

WPROWADZENIE



Problem kształtowania kapitału intelektualnego dotyczy zarówno pracodawców jak i pracowników 50+. Łączne traktowanie tych osób jest warunkiem koniecznym uzyskania efektu synergii w postaci zwiększenia zdolności adaptacyjnych do wymogów gospodarki opartej na wiedzy. Synergię będzie można osiągnąć, gdy równolegle przebiegają procesy zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach w kierunku ich uelastycznienia i zmiany relacji: przełożony - podwładny (system feudalny, określany jako folwarczny czy też nakazowo-rozdzielczy mamy już za sobą) oraz stworzenia warunków rozwoju wszystkim pracownikom, w tym zwłaszcza grup zagrożonych 50+.

Autorzy opracowania w pierwszej części podejmują próbę syntetycznego przedstawienia przeglądu literatury o kapitale intelektualnym jako podstawowym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa, relacjach pomiędzy kapitałem intelektualnym a wielkością oraz organizacją przedsiębiorstwa oraz zarządzaniu i pomiarze kapitału intelektualnego.

Druga część pracy poświęcona jest prezentacji różnych metod kształtowania kapitału intelektualnego oraz wykazaniu, że uczenie się przez doświadczenie jest specyfiką kształtowania kapitału intelektualnego pracowników 50+.

Trzecia część dotyczy prezentacji dobrych praktyk kształtowania kapitału intelektualnego na podstawie doświadczeń zebranych podczas prac nad projektem MAYDAY, realizowanego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Jednym z istotnych elementów budowy kapitału intelektualnego w organizacji jest kształcenie pracowników. W ramach projektu MAYDAY opracowano system kształcenia ustawicznego spełniający realne potrzeby pracowników, menedżerów i pracodawców, który w czasie realizacji projektu był testowany. Przedstawiono opracowane procedury ewaluacji oraz ich praktyczne wykorzystanie do oceny szkoleń zarówno w warstwie merytorycznej jak i organizacyjnej.

ROZDZIAŁ 1



KAPITAŁ INTELEKTUALNY

1. PODSTAWOWE DEFINICJE

Leif Edvinsson oraz Michael Malone pokazują, że kapitał intelektualny miał znaczenie zawsze, choćby w odległej historii, gdy na świecie żyli Neandertalczycy i rasa kromanińska a później ci pierwsi zniknęli. Stało się tak dlatego, że mimo podobnych „warunków brzegowych” (język, narzędzia) kromanionie kojarzyli migracje zwierząt z fazami księżyca, dzięki czemu mogli skutecznie polować – posiadali kalendarz księżycowy i dlatego przetrwali. Zdecydowała o tym przewaga kapitału intelektualnego nad Neandertalczykami, którzy polowali na zasadzie „może się uda” [Edvinsson, Malone 2001, s. 7].

Kapitałem intelektualnym warto się zajmować też z powodu presji rewolucji informacyjnej na firmy wszystkich branż a także dlatego, aby zająć jak najlepsze miejsce w dywertykalizującym się świecie biznesu, gdzie każda firma stara się wyprzedzić inne pod względem szybkości reakcji na potrzeby klienta, innowacyjności, co wiąże się z rozwijaniem kompetencji wyjątkowych. Taka sytuacja oznacza, że nie wystarcza już, jak piszą specjaliści od marketingu, „spoglądanie w lustro” i „spojrzenie przez okno”. Konieczne jest wejście w głąb organizacji, aby znaleźć nowe możliwości konkurowania na coraz trudniejszym globalnym rynku. Temu właśnie służy doskonalenie kapitału intelektualnego.

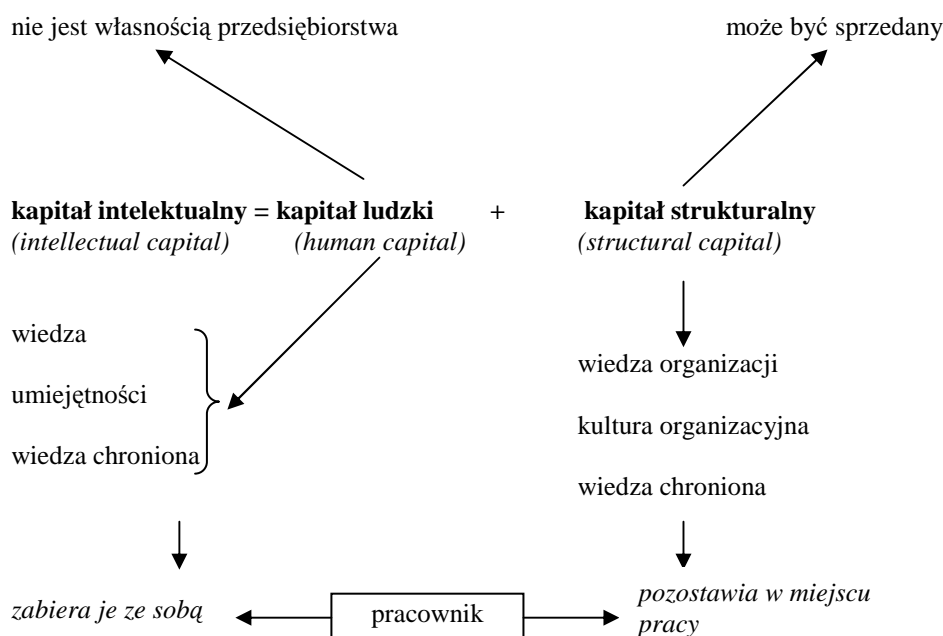
Dowodem rosnącego znaczenia kapitału intelektualnego w każdej firmie jest nie tylko rosnąca liczba opracowań na ten temat, lecz również coraz liczniejsze próby tworzenia modeli pomiaru tego, co dotychczas wydawało się niemierzalne.

Jak piszą Edvinsson i Malone [2001, s. 10] luka pomiędzy wartością księgową a rynkową firmy staje się przepaścią. Zauważają oni też, że kapitał intelektualny (KI) sta-

nowi korzenie wartości przedsiębiorstwa, nazywając je również ukrytymi czynnikami dynamicznymi.

OECD określa kapitał intelektualny jako: *ekonomiczną wartość dwóch kategorii nie-namacalnych aktywów przedsiębiorstwa: kapitału organizacyjnego (strukturalnego) i kapitału ludzkiego* [za Sokołowska 2004, s. 14].

Badania przeprowadzone przez szwedzką firmę ubezpieczeniową Skania, której dyrektorem ds. kapitału intelektualnego był Edvinsson doprowadziły do następującej definicji KI jako sumy kapitału ludzkiego oraz kapitału strukturalnego [Edvinsson, Malone 2001, s. 17]. Ilustruje to rysunek 1.



Źródło: [Kotarba 2006, s. 19]

Rysunek 1. Składniki kapitału intelektualnego

Określenie 'kapitał ludzki wprowadził ekonomista Theodore Shultz, który dostrzegł, że tradycyjna ekonomia nie potrafi podjąć tego problemu, ze względu na braki pojęciowe. Shultz badający kraje słabo rozwinięte zauważył, że ich dobrobyt zależy przede wszystkim od wiedzy ludzi [Bochniarz, Gugała 2005, s. 12]. Ważną pracą dotyczącą tej tematyki jest dzieło laureata Nagrody Nobla Garego Beckera pt. Human Capital, który pisał m.in.

„Dla większości z was słowo „kapitał” oznacza konto w banku, 100 akcji IBM, linie montażowe lub huty stali. To oczywiście wszystko SA formy kapitału w tym sensie, że przynoszą dochód oraz inne korzyści przez dłuższy okres. Ale ja mówię o innej formie kapitału. Edukacja, szkolenie komputerowe, wydatki na opiekę medyczną czy wykłady

o zbawczej roli punktualności i uczciwości to też kapitał w tym sensie, że poprawiają zdrowie, podnoszą dochody (...) przez większą część życia. Jest więc całkowicie uzasadnione i w zgodzie z pojęciem kapitału, aby uważać wydatki na edukację, szkolenie itp. jako inwestycje w kapitał. Jednakowoż te inwestycje tworzą kapitał ludzki, a nie finansowy czy materialny, albowiem nie sposób oddzielić osoby od jej wiedzy, umiejętności, zdrowia czy wyznawanych wartości w taki sposób, jak można rozdzielić człowieka i jego materialna wartość” [za: Bochniarz, Gugała 2005, s. 12].

Kapitał ludzki, nazywany też potencjałem ludzkim to: *połączona wiedza, umiejętności i zdolność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Zawiera również wartości przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną i filozofię. Kapitał ludzki nie może być własnością przedsiębiorstwa* [Edvinsson, Malone 2001, s. 17].

Mirosława Rybak podkreśla, że kapitał ludzki w istotny sposób różni się od innych zasobów, gdyż te się zużywają a ludzie mają możliwość się rozwijać, posiadając naturalną zdolność uczenia się i doskonalenia, co w efekcie może prowadzić do tworzenia wartości dodanej firmy [Rybak 2005, s. 39-40]. Autorka dodaje, że kapitałem ludzkim są te osoby, które potrafią ze sobą współpracować i jednocześnie są związane z misją, strategią i wartościami firmy.

Według Wielkiej Encyklopedii PWN kapitał ludzki to: „zasób wiedzy i umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawarty w każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości, określający zdolności do pracy, do adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań. Zasób ten nie jest dany przez genetyczne właściwości danej populacji, ale można go powiększać za pomocą inwestycji w człowieka, czyli przez ogół działań wpływających na przyszły pieniężny i fizyczny dochód, przez powiększanie ucieleśnionych w ludziach zasobów takich jak: usługi i udogodnienia związane z ochroną zdrowia, poprawą wyżywienia, szkolenie i doskonalenie zawodowe w czasie pracy, kształcenie w systemie edukacji, poszukiwanie i gromadzenie informacji o sytuacji firm i perspektywach zawodowych, badania naukowe, migracja ludności” [WEP 13t, s. 255].

Kapitał ludzki w Polsce od początku lat 70. był niedoinwestowany, co spowodowało istotne zmniejszenie udziału naszego kraju w światowym eksporcie (z 2% pod koniec lat 60. do 0,4% na początku lat 90.) [WEP 13t, s. 256].

Kapitał strukturalny obejmuje: *sprzęt komputerowy, oprogramowanie, bazy danych, strukturę organizacyjną, patenty i znaki handlowe i (...) wszystko to, co zostaje w biurze, gdy pracownicy idą do domu* [Edvinsson, Malone 2001, s. 17]. Kapitałem strukturalnym są również relacje z klientami. Kapitał ten może być własnością przedsiębiorstwa a co z tym się wiąże może zostać sprzedany. Na kapitał strukturalny składa się kapitał wewnętrzny i relacyjny. Jak pisze Sokołowska kapitał strukturalny wewnętrzny „to takie technologie, metody i procesy, które umożliwiają przedsiębiorstwu funkcjonowanie. Obejmuje to m.in. kulturę organizacyjną, historię firmy, metodologię oceny ryzyka, metody zarządzania, siłę sprzedaży, strukturę finansową, bazy danych zawierające informacje o rynku lub klientach, systemy komunikacyjne, systemy komputerowe, patenty, koncepcje, modele, tajemnice handlowe, prawa autorskie, znaki handlowe i usłu-

gowe, innowacyjność przedsiębiorstwa, zdolność do organizacyjnego uczenia się, procesy tworzenia strategii itp. [Sokołowska 2005a, s. 138].

Kapitał strukturalny zewnętrzny, nazywany też relacyjnym odnosi się do niematerialnych aktywów rynkowych takich jak: marki handlowe, klienci i ich lojalność, relacje z klientami, różne kontrakty i umowy i strategie marketingowe [Sokołowska 2005, s. 18].

Kapitał intelektualny posiada następujące cechy charakterystyczne [Sokołowska 2005a, s. 138]:

- jest oparty na wiedzy,
- stanowi połączenie aktywów niematerialnych,
- wypełnia lukę pomiędzy wartością rynkową i wartością księgową firmy,
- pozwala podejmować próbę zmierzenia dotychczas niewycenialnych wartości firmy takich jak; lojalność klientów czy kompetencje pracowników,
- stwarza przedsiębiorstwu podstawy do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku,
- składa się z różnorodnych elementów.

Ciekawe jest przyjrzenie się najważniejszym wydarzeniom z historii badań nad kapitałem intelektualnym na świecie i w Polsce (tabela 1).

Tabela 1. Kapitał intelektualny – kilka ważnych dat

Lata	Wydarzenia
1980	(Japonia i Stany Zjednoczone) Itami publikuje <i>Mobilizing Invisible Assets</i> .
1981	Hall zakłada firmę w celu przeprowadzenia badania wartości ludzi.
1986	Sveiby publikuje książkę dotyczącą zarządzania aktywami niematerialnymi – <i>The Know-How Company</i> .
1986	Teece publikuje artykuł dotyczący czerpania wartości z innowacji.
1987	Sveiby z grupą przyjaciół zakłada Grupę Konrada.
1988	Sveiby publikuje <i>The Annual Report</i> i wprowadza pojęcie kapitału wiedzy.
1989	(Szwecja) publikuje Raport Konrada.
1989	Sveiby publikuje <i>The Invisible Balance Sheet</i> .
1989	Sullivan rozpoczyna prace nad komercjalizacją innowacji.
1989	(Szwecja) WM-Data i kilka innych szwedzkich firm zaczyna stosować Model Konrada.
1990	Sveiby publikuje <i>Knowledge Management</i> .
1990	Stewart wprowadza definicję kapitału intelektualnego.
1991	(Szwecja) Skania AFS powołuje Edvinssona na stanowisko dyrektora ds. kapitału intelektualnego.
1991	(Szwecja) powstaje Nawigator firmy Skania jako model zarządzania Kapitałem intelektualnym.
1991	(Szwecja) powstaje koncepcja rachunkowości i kosztorysowania

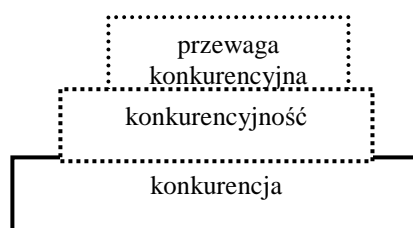
Lata	Wydarzenia
	zasobów ludzkich (<i>Human Resource Costing and Accounting – HRC</i>).
1991	(Stany Zjednoczone) magazyn „Fortune” zamieszcza <i>cover story</i> poświęcone kapitałowi intelektualnemu.
1992	(Stany Zjednoczone) Kaplan i Horton przedstawiają na łamach „Business Harvard Review” koncepcję BSC.
1994	Ukazanie się raportu Skanii <i>Visualizing Intellectual Capital</i> , szczegółowo opisującego stan i zastosowanie metody pomiaru kapitału intelektualnego.
1996	Amerykańskie przedsiębiorstwa inicjują działania dotyczące kapitału intelektualnego.
1996	Lev zakłada Intangible Research na Uniwersytecie New York.
1997	Sveiby publikuje <i>The New Organizational Wealth</i> .
1997	Edvinsson, Malone publikują <i>Intellectual Capital</i> .
1997	OECD i Unia Europejska postulują włączenie kapitału intelektualnego do rocznych raportów.
1999	Powstaje czasopismo zatytułowane „Journal od Intellectual Capital” pod redakcją R. Chase’a i N. Bontisa.
2000	(Polska) S. Kwiatkowski wydaje pierwszą na świecie monografię poświęconą wyłącznie przedsiębiorczości intelektualnej.
2001	(Polska) Pierwsze w Polsce wydanie książki Edvinssona i Malone’a <i>Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie</i> .
2001	(Polska) Powstaje praca zbiorowa pod red. M. Bratnickiego i J. Strużyny <i>Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny</i> .
2001	(Polska) Powstanie w Akademii Ekonomicznej w Katowicach Katedry Przedsiębiorczości, której specjalizacja naukowo-badawcza obejmuje m.in.: badanie i ocenę kapitału intelektualnego, budowanie organizacji innowacyjnej, badanie strategicznych kompetencji przedsiębiorstwa.
Do dzisiaj	(Świat i Polska) Gwałtowny wzrost zainteresowania tematyką dotyczącą kapitału intelektualnego, aktywów niematerialnych, zarządzania wiedzą; w oparciu o pionierskie prace zaczęto prowadzić badania literaturowe i empiryczne z tego zakresu, powstają publikacje, organizowane są liczne konferencje.

Źródło: [Sokołowska 2005a, s. 131-132]

2. KAPITAŁ INTELEKTUALNY JAKO CZYNNIK KONKURENCYJNOŚCI

Konkurencja to arena rywalizacji przedsiębiorstw o klienta. Konkurencyjność jest efektem konkurencji określanej jako szansa na bezpieczne i trwałe funkcjonowanie na rynku (perspektywa dynamiczna) lub jako aktualna pozycja firmy (perspektywa statyczna) [Jasiewicz i inni 2006, s. 46-47]. Małgorzata Bednarczyk podkreśla [2001,

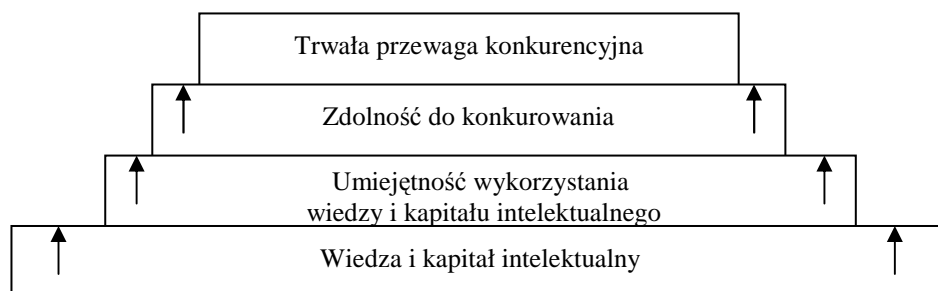
s. 15-16], że konkurencyjność to umiejętność sprostania konkurentom lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym, dodając, że zdolność do konkurowania można rozumieć *ex ante* - jako zdolność do uczestnictwa w grze (aspekt przyczynowy) lub *ex post* - jako rezultat tej gry (aspekt wynikowy). We współczesnych przedsiębiorstwach, których celem jest zajęcie trwałej przewagi konkurencyjnej, konieczne jest przyjęcie tego drugiego punktu widzenia.



Źródło: [Kasiewicz i inni: 46]

Rysunek 2. Konkurencja i przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa

Budowanie orientacji strategicznej firmy, która wykorzystuje wiedzę i kapitał intelektualny jako podstawowy kapitał powinna składać się z następujących etapów (rysunek 3).



Źródło: [Kowalczyk, Nogalski 2007: 37]

Rysunek 3. Przewaga konkurencyjna oparta na wiedzy i kapitale intelektualnym

Odbiorcami informacji o kapitale intelektualnym firmy są zarówno interesariusze wewnętrzni tj. kadra zarządzająca i pracownicy oraz interesariusze zewnętrzni, którymi są m.in. właściciele firmy, potencjalni inwestorzy, wierzyciele, klienci i dostawcy, społeczeństwo, organy rządowe i samorządowe [Kasiewicz i inni 2006, s. 73].

Wśród informacji o KI można wyróżnić te, dotyczące trzech procesów związanych z kapitałem intelektualnym (wg określonych kryteriów), raportowanie wartości osobom zainteresowanym oraz zarządzanie kapitałem intelektualnym. Interesariusze zwracają uwagę na: jakość informacji, szczegółowość informacji, częstotliwość uzyskiwania informacji oraz ich zakres [Kasiewicz 2006, s. 77].

Interesariusze wewnętrzni poszukują odpowiedzi na następujące pytania: [Kasiewicz 2006, s. 74]:

- czym są aktywa niematerialne,
- jak w firmie identyfikować oraz opisać kapitał intelektualny,
- jak zmierzyć składniki aktywów niematerialnych,
- jak zarządzać KI, aby zwiększyć kapitał firmy,
- jak wycenić KI, aby przedstawić interesariuszom rzeczywistą wartość firmy.

Interesariusze zewnętrzni zastanawiają się nad tym: [Kasiewicz 2006, s. 74]:

- jak identyfikować składniki niematerialne aktywów firmy i w jaki sposób je wycenić,
- gdzie można znaleźć informację o tych aktywach,
- jaki jest stopień wykorzystania kapitału intelektualnego w firmie,
- w jakim stopniu KI decyduje o pozycji konkurencyjnej firmy,
- czy firma różni się od potencjalnych konkurentów stopniem i efektywnością wykorzystania zasobów niematerialnych,
- w jakim stopniu przyszłość firmy zależy od poszczególnych składników kapitału intelektualnego,
- jakie jest ryzyko utraty zasobów niematerialnych decydujących o przewadze konkurencyjnej firmy.

3. KAPITAŁ INTELEKTUALNY A ORGANIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA

Bogusz Mikuła dostrzega istotne zmiany warunków, w których funkcjonują współczesne organizacje, które wymusiły przechodzenie:

- „od patrzenia do środka na postrzeganie otoczenia,
- od stabilności do zmienności,
- od biurokracji do adhokracji,
- od przetwarzania rzeczy do przetwarzania informacji,
- od wykorzystania pracowników do rozwijania ich możliwości,
- od walki z konkurencją do współpracy,
- od prostoty do złożoności,
- od zamykania się na otwartość do otwartości,
- od nastawiania na zagrożenia do nastawiania na szanse” [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 32-33].

Współczesne organizacje dość szybko ewoluują w kierunku organizacji podporządkowanych wiedzy. Jest to warunek podstawowy zarządzania rozwijania i pomiaru kapitału intelektualnego. Dlatego też zasadne jest przytoczenie podstawowych cech organizacji wiedzy [za: Evans 2005, s. 55-56].

Komórkowość

Konieczne jest zachowanie równowagi pomiędzy sztywną organizacją o strukturze tradycyjnej - mechanistycznej [Morgan 2005, s. 21-24], która sprawdza się w stabilnym otoczeniu a elastycznymi strukturami organizacyjnymi, sprzyjającymi wprowadzaniu zmian. Przedsiębiorstwa są na ogół zorganizowane tradycyjnie, a zadania podzielone są pomiędzy poszczególne jednostki organizacyjne, których współpraca i jej efekty mają znaczenie drugoplanowe, czego wynikiem są liczne kompetencje niewykorzystane. Nowe struktury organizacyjne (np. centra doskonałości, zespoły projektowe, zespoły procesowe) z trudem przebijają się „na światło dzienne”. Elastyczność przedsiębiorstwa, podobnie jak każdej współczesnej organizacji, jest odpowiedzią zarówno na turbulencje otoczenia [Jasiński, 2005, s. 15-21] jak i wpływ impulsów wewnętrznych [Krupski, 2005].

Samodzielność

Sprzyja kreatywności, która jest wynikiem m.in. swobodnego przepływu informacji, zarówno w poziomie i pionie. W przedsiębiorstwie szczególnie ważny jest przepływ wiedzy (zarówno jej konwersja jak i transfer) pomiędzy indywidualnymi pracownikami, strukturami wewnętrznymi i strukturami zewnętrznymi [Sveiby 2005, s. 49].

Operatywność

Odnosi się do wszystkich pracowników i jest związana z tym, że każdy z nich powinien posiadać wpływ na rozwój organizacji. Wymaga to uelastyczenia organizacji przedsiębiorstwa w kierunku współlistnienia, obok tradycyjnej struktury hierarchicznej, struktur heterarchicznych, które stworzą pracownikom możliwość aktywności w różnych zespołach, bez względu na formalną przynależność organizacyjną [Heterarchia 2006, s. 37-41]. Operatywności sprzyja elastyczność w zakresie modyfikacji struktur organizacyjnych oraz zarządzania zasobami ludzkimi.

Głębokie pokłady wiedzy

Każda firma powinna dbać o pozyskiwanie jak najlepszych pracowników oraz ich rozwój. Będzie to możliwe w przypadku prowadzenia systemowej oceny pracowników oraz doskonalenia procesu rekrutacji szczegółowej analizie poddawać rotację pracowników (tabela 2).

Sprawiedliwy i motywacyjny system wynagrodzeń

Wynagrodzenia pracowników są zwykle związane z zajmowanym stanowiskiem. Przy obecnym poziomie zamożności kraju, trudno zakładać szybki wzrost wynagrodzeń, istotne byłoby opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego, chociażby wynagradzania za efekty zgłaszanych wniosków racjonalizatorskich przynoszących wymierne efekty przedsiębiorstwu.

Holistyczne podejście

Wiedza jest własnością publiczną i należy z tego faktu w pełni korzystać. Doskonalenie funkcjonowania uczelni wymaga otwartości na wiedzę z otoczenia, dlatego też takie podejście ze strony uczelni wymaga tworzenia sieci, sojuszy korzystających z zasobów zewnętrznych czy wreszcie aliansów wiedzy [Kozłowski 1999, s. 239-240]. Takiemu podejściu sprzyja rozwój przedsiębiorstwa w kierunku organizacji uczącej się,

czyli podążanie drogami wytyczonymi przez pięć dyscyplin podstawowych [Senge 2003].

Tabela 2. Analiza rotacji pracowników w przedsiębiorstwie

	Typ A odejście zgodne z wolą firmy	Typ B odejście wbrew woli firmy
Wysokiej wartości	Nieadekwatny proces selekcji (dobrowolna utrata najlepszych kadr i ich wiedzy)	Problem z zatrzymaniem pracownika (utrata najlepszych kadr wbrew woli firmy)
Niskiej wartości	Zwolnienie lub redukcja (niewielka utrata wiedzy)	Rozwój kariery i wskazówki (zwiększyć perspektywy rozwoju lub umożliwić bezkonfliktowe odejście)

Źródło: [Gladstone 2000, s. 21]

Partnerskie przywództwo

Burton Clark, znawca szkolnictwa wyższego, postuluje wzmocnienie centrum sterującego uczelni oraz zwiększenie roli centrum jako ośrodka koordynującego i stymulującego działalność poszczególnych jednostek organizacyjnych, jako jeden z warunków przekształcenia uniwersytetu klasycznego w przedsiębiorczy [Clark 1998, s. 5]. Przedsiębiorcza firma komercyjna też powinna ewoluować w tym kierunku. Pojawiają się propozycje zmiany form organizacyjnych przedsiębiorstwa w kierunku organizacji heterarchicznych, co sprzyjałoby partnerskiemu przywództwu. Takie rozwiązania organizacyjne w uczelni mogą być rozumiane jako promowanie chaosu, jednak czy nie jest bardziej destrukcyjną organizacją hierarchiczna, gdzie najważniejsza jest lojalność wobec przełożonych i bezkrytyczne popieranie ich stanowiska, natomiast zgłaszanie problemów przez osoby do tego „nieupoważnione” uznawane jest za niestosowne? Heterarchia jest formą innej niż dotychczas dystrybucji przywództwa w przedsiębiorstwie [por. Zarządzanie 2006, s. 39]. Będzie to sprzyjać zasadzie obowiązującej w nowoczesnych, innowacyjnych organizacjach: nie jest ważny fakt, kto zgłasza pomysł, ważne, co ma do zaproponowania.

Sokołowska podkreśla, że rozważania dotyczące kapitału intelektualnego są ściśle związane z pojęciem organizacji przyszłości, w której akcenty są wyraźnie przeniesione z wartości materialnych na niematerialne.

Najważniejszymi cechami współczesnej organizacji są: partycypacyjny sposób zarządzania, otwartość na zmiany, skłonność do ryzyka, decentralizacja, elastyczność ról i struktur, antycypacja zdarzeń, przyzwolenie na twórczy sceptycyzm, atmosfera intelektualnej niepewności, tworzenie atmosfery wspierania się, sprzyjanie dzieleniu się wiedzą, oduczanie się starych procedur i nawyków a jednocześnie szacunek dla wiedzy ukrytej pracowników, działanie w warunkach permanentnej niepewności, rozwijanie przedsiębiorczości wewnętrznej organizacji [Sokołowska 2005, s. 22]. Porównanie cech nowoczesnej organizacji przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Zestawienie najważniejszych cech nowoczesnych form organizacji

	Organizacja ucząca się	Przedsiębiorstwo inteligentne	Organizacja wirtualna	Organizacja fraktalna
Podstawowe zasoby	Kapitał intelektualny z wyodrębnieniem wiedzy	Kapitał intelektualny z wyodrębnieniem wiedzy	Kapitał intelektualny z zaakcentowaniem kompetencji	Kapitał intelektualny z zaakcentowaniem kompetencji
Podstawowa jednostka	Zespół (pracownicy poddawani procesowi permanentnego uczenia się)	Zespół (wyedukowani w pełni kompetentni pracownicy)	Zróznicowane i wielowymiarowe stanowiska	Samopodobne, samoorganizujące się, dynamiczne i witalne fraktale
System zarządzania	Decentralizacja zarządzania, delegowanie uprawnień, określony stopień partycypacji	Decentralizacja zarządzania, rozproszenie zadań i funkcji, delegowanie uprawnień, partycypacja	Decentralizacja zarządzania, autonomiczne i równorzędne podmioty gospodarcze, brak zhierarchizowania, orientacja na procesy	Samozarządzanie, autonomiczne, samopodobne i samoorganizujące się jednostki, decentralizacja zarządzania, partycypacja
Struktura organizacyjna	Sieć zespołów autonomicznych lub samoprzewodzących	Sieciowa, płaska, horyzontalna, bez przyporządkowań hierarchicznych, oparta na relacji ról i podporządkowana realizacji procesów	Płaska, procesowa sieć stanowisk, zespołów lub jednostek różnych firm	Elastyczna, dynamiczna, procesowa, sieciowa, samopodobna, amorficzna sieć fraktali
Koordinacja	Menedżerowie, liderzy, pracownicy wiedzy, członkowie zespołów	Zdecentralizowana, bezpośrednia przez zespoły	Integrator	Jednostka makrofraktalu
Dominujące procesy	Organizacyjne uczenie się	Generowanie i transferowanie wiedzy, innowacyjność, przedsiębiorczość wewnętrzna	Transfer wiedzy, sieci informacyjno-komunikacyjne	Sieci informacyjne, samoklonowanie
Sposób działania	Permanentne uczenie się członków, szybkie dostosowywanie się do zmian w otoczeniu, wykorzystywanie potencjału intelektualnego	Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym i zarządzanie wiedzą	Każdorazowe dostosowywanie się do sytuacji, ciągłe rekonstruowanie świata wewnętrznego i zewnętrznego, synergia wykorzystująca kluczowe kompetencje poszczególnych podmiotów gospodarczych	Samoorganizowanie, samopodobieństwo, samonawigowanie, upraszczanie rzeczywistości, dynamika, witalność, odrzucanie stereotypów

	Organizacja ucząca się	Przedsiębiorstwo inteligentne	Organizacja wirtualna	Organizacja fraktalna
Dominujące powiązania elementów składowych	Relacja mentor-uczeń, dostawca-klient	Relacja „inteligentny menedżer-inteligentny pracownik”	System celów i zaufanie w ramach układu, koalicji, porozumienia, systemy informacyjno-komunikacyjne	System celów, nawigacja controlingu, systemy informacyjno-komunikacyjne
Granice	Widoczne	Rozmyte	Rozmyte	Widoczne
Czas istnienia	Dąży do przekształcania się w przedsiębiorstwo inteligentne	Nieokreślony	Funkcjonowanie do momentu zakończenia przedsięwzięcia, cykliczność	Nieokreślony
Kultura organizacyjna	Wysoka tolerancja niepewności przez środowisko społeczne, kultura szkoleniowa	Kultura osobowa nastawiona na ludzi, harmonię i współdziałanie, innowacyjna, ekstrawertyczna	Kultura oparta na zaufaniu, współpracy, współtworzeniu	Kultura współdziałania, skalająca fraktale
Strategia	Proaktywna, ofensywna	Proaktywna	Proaktywna	Proaktywna
Zależność pracownika	Duża autonomia, wsparta wiedzą i profesjonalizmem, przełożony jako doradca, mentor, coach	Duża autonomia, przełożony staje się partnerem	Płynność ról kierowniczych wyzwalająca twórcze postawy wśród pracowników, zależność informacyjna od integratora	Zacieranie granic między przełożonym a podwładnym, role te często funkcjonują w jednej osobie
Relacje między ludźmi	Współdziałanie, wspólne uczenie się, transfer wiedzy, heterarchia, niestabilność układu władzy	Harmonia, transfer wiedzy, współtworzenie, heterarchia, niestabilność układu władzy	Duża dynamika, rotacja, ruchliwość, współdziałanie, heterarchia, niestabilność układu władzy	Współpraca, współistnienie podobnych fraktali, heterarchia, niestabilność układu
Dominująca komunikacja	Pozioma, nieformalna	Pozioma, nieformalna	Horyzontalna, nieformalna	Horyzontalna, nieformalna
Dominujący udział tożsamości personalnej	Tożsamość indywidualna, będąca składową tożsamości grupowej	Tożsamość indywidualna, będąca składową tożsamości grupowej	Tożsamość indywidualna, będąca składową tożsamości grupowej	Tożsamość indywidualna, będąca składową tożsamości grupowej
Najważniejsze metody i instrumenty zarządzania	Uczenie się, metody szkoleniowe (mentoring, coaching itp.), zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie wiedzą	Zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie wiedzą, kształtowanie kultury organizacyjnej, zarządzanie projektami	Zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie wiedzą, zarządzanie informacją, zarządzanie projektami	Zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie wiedzą, wzmacnianie kultury organizacyjnej, zarządzanie pomyślami

Źródło: [Sokołowska 2005, s.23-24]

Zestawienie to wyraźnie wskazuje, że nowoczesne formy organizacyjne mają wiele cech wspólnych, które umożliwiają zastosowanie koncepcji kapitału intelektualnego. Główny problem polega na tym, że przełamanie barier kulturowych oraz organizacyjnych we współczesnych przedsiębiorstwach jest wyjątkowo trudne. Najtrudniejsze zaś jest tworzenie modelu, w którym pracownicy są klientami wewnętrznymi przedsiębiorstwa a relacje przełożony-podwładny mają charakter partnerski a nie wynikający z hierarchicznej „konstrukcji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa”.

4. KAPITAŁ INTELEKTUALNY A WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

Przypadek dużego przedsiębiorstwa

Sokołowska [2005:27] wskazuje, że kapitał intelektualny może być badany w następujących obszarach:

- zasoby ludzkie – m.in. wiedza, umiejętności, organizacja pracy, innowacyjność pracowników, praca w zespołach, rekrutacja, systemy motywacyjne,
- wewnętrzna struktura – m.in. rodzaj struktury organizacyjnej, kultura organizacyjna, historia firmy, bazy informujące o klientach, systemy komunikacyjne, poziom informatyzacji,
- działania strategiczne – proces tworzenia strategii, wiązka celów strategicznych, metody analizy strategicznej,
- działania marketingowe – kształtowanie jakości produktu, strategie cenowe, badania marketingowe, formy promocji,
- zasoby relacyjne – wizerunek, logo, relacje z interesariuszami,
- zasoby finansowe – w znaczeniu przeznaczenia środków na rozwój pracowników.

W dużych przedsiębiorstwach, istotne jest analizowanie kapitału intelektualnego z uwzględnieniem branży, przedmiotu działalności, organizacji, którą z reguły trudno określić jako nowoczesną, skłonności kadry kierowniczej do przyjmowania nowoczesnych rozwiązań.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym w dużej firmie wynika z realizacji głównego celu, jakim jest zwiększenie wartości firmy dla akcjonariuszy, którzy coraz lepiej zdają sobie sprawę, że rynkowa wartość firmy znacznie odbiega od jej wartości księgowej, co związane jest z wartością kapitału intelektualnego.

W dużym przedsiębiorstwie szansą rozwoju kapitału ludzkiego jest wprowadzenie systemu szkoleń pracowników i menedżerów, planowanie zatrudnienia i ścieżek kariery pracowników oraz dbałość o wprowadzanie nowoprzyjętych osób do pracy. Duże firmy, poszukując pracowników na najbardziej znaczące stanowiska (mowa tu o pracownikach wiedzy), korzystają często z pomocy profesjonalnych firm doradczych. Trzeba tu podkreślić, że zatrudnianie pracowników wiedzy jest przedsięwzięciem niełatwym, gdyż wiedza pozyskiwana jest łączona z wiedzą posiadaną. Pojawia się ryzyko asymilowania wiedzy i powiązania jej z wiedzą istniejącą. Ważne jest również, czy poszukujemy pracownika, którego wiedzę zamierzamy wykorzystać natychmiast, czy

korzyści te mogą być odsunięte w czasie. Poza tym istotnym wyróżnikiem poszukiwania nowego pracownika jest to, czy od kandydata oczekujemy wiedzy ogólnej czy też specjalistycznej (tabela 4).

Zatrudniając pracowników wiedzy, pracodawcy kupują przyszłe możliwości a kontrakt opiera się często na zaufaniu i kontaktach osobistych. Korzystanie z wiedzy zewnętrznej stanowią sygnał dla pracowników przedsiębiorstwa, że zasoby wewnętrzne są niewystarczające. Wywołuje to reakcję określaną jako: „złe bo nie nasze” (*not invented here*). W dużym przedsiębiorstwie, gdzie rotacja pracowników, przynajmniej w sensie ilościowym, jest większa niż w firmie sektora MSP, proces rekrutacji należy rozpocząć od ustalenia, jakie kompetencje musimy uzupełnić.

Tabela 4. Rodzaje wiedzy

	Wiedza ogólna	Wiedza specjalistyczna
Wiedza, którą może przynieść korzyści w przyszłości	menedżer - praktykant	specjalista zajmujący się technologiami przyszłości
Wiedza, którą można wykorzystać natychmiast	menedżer zatrudniony tymczasowo	programista o rzadkiej specjalizacji

Źródło: [Probst 2002, s.120]

W przedsiębiorstwie, często pojawia się konieczność zatrudniania osób o tak zwanym odmiennych życiorysach. Oznacza to na przykład zatrudnianie w dziale marketingu banku absolwenta sinologii, w związku z zamiarami wejścia na rynek chiński.

Duże przedsiębiorstwa coraz częściej wchodzą w alianse strategiczne oparte na wiedzy, co wymaga znajomości kompetencji potencjalnego partnera w kontekście kompetencji niezbędnych w przedsiębiorstwie przyszłości. Takie alianse zastępują dotychczasowe oparte na powiązaniach produktowych, których celem jest uzupełnienie luki w ofercie produktowej przedsiębiorstwa, redukcję kosztów i ryzyka.

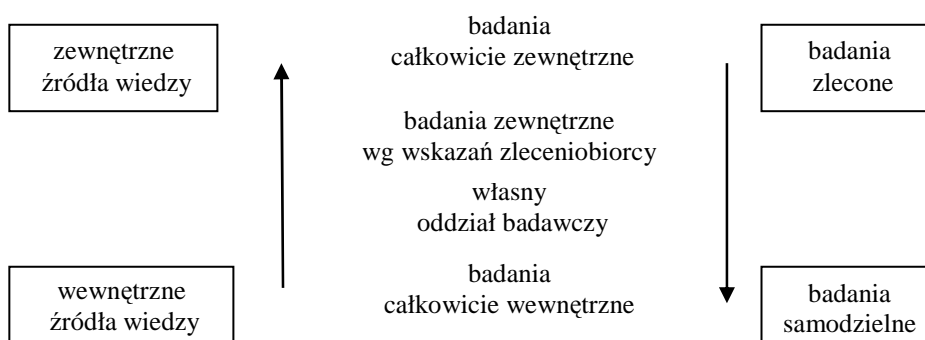
Związane są z tym zmieniające się relacje pracownik – pracodawca (tabela 5).

Tabela 5. Relacja pracownik - pracodawca

Dawniej	Obecnie
zatrudnienie jako związek	zatrudnienie jest transakcją
doświadczenie nabywane przez awans	pracownik poszukuje nowego doświadczenia
dążenie do zrobienia „jednej” kariery	kariery oznacza wachlarz kilkuletnich ścieżek rozwoju
menedżerowie mistrzami zmian	menedżer jako mistrz komunikacji
znaczenie dyplomu	znaczenie umiejętności i postaw
możliwość rozwoju i nauki jako czynnik motywacyjny	uczenie się jako koszt aktywności zawodowej
pracownik na miejscu w firmie	praca w odległych miejscach, o różnych porach

Źródło: [Kościńska 2003]

Rozwój strukturalnego kapitału intelektualnego służyć ma tworzeniu warunków do tworzenia innowacji w przedsiębiorstwie (por. rysunek 4).



Źródło: na podstawie [Probst 2002, s. 143]

Rysunek 4. Gdzie powstają innowacje

Jak pisze Sokołowska możliwości dużych przedsiębiorstw w tym zakresie zależą od wielkości oraz korzyści z nakładów na badania i rozwój oraz wdrażania nowych technologii a także współpracy z innymi ośrodkami badawczymi. Ważne jest też wykorzystywanie nowoczesnych narzędzi marketingowych, zwłaszcza tych, które wpływają na kreowanie wizerunku firmy. Duże przedsiębiorstwo może sobie pozwolić na podejmowanie przedsięwzięć wysokonakładowych oraz korzystać z instrumentów rynku kapitałowego. Modele zarządzania kapitałem intelektualnym dotyczą również głównie dużych przedsiębiorstw [Sokołowska 2005, s. 30].

Przypadek małego przedsiębiorstwa

Małe przedsiębiorstwa, które zdecydowanie dominują we współczesnej gospodarce nie mogą konkurować wyłącznie w oparciu o zasoby tradycyjne – materialne. W nich, podobnie jak w dużych przedsiębiorstwach, coraz większego znaczenia nabiera kapitał intelektualny. Konkurencja na rynku małego przedsiębiorstwa napotyka na szereg barier związanych z względnie małym udziałem w rynku, ograniczonymi możliwościami zaopatrzenia i zbytu produktów, częste kierowanie firmą przez właściciela w oparciu o jego intuicję [Sokołowska 2005, s. 31]. Aby kapitał intelektualny stał się strategiczną kompetencją firmy, trzeba go najpierw zidentyfikować, aby następnie nim zarządzać i przekształcić w główny element przewagi konkurencyjnej. Małe przedsiębiorstwo posiada specyfikę, jednak wiele procesów jest tu analogicznych do tych w dużym przedsiębiorstwie. W małych firmach przebieg procesów determinują osobiste powiązania, co wpływa na kształtowanie kultury organizacyjnej oraz relacji z klientami.

Rozwojowi kapitału ludzkiego sprzyja bliski kontakt właściciela z pracownikami, co zapewnia lepszą znajomość potrzeb pracowników i możliwość efektywniejszego ich mobilizowania. Małe firmy są też bardziej elastyczne i łatwiej w nich o szybkie decyzje w reakcji na zmienność otoczenia, dzięki czemu lepiej wykorzystują szanse na rynku.

Rozwojowi kapitału strukturalnego sprzyja również szybki przepływ informacji, łatwiejsza nieformalna komunikacja oraz możliwość przeprowadzenia szybkich zmian

w razie zaistnienia takiej potrzeby. W małej firmie łatwiej o stworzenie warunków sprzyjających innowacyjności, dzięki bliskości rynku oraz lepszej znajomości potrzeb konsumentów. W małych firmach konsultingowych oraz szkoleniowych i projektowych obserwuje się więcej cech nowoczesnej organizacji, co sprzyja zarządzaniu kapitałem intelektualnym. W firmach produkcyjnych i budowlanych można spodziewać się mniejszego zainteresowania rozwijaniem i zarządzaniem aktywów niematerialnych, w tym kapitału intelektualnego. Wynika to z faktu, iż w firmach konsultingowych istnieje naturalna potrzeba uczenia się i podnoszenia jakości kapitału ludzkiego, w firmach produkcyjnych większe znaczenie przykłada się do rozwijania korzystania z nowoczesnej techniki i technologii, czego nie kojarzy się wprost z rozwijaniem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa [Sokołowska 2005: 33]. Wydaje się także, że firmy usługowe i handlowe są bardziej zainteresowane rozwijaniem kapitału ludzkiego niż firmy produkcyjne. Wynika to z faktu, że usługi oferuje człowiek, a cechą usług jest m.in. równoczesowość produkcji i sprzedaży usług a odbiorca usług ma najczęściej bezpośredni kontakt z producentem. Jakość usługi jest ściśle związana z relacjami oferenta i odbiorcy usługi.

Sokołowska [2005, s. 36-38] identyfikuje następujące najważniejsze cechy wyróżniające małe przedsiębiorstwo, istotne z punktu widzenia rozwoju kapitału intelektualnego:

1. Małym przedsiębiorstwem zarządza najczęściej jednoosobowo właściciel – menedżer i od jego osobowości, zaangażowania i wiedzy w znacznej mierze zależą losy przedsiębiorstwa.
2. Procesy pracy są zdeterminowane przez osobiste relacje – właściciel i pracownicy znają się a ich relacje oparte są w dużym stopniu na zaufaniu i współpracy.
3. Struktura organizacyjna małego przedsiębiorstwa jest prosta, najczęściej jednoszczeblowa i elastyczna, zmieniając się w zależności od aktualnych potrzeb.
4. Kontakty firmy z otoczeniem są bezpośrednie, współpraca z klientami i dostawcami decyduje o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.
5. Produkcja i usługi małych firm są indywidualizowane, aby lepiej spełnić oczekiwania klientów.
6. Udział w rynku jest ograniczony, często jednak w wymiarze regionalnym czy lokalnym jest on pokaźny. Wchodzenie w tzw. cudzy obszar działalności jest trudne, chociażby ze względu na ograniczenia finansowe.
7. Przepływ informacji w firmie jest nieskomplikowany a co za tym idzie niezakłócony. Sprzyja on nawiązywaniu kontaktów i szybkiemu rozwiązywaniu problemów.
8. Kapitał takiej firmy zwykle pochodzi z oszczędności właściciela oraz kredytów. W praktyce oznacza to niewielkie możliwości gromadzenia rezerw finansowych.
9. Małe firmy posiadają samodzielność decyzyjną, która związana jest z faktem, iż stanowi ona własność prywatną, najczęściej właściciela i jego rodziny.

Działalność małych firm jest zwykle słabo zdywersyfikowana (określony produkt na wybranym rynku). Związane jest to z wielkością środków finansowych pozostających w dyspozycji przedsiębiorstwa.

5. ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM

Wskaźniki

Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest procesem, którego efektem ma być ocena wartości przedsiębiorstwa, wynikająca z posiadanych aktywów niematerialnych. Po krótko zostanie przedstawiona platforma wartości opracowana przez Edvinssona (Skandia), Onge (CIBC), Armstronga (Armstrong World Industries) oraz Petrasha (Dow Chemical Company), która łączy elementy zarządzania KI z zarządzaniem wiedzą pokazując znaczenie wartości niematerialnych firmy dla kreowania wartości dodanej firmy. Twórcy platformy zakładają integrację składników kapitału intelektualnego – kapitału ludzkiego, kapitału klientów oraz kapitału organizacyjnego (tabela 6). Wskaźniki oceniające KI przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 6. Komponenty KI w platformie wartości

Kapitał ludzki
<ul style="list-style-type: none"> • <i>know - how</i>
<ul style="list-style-type: none"> • wykształcenie, kwalifikacje zawodowe,
<ul style="list-style-type: none"> • wiedza związana z wykonywaną pracą
<ul style="list-style-type: none"> • predyspozycje zawodowe i psychometryczne
<ul style="list-style-type: none"> • przedsiębiorczość, zapał, innowacyjność
Kapitał klientów (relacji)
<ul style="list-style-type: none"> • znak firmowy
<ul style="list-style-type: none"> • klienci i ich lojalność
<ul style="list-style-type: none"> • nazwa firmy
<ul style="list-style-type: none"> • kanały dystrybucji
<ul style="list-style-type: none"> • umowy franchisingowe
<ul style="list-style-type: none"> • korzystne kontrakty
Kapitał organizacyjny
<ul style="list-style-type: none"> • własność intelektualna: patenty, prawa autorskie, prawa do wzorów, tajemnice handlowe, znak handlowy, wyróżniające usługi
<ul style="list-style-type: none"> • aktywa infrastrukturalne: filozofia zarządzania, kultura organizacyjna, procesy zarządzania, system informacyjny, system powiązań, finansowe

Źródło: [Sokołowska 2005, s. 64-65]

Zgodnie z ideą tego modelu wartość przedsiębiorstwa jest wynikiem interakcji poszczególnych elementów kapitału intelektualnego [Sokołowska 2005, s. 65].

Tabela 7. Generator wskaźników pomiaru KI wg Bukowitz i Williams

KAPITAŁ LUDZKI	
Wskaźnik	Interpretacja
Odsetek zatrudnionych z wyższym wykształceniem lub średni poziom wykształcenia zatrudnionych.	Zdolność do inteligentnego myślenia.
Fluktuacja doświadczonego personelu.	Stabilizacja zasobów wiedzy.
Średni poziom doświadczenia (liczba lat pracowanych w przedsiębiorstwie, w zawodzie, na określonym stanowisku).	Jakość zasobów wiedzy.
Odsetek dochodów od klientów, których usatysfakcjonowanie wymaga od pracowników ciągłego zdobywania nowych umiejętności.	Innowacyjność, tworzenie nowej wiedzy lub poszerzanie już istniejącej.
Zadowolenie pracowników (badane na podstawie kwestionariuszy).	Siła związków z przedsiębiorstwem i skłonność do dzielenia się wiedzą.
Koszty szkoleń i edukacji na jednego pracownika.	Inwestycje w przekazywanie lub poszerzanie wiedzy.
Wartość dodana na jednego pracownika.	Wskaźnik zysku, który co najmniej w niewielkim stopniu jest zdeterminowany przez poziom wiedzy.
KAPITAŁ KLIENCKI	
Wskaźnik	Interpretacja
Odsetek pracowników poświęcających większość swojego czasu na kontakty z klientami.	Wielkość i zakres związków z klientami.
Odsetek transakcji powtarzających się.	Stabilność związków z klientami.
Odsetek transakcji z największymi klientami w ogólnej liczbie transakcji.	Jakość związków.
Procentowa zmiana dochodów na jednego klienta.	Zakres związków i/lub wielkość związków w zależności od wyznaczonych celów strategicznych.
Odsetek dochodów z transakcji z klientami wyrażającymi dobrą opinię o przedsiębiorstwie.	Siła związków, możliwość wykorzystania ich aby stworzyć nowe związki.
Odsetek zawartych z klientami umów o współpracy.	Zasięg przepływów wiedzy i wartość tworzenia związków z klientami.
Satysfakcja klientów.	Stabilność związków z klientami.
KAPITAŁ ORGANIZACYJNY	
Wskaźnik	Interpretacja
Odsetek dochodów zainwestowanych w system zarządzania wiedzą (lub system technologii informatycznej (IT), który jest częścią zarządzania wiedzą).	Stopień przywiązywania uwagi do tworzenia, gromadzenia i rozpowszechniania różnego rodzaju wiedzy, którą można stosować.
Procent dochodów ze sprzedaży nowych produktów.	Innowacje, realizacja tworzenia i zastosowania wiedzy.

Procent dochodów uzyskiwanych dzięki wymagającym klientom (klientom, których obsługa wymaga ciągłego inwestowania).	Sukces w tworzeniu wiedzy i nowych procesów jako rezultat wymagań klientów i/lub produkty, które mogą być ulepszone w rezultacie tych działań.
Procent nowo zatrudnionych pracowników.	Wielkość wiedzy bazowej.
Średni czas opracowywania nowego produktu.	Innowacje, dystrybucja i zastosowanie wiedzy.
Średni czas dostosowywania się do potrzeb (wymagań) klientów.	Zdolność gromadzenia i zastosowania wiedzy.
Procentowy udział ze sprzedaży produktów firmowych (zazwyczaj opatentowanych).	Zdolność kreowania nowej wiedzy i generowania zysku z jej zastosowania.
Wkład jednego pracownika w zakresie tworzenia wiedzy bazowej (w stosunku rocznym).	Sukces w tworzeniu wiedzy bazowej.
Wskaźniki stopnia wykorzystania wiedzy bazowej.	Potencjał w zakresie rozbudowy (poszerzenia) wiedzy bazowej.

Źródło: [Sokołowska 2005, s. 66]

Pomiar kapitału ludzkiego nie jest zadaniem łatwym. Jednym z przykładów, przytoczonym w literaturze, jest sprawozdanie Instytutu Saratogi publikowane od kilkunastu lat. Zestawienie jest wyjątkowe ze względu na wielowymiarowość przedstawienia problemu a także wskazaniu metody obliczania poszczególnych wskaźników [Sokołowska 2005, s. 81 za: Fitzenz. J., Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 176-180].

Jak zarządzać kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie?

Sokołowska [2005, s. 87] wyróżnia dwie płaszczyzny badania efektów zarządzania wartościami niematerialnymi małego przedsiębiorstwa:

1. zasobową – identyfikacja tych zasobów, wzmocnienie ich wartości oraz efektywne ich wykorzystanie
2. pomiarową – dobór i wykorzystanie wskaźników aktywów niematerialnych.

Autor niniejszego opracowania uważa, że takie podejście z powodzeniem można odnieść do każdego przedsiębiorstwa. W płaszczyźnie zasobowej ważne są następujące założenia [Sokołowska 2005, s. 87]:

1. Określenie świadomości właściciela (zarządu) co do znaczenia kapitału intelektualnego. Uświadomienie tego polega na wykazaniu menedżerom, że wartości niematerialne, w tym wiedza, kapitał intelektualny, nowoczesne technologie oraz nowe rozwiązania organizacyjne stanowią klucz decydując o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ważne jest też wskazanie, że, aby firma konkurowała na rynku niezbędne jest również doskonalenie się menedżerów – chodzi o kształtowanie zdolności przywódczych, umiejętności zarządzania personelem w tym dostrzegania i ułatwiania pracownikowi wykorzystania najlepszych swoich atutów. Dotyczy to również podnoszenia kwalifikacji oraz tworzenia kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwie.
2. Identyfikacja kluczowych zasobów niematerialnych – dotyczy to zarówno kapitału ludzkiego (wiedza, kwalifikacje, cechy wnoszone przez pracowników, zaangażowanie, uczciwość, wiarygodność, umiejętność uczenia się, umiejętność pracy w zespole, itp.) jak i strukturalnego (kultura organizacyjna, struktura orga-

nizacyjna, strategia, historia firmy, sprzęt komputerowy, systemy informacyjne, patenty, znaki handlowe, style życia a także bazy danych o rynku i klientach oraz ich relacjach z partnerami zewnętrznymi itd.)

3. Pozyskiwanie składników KI – ocena intelektualnych kompetencji przedsiębiorstwa ma służyć również wskazaniu braków i ustalenia, jakie aktywa niematerialne wymagają uzupełnienia.
4. Wzmacnianie wartości intelektualnych przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę to, czy inwestujemy w przyszłość czy też dodatkowe aktywa są nam niezbędne do natychmiastowego wykorzystania.

Sokołowska [2005, s. 91] sugeruje, aby w małej firmie do pomiaru kapitału intelektualnego służyły następujące wskaźniki:

- „w ramach kapitału ludzkiego – średni czas zatrudnienia pracownika w firmie, liczba zatrudnionych na pełny etat, udział zatrudnionych na pełny etat wśród ogółu zatrudnionych, liczba pracowników doraźnych, udział kosztów związanych z pracownikami w kosztach ogółem, udział inwestycji w rozwój w pracownikach w inwestycjach ogółem, średnie wynagrodzenie, wartość wynagrodzeń pozapłacowych, czas przeznaczony na szkolenia, koszt kapitału ludzkiego (wynagrodzeń, świadczeń pracowniczych, absencji) itd.,
- w ramach kapitału strukturalnego wewnętrznego – liczba patentów, licencji, udział wydatków przeznaczonych na inwestycje w wydatkach ogółem, ilość komputerów w firmie itd.,
- w ramach kapitału strukturalnego zewnętrznego – udział stałych klientów w ogólnej ich liczbie, udział reklamacji, zwrotów, skarg w ogólnej liczbie sprzedanych produktów i usług, udział kosztów marketingowych w kosztach ogółem”. Jak wspomniano we wstępie, doskonalenie kapitału intelektualnego wszystkich pracowników, bez względu na zajmowane stanowisko ma podstawowe znaczenie dla rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Pracownicy 50+ wymagają szczególnego potraktowania, gdyż przez całe swoje życie zawodowe pracowali w systemie: najpierw nakazowo – rozdzielczym a później - „wczesnokapitalistycznym”. W jednym i drugim systemie pracownik na ogół jedynie w teorii był traktowany podmiotowo. Obecnie zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza i społeczna jednoznacznie zmienia usytuowanie pracownika. Jest to związane z budowaniem gospodarki opartej na wiedzy oraz rosnącym znaczeniem społecznej odpowiedzialności biznesu. W tej sytuacji szczególnego znaczenia w każdym przedsiębiorstwie nabiera kapitał intelektualny, a ściśle biorąc identyfikacja jego składników, zarządzanie nim, pomiar i podejmowanie wszelkich możliwych działań sprzyjających rozwojowi kapitału intelektualnego. Na tej drodze pojawia się wiele przeszkód, chociażby niska świadomość menedżerów o znaczeniu aktywów niematerialnych, niechęć pracowników do zmian, brak odpowiednich zasobów ludzkich i umiejętności w zakresie zarządzania, traktowanie spraw pracowniczych jako dalszoplanowe, niska innowacyjność i słabe instrumenty motywacji i niskie płace [Sokołowska 2005, s. 143].

W opracowaniu [Sokołowska 2005] zaprezentowano metody kształtowania kapitału intelektualnego w małych przedsiębiorstwach, przedstawiając na tle rozważań teore-

tycznych wyniki badań przeprowadzonych w kilkudziesięciu przedsiębiorstwach województwa dolnośląskiego. Autor starał się przedstawić, w jaki sposób można rozwijać kapitał intelektualny oraz jak mierzyć efekty podjętych działań.

Nie odnoszono się do konkretnej branży, wychodząc z założenia, że zasadnicza część omawianej problematyki jest wspólna dla wszystkich branż a uwzględnianie specyfiki tej będącej przedmiotem zainteresowań projektu jest nieuzasadnione. Podobnie też potraktowano związek problematyki doskonalenia kapitału intelektualnego z wielkością przedsiębiorstwa, przyjmując za punkt wyjścia fakt, iż większość firm, będących przedmiotem zainteresowania projektu należy do sektora MSP a duże przedsiębiorstwa można traktować jako zbiór małych przedsiębiorstw, z uwagi na stopniową ich transformację z organizacji produktowych w kierunku organizacji procesowych. Autor wyraża też przekonanie, że w najbliższych latach duże organizacje o typowej, hierarchicznej strukturze będą ewoluowały w kierunku organizacji wiedzy, co wymaga zupełnie innej organizacji przedsiębiorstw.

Pracownicy 50+ posiadają wielki potencjał intelektualny, jednak багаż ich doświadczeń wymaga, aby przygotowywane metody doskonalenia ich KI były dobierane wyjątkowo starannie.