych dla sukcesu przedsiębiorstwa [Dobija 2003, s. 31].

## Literatura

- Becker G., 1962, *Investment in human capital: A theoretical analysis*, Journal of Political Economy, no. 70.
- Blaug M., 1995, *Metodologia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bratnicki M., 1999, *Spojrzenie na kapitał intelektualny z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Duraj J. (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, UŁ, Łódź.
- Cichy K., 2005, *Kapitał ludzki w modelach i teorii wzrostu gospodarczego*, Zeszyty Studiów Doktoranckich / Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Ekonomii nr 23, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu (UEP), Poznań.
- Czajka Z., 2011, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Domański S.R., 1993, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa.
- Dobija D., 2003, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Edvinsson L., Malone M., 1997, *Intellectual Capital*, Harper Collins Publishers, New York.
- Edvinsson L., Malone M.S., 2001, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Fitz-enz J., 2001, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Itami H., 1987, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge (MA).
- Jarugowa A., Fijałkowska J., 2002, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, ODiDK, Gdańsk.
- Kaczmarek B., 2005, *Kapitał intelektualny (wiedza) a kreowanie wizji przedsiębiorstwa*, [w:] Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kapitał ludzki i intelektualny*, cz. 2, Zeszyt nr 7, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii, Rzeszów.
- Kłak M., 2010, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo WSEiP w Kielcach, Kielce.

- Kunasz M., 2003, *Znaczenie kapitału ludzkiego jako składnika kapitału intelektualnego*, [w:] Piech K., Kulikowski M. (red.), *Przedsiębiorczość: szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa*, Instytut Wiedzy, SGH, Warszawa.
- Kunasz M., 2004, *Teoria kapitału ludzkiego na tle dorobku myśli ekonomicznej*, [w:] Manikowski A., Psyk A. (red.), *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.), 2007, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Mincer J., 1958, *Investment in human capital and personal income distribution*, *Journal of Political Economy*, no. 66.
- Miś W., 2007, *Kapitał ludzki w gospodarce rynkowej. Podstawy koncepcji kapitału ludzkiego w historii myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo WSZiP im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, Warszawa.
- Mroziński M., 2008, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Osbert-Pociecha B., Karaś M., 1999, *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników w reengineeringu przedsiębiorstwa*, *Przegląd Organizacji*, 1999.
- Perechuda K., 1998, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Ricardo D., 1957, *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Schultz T., 1961, *Investment in Human Capital*, *American Economic Review*, vol. 51.
- Smith A., 2007, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sokołowski J., 2002, *Rola pakietowych systemów wynagrodzeń w kształtowaniu kapitału intelektualnego organizacji*, *Przegląd Organizacji*, nr 1.
- Sopińska A., 2005, *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, [w:] Wachowiak P. (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 43-44.
- Sopińska A., 2010, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Spychalski G.B., 1999, *Zarys historii myśli ekonomicznej*, PWN, Warszawa.
- Stalończyk I., 2012, *Kapitał ludzki jako główny element kapitału intelektualnego*, *Ekonomia i Zarządzanie* 4 (2) (red. J. Ejdys, *Kwartalnik Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej*).
- Stankiewicz W., 1987, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa.
- Sveiby K., 2001, *Intellectual Capital and Knowledge Management*, <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>.
- Tiwana A., 2003, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. e-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa.
- Ujwary-Gil A., 2009, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Wachowiak P. (red.), 2005, *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Wiig K.M., 1997, *Integrating intellectual capital with knowledge management*, *Long Range Planning*, June.
- Wildowicz-Giergiel A., 2011, *Wyzwania związane z kapitałem intelektualnym we współczesnym przedsiębiorstwie*, *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, 25.