

*dr Beata Piasny*

Katedra Metod i Systemów Zarządzania, Instytut Ekonomii  
Wydział Zamiejscowy Prawa i Nauk o Gospodarce w Stalowej Woli  
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

## **Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego we współczesnym przedsiębiorstwie**

### WPROWADZENIE

Wiedza i zarządzanie wiedzą są najbardziej aktualnymi zagadnieniami w nauce o zarządzaniu. Jest to efekt nie tylko docenienia roli kapitału intelektualnego w tworzeniu trwałych przewag konkurencyjnych krajów, regionów czy też organizacji, ale także przekonania o konieczności zmian w systemach zarządzania przedsiębiorstwami wynikającej z rozwoju na świecie gospodarki opartej na wiedzy. Pracownicy wiedzy słusznie traktują stary system zarządzania jako rozwiązanie, które w niedostatecznym stopniu wykorzystuje ich wiedzę i umiejętności i nie docenia ich gotowości do kreowania nowych rozwiązań, podejmowania inicjatywy i odpowiedzialności<sup>1</sup>. Organizacje, które chcą odnieść sukces muszą być zwinne, elastyczne, uczące się, ciągle doskonalące się i posiadać zdolność wprowadzania zmian w odpowiedzi na ciągłe zmiany otoczenia. Nowoczesne zarządzanie musi mieć zatem wiele wymiarów, wśród których na znaczeniu będzie zyskiwał „wymiar ludzki”. Można powiedzieć, że nadeszła epoka intelektualnych zasobów organizacji jako czynnika determinującego jej przetrwanie, rozwój i sukces.

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że zarządzanie zasobami wiedzy i kreowanie kapitału intelektualnego powinny być postrzegane jako komplementarne, wzajemnie zależne i przenikające się procesy<sup>2</sup>, ponieważ kapitał intelektualny jest pochodną i wynikiem umiejętnego wykorzystywania wiedzy w praktyce.

Celem artykułu jest przedstawienie elementów składowych kapitału intelektualnego mających najistotniejsze znaczenie w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem oraz sposobów i metod jego rozwoju.

Przeprowadzone w artykule analizy mają charakter teoretyczny i bazują na dorobku literatury naukowej.

---

<sup>1</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwania ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008, s. 249–250.

<sup>2</sup> F. Ricceri, *Intellectual Capital and Knowledge Management. Strategic management of knowledge resources*, Routledge Francis & Taylor Group, Nowy Jork 2008, s. 1–3, 12–15.

### KAPITAŁ INTELEKTUALNY WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Termin „kapitał intelektualny” jest określany różnie. T.A. Stewart określił kapitał intelektualny jako intelektualną materię – wiedzę, informacje, własności intelektualne i doświadczenie – która może stanowić element kreowanej wartości organizacji<sup>3</sup>. L. Edvinsson<sup>4</sup> i R. Malone definiują kapitał intelektualny w następujący sposób: „Kapitał intelektualny oznacza posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które dają przewagę konkurencyjną na rynku”<sup>5</sup>. Z kolei J. Nahapiet i S. Ghoshal wykorzystują ten termin do określenia wiedzy i umiejętności wykorzystania wiedzy przez społeczność, jaką jest organizacja, społeczeństwo intelektualne czy profesjonalna praktyka<sup>6</sup>. M. Bratnicki utożsamia kapitał intelektualny organizacji z jej zasobami niematerialnymi i definiuje go jako sumę wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktyczne przekształcenie tej wiedzy w składniki wartości przedsiębiorstwa<sup>7</sup>. E. Skrzypek uważa, że zasoby wiedzy w przedsiębiorstwie to jego aktywa intelektualne będące sumą wiedzy poszczególnych pracowników oraz zespołów pracowników. Zasoby te podlegają ciągłym zmianom, które są efektem procesu uczenia się organizacji<sup>8</sup>. Z kolei Organizacja ds. Ekonomicznej Współpracy i Rozwoju (OECD), definiuje kapitał intelektualny jako: „ekonomiczną wartość dwóch kategorii nienamacalnych aktywów przedsiębiorstwa: kapitału organizacyjnego (strukturalnego) i kapitału ludzkiego”<sup>9</sup>. Kapitał strukturalny w tej definicji przedstawiany jest jako własność oprogramowania systemów komputerowych, sieci dystrybucji i systemy zaopatrzenia. Kapitał ludzki zawiera natomiast zasoby ludzkie organizacji (obsada stanowisk) oraz zasoby zewnętrzne, takie jak klienci i dostawcy.

Każde przedsiębiorstwo posiada aktywa niematerialne, jednak nie wszystkie dostrzegają ich znaczenie jako generatora wartości. Dlatego często aktywa te

<sup>3</sup> M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010, s. 104.

<sup>4</sup> L. Edvinsson stanął na czele pierwszego na świecie działu kapitału intelektualnego, który został utworzony w 1991 roku przez skandynawską firmę Skandia, działającą w branży ubezpieczeń.

<sup>5</sup> L. Edvinsson, A.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 40.

<sup>6</sup> J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, „Academy of Management Review”, 23 (2) 1998, s. 243–266.

<sup>7</sup> M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określania kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 100.

<sup>8</sup> E. Skrzypek, *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce* [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, A. Sokół, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 145.

<sup>9</sup> A. Sokołowska, *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN S.A., Warszawa 2005, s. 133.

pełnią rolę pasywną. Tymczasem w celu zapewnienia rozwoju współczesnych przedsiębiorstw ważna jest identyfikacja posiadanego kapitału intelektualnego<sup>10</sup>, jego kreowanie i ochrona.

W literaturze można spotkać wiele modeli i klasyfikacji kapitału intelektualnego określających jego strukturę. Większość z nich opiera się na założeniach przyjętych przez takich autorów jak: T.A. Stewart, K.E. Sveiby czy L. Edvinsson. W tabeli 1 zaprezentowane zostały wybrane z nich. Bazując na zaprezentowanych tam klasyfikacjach kapitału intelektualnego w dalszej części opracowania wskazane zostaną metody jego efektywnego wykorzystania i rozwoju.

O ile właścicielem kapitału strukturalnego jest organizacja, to ludzie zatrudnieni w przedsiębiorstwie (kapitał ludzki) jako podstawowy filar istnienia kapitału intelektualnego, nie są własnością przedsiębiorstwa. Kapitał ludzki stanowi wszystko to, co organizacja traci wraz z odejściem pracownika, zaś strukturalny wszystko to, co zdoła utrwalić.

**Tabela 1. Struktura kapitału intelektualnego w oparciu o najpopularniejsze koncepcje**

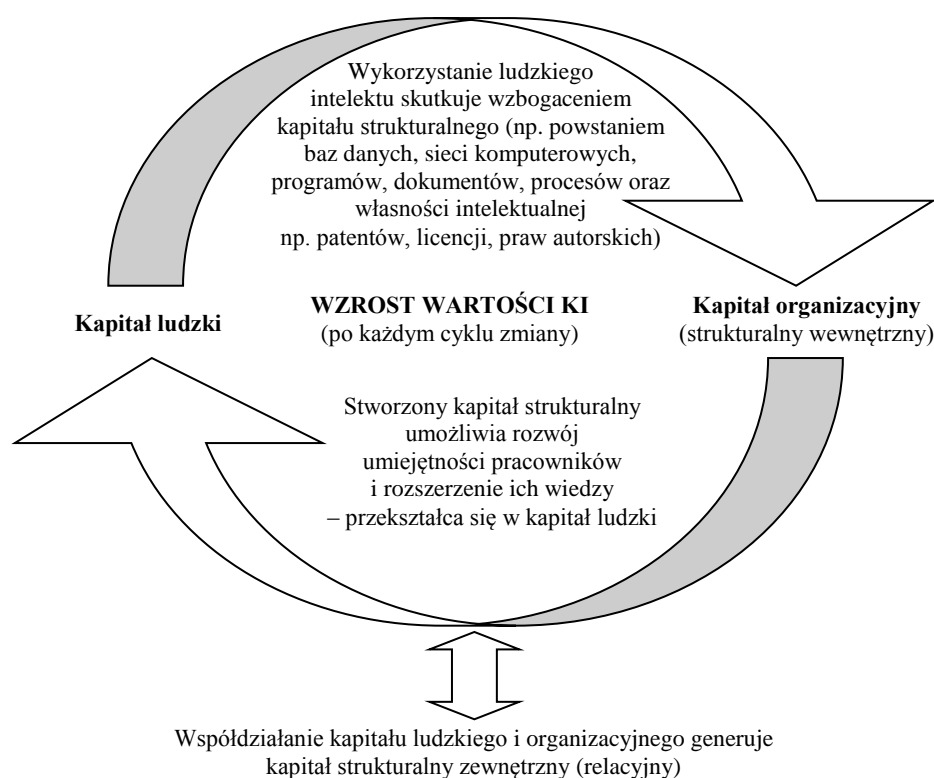
Autor koncepcji	Struktura kapitału intelektualnego
1	2
K. Sveiby (1989, 1997)	Kapitał ludzki (wykształcenie, doświadczenie, umiejętności, stosunek do organizacji, witalność); Kapitał strukturalny wewnętrzny (patenty, licencje, know-how, znaki towarowe, zarządzanie, kultura, procesy, systemy administracyjne, technologia informatyczna); Kapitał strukturalny zewnętrzny (image, znak firmowy, stosunki z dostawcami, stosunki z odbiorcami).
T. Stewart (1991, 1997)	Kapitał ludzki (umiejętności i wiedza ludzi); Kapitał strukturalny (patenty, procesy, bazy danych, sieci itp.); Kapitał klienta (relacje z klientami i dostawcami).
L. Edvinsson (1997)	Kapitał ludzki (kompetencje, postawy oraz zdolności intelektualne pracowników); Kapitał strukturalny (kapitał kliencki, kapitał organizacyjny: innowacyjny, procesowy).
J. Roos, G. Roos (1997)	Kapitał ludzki (kapitał wiedzy, umiejętności, związany z motywacją, związany z zadaniami); Kapitał procesów biznesowych (przepływ informacji, towarów, usług, gotówki, formy współpracy, procesy strategiczne); Kapitał relacyjny z klientami firmy (kapitał relacji z klientami, z dostawcami, z partnerami biznesowymi, z inwestorami).
K. Perekuda (1998)	Zasoby ludzkie; Aktywa intelektualne (koncentrujące się na komercjalizacji produktów, procesów i usług; kultywujące długotrwałe więzi z klientami: relacje, umowy, historia kreowana przez przedsiębiorstwo; strukturalne: plany, procedury, procesy).

<sup>10</sup> L. Craig, L. Moore, *Intellectual Capital in Enterprise Success: Strategy Revisited*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2008, s. 19–20.

1	2
M. Bratnicki (1999)	<p>Kapitał ludzki (kompetentność: umiejętności praktyczne, wiedza teoretyczna, talenty; zręczność intelektualna: innowacyjność ludzi, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian; motywacja: chęci działania, predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań, zaangażowanie w procesy organizacyjne, skłonność do zachowań etycznych, władza organizacyjna, przywództwo menedżerskie);</p> <p>Kapitał organizacyjny (kapitał rozwojowy: innowacyjność przedsiębiorstwa, organizacyjne uczenie się, zamierzenia strategiczne, cele i strategie przedsiębiorstwa, procesy tworzenia strategii, gotowość do zmian; struktura wewnętrzna: struktura organizacyjna, systemy działania, własność intelektualna, procesy wewnętrzne, kultura organizacyjna; struktura zewnętrzna: zasoby rynkowe, powiązania z dostawcami, powiązania z udziałowcami, powiązania z partnerami aliansów strategicznych, powiązania z innymi zainteresowanymi w otoczeniu przedsiębiorstwa);</p> <p>Kapitał społeczny (kapitał strukturalny: powiązania w sieci, konfiguracja sieci, odpowiedniość organizacji; wymiar stosunków międzyludzkich: zaufanie, normy, zobowiązania, identyfikacja; kapitał poznawczy: wspólnie podzielane słowniki, wspólny język, wspólnie podzielane opowieści).</p>
J. Fitz-Enz (2001)	<p>Własność intelektualna;</p> <p>Skomplikowany spłot procesów, kultury, połączony z siecią różnego rodzaju relacji i kapitałem ludzkim.</p>
M.W. McElroy (2002)	<p>Kapitał ludzki (wiedza, umiejętności, doświadczenie, chęć doskonalenia się);</p> <p>Kapitał strukturalny (kapitał innowacyjny: własność intelektualna, inne niematerialne zasoby, kapitał procesów – typowe procesy gospodarcze);</p> <p>Kapitał społeczny (kapitał intraspoleczny: egocentryczny – postrzegany jako wartość stosunków jednostki z innymi jednostkami w realizacji celów organizacji, socjocentryczny – ujmowany jako wartość pozycji jednostki w strukturze organizacji i wykorzystania jej do osiągnięcia wartości dodanej dla przedsiębiorstwa, interspoleczny: kapitał klientów, kapitał partnerski, społeczny kapitał innowacyjny – zbiór niezależnych, uczących się jednostek i społeczności współpracujących w samoorganizujących się obszarach zainteresowania celem rozwijania i integrowania podzielanej wiedzy).</p>
B. Skuza (2003)	<p>Kapitał ludzki (kompetencje, relacje, wartości);</p> <p>Kapitał organizacyjny (kapitał procesowy, innowacyjność, kultura);</p> <p>Kapitał w postaci klientów (baza klientów, relacje z klientami, potencjał klientów).</p>
H. Król (2006)	<p>Kapitał ludzki (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja, postawy, wartości);</p> <p>Kapitał strukturalny (bazy danych, kartoteki klientów, znaki towarowe, struktury organizacyjne, patenty, prawa autorskie, systemy informatyczne);</p> <p>Kapitał relacji zewnętrznych (kontakty z klientami, dostawcami, konkurentami, mediami, społecznością lokalną).</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie T.A. Stewart, *The Wealth of Knowledge, Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001, s. 13; L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 45; M. Bratnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2000, s. 101; J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 23–24; H. Król, *Kapitał ludzki organizacji* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006, s. 94; M. Mroziwski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008, s. 26–45.

Przeгляд koncepcji kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa wskazuje także, że ze względu na różnorodność czynników związanych z pracownikami, z ich działalnością wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu, trudno jest precyzyjnie wyodrębnić poszczególne aktywa intelektualne, klasyfikować je i oceniać. Ten fakt sprawia, że trudno jest w pełni przewidzieć i oszacować skutki zmian w kapitale intelektualnym organizacji i straty wynikłe z odejścia pracownika. W takiej sytuacji, ważną kwestią w przedsiębiorstwie staje się przekształcanie kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny.



**Rysunek 1. Proces przekształcania kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny**

Źródło: opracowanie własne.

Analizując koncepcję kapitału intelektualnego można dostrzec, że jego jakość w dużym stopniu uzależniona jest od przepływów wiedzy dokonujących się między kapitałem ludzkim i kapitałem strukturalnym. Oznacza to, że słabość jednego z elementów prowadzi do obniżenia wartości generowanej z całości kapitału intelektualnego. Dlatego tak ważne jest odpowiednie zarządzanie wiedzą i kreowanie organizacji uczącej się.

## ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnych definicji zarządzania wiedzą. Tym, co łączy większość z nich jest zgodność w ujmowaniu tego zjawiska w kategoriach procesu. Przykładowo, według W.R. Bukowitza i R.L. Williamsa zarządzanie wiedzą jest „procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte o wiedzę aktywa organizacyjne”<sup>11</sup>.

Intelektualne lub oparte o wiedzę aktywa są tutaj rozumiane jako te, które są silnie powiązane z ludźmi lub wywodzą się z procesów, systemów i kultury organizacyjnej dotyczących marki organizacji, osobistej wiedzy pracowników, własności intelektualnej, licencji oraz struktur związanych z wiedzą, takich jak np.: banki danych, technologie, powiązania wewnątrzorganizacyjne i z otoczeniem itp.

Według G. Probsty, S. Rauby i K. Romhardta, „zarządzanie wiedzą to zintegrowany zestaw działań, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy”. Zarządzanie wiedzą to nadanie procesom organizacyjnego uczenia się kierunku i formy. Odpowiednie oznacza tutaj, że menedżerowie powinni dążyć do wykorzystania i rozwijania tylko tych zasobów wiedzy, które mogą być użyteczne dla przedsiębiorstwa.

Zdaniem B. Wawrzyniaka „zarządzanie wiedzą bezpośrednio dotyczy rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacjach. Generalnie chodzi o to, aby podnosić wartość kapitału ludzkiego” i dalej „Zarządzanie wiedzą jest procesem, w którym jednym z priorytetów jest budowanie i wykorzystywanie organizacyjnych banków danych i umiejętności, jakimi dysponuje każdy pracownik”.

Mówiąc inaczej, jest to budowanie i wykorzystywanie wiedzy spersonalizowanej. Ten rodzaj wiedzy – związany z konkretną jednostką – jest różny od tzw. wiedzy skodyfikowanej, obiektywnej i z reguły ogólnie dostępnej. Oczywiście jest fakt, że obydwa rodzaje wiedzy przenikają się wzajemnie”<sup>12</sup>.

Analiza zawartych w literaturze przedmiotu definicji zarządzania wiedzą wskazuje, że zwracają one uwagę na potrzebę następujących działań<sup>13</sup>:

- traktowania zasobów wiedzy jako ważnego zasobu zarówno dla działań strategicznych, jak i bieżących firmy,
- identyfikacji zasobów wiedzy,

<sup>11</sup> B. Wawrzyniak, *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Materiały na konferencję, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2001, s. 26.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 82–83.

<sup>13</sup> A. Ludwiczynski, *Rola doradztwa w budowaniu systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 389.

- pozyskiwania wiedzy z otoczenia i tworzenia wiedzy wewnątrz organizacji,
- uczenia się ludzi i kreowania organizacji uczącej się,
- stymulowania do dzielenia się wiedzą i pomysłami,
- tworzenia klimatu społecznego sprzyjającego dzieleniu się wiedzą z innymi,
- zbierania, kodyfikowania i transferu zasobów wiedzy,
- pozbywania się przestarzałej wiedzy,
- sprzedaży wiedzy na zewnątrz organizacji,
- szacowania aktywów wiedzy i liczenia kosztów pozyskania wiedzy,
- tworzenia i wykorzystywania narzędzi oraz baz wiedzy niezbędnych dla efektywnego zarządzania firmą.

Zaprezentowane definicje ukazują, że zarządzanie wiedzą w równym stopniu dotyczy wiedzy ukrytej, jak i dostępnej, czyli mówiąc inaczej, obejmuje szeroki zakres działań dotyczących w równym stopniu mądrości, tj. inteligencji cennych zasobów ludzkich, jak i danych czy informacji wykorzystywanych w działalności przedsiębiorstwa. Ponadto wymaga wsparcia przez kulturę organizacyjną, przywództwo, technologię i system pomiarowy. Wymaga także włączenia zagadnień związanych z zarządzaniem wiedzą w ogólną strategię przedsiębiorstwa.

Zarządzanie wiedzą sprowadza się do zmiany całej filozofii zarządzania firmą, to: sztuka budowania organizacji „otwartej na wiedzę i opartej na wiedzy”. Koncepcja zarządzania wiedzą jest – zdaniem E. Skrzypek – uniwersalnym sposobem zarządzania przedsiębiorstwem, bo dotyczy, zasobu jaki jest w posiadaniu każdej organizacji, tj. kapitału intelektualnego<sup>14</sup>.

Można zatem sądzić, że zarządzanie wiedzą powinno być postrzegane jako nowoczesna koncepcja zarządzania strategicznego współczesnym przedsiębiorstwem, ukierunkowana na tworzenie wartości organizacji w oparciu o umiejętne pozyskiwanie i wykorzystywanie wszystkich zasobów wiedzy organizacyjnej oraz budowanie kapitału intelektualnego<sup>15</sup>.

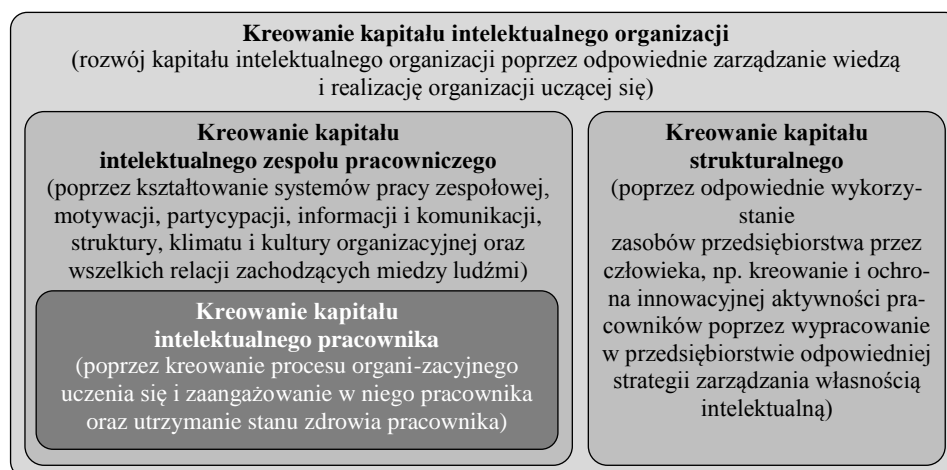
---

<sup>14</sup> E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą i jego rola we współczesnym zarządzaniu* [w:] *Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Politechnika Łódzka, Łódź 2010, s. 79.

<sup>15</sup> Szerzej zob. I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000; G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004; W.R. Bukowitz, R.L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 2000; K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005; A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowanie podejście*, PWE, Warszawa 2006; M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006; B. Mięka, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006; B. Piasny, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza Fundacji Uniwersyteckiej w Stalowej Woli, Warszawa–Stalowa Wola 2007; E.H. Edersheim, *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009.

## KREOWANIE KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

Podając zagadnienie kreowania kapitału intelektualnego organizacji należy odnieść się do wyróżnionych wcześniej komponentów, a mianowicie kapitału ludzkiego (kapitału intelektualnego zespołu pracowniczego) i kapitału strukturalnego. Taki podział umożliwia rozróżnienie w kapitale intelektualnym części „myślącej” (kapitał ludzki) od części „niemyślącej” (kapitał strukturalny)<sup>16</sup> i uwypukla rolę kapitału ludzkiego jako tej części, którą cechuje zdolność uczenia się, dokonywania zmian, wprowadzania innowacji i kreatywność. To jedyny rodzaj kapitału, który może samoistnie powiększać swoją wartość. Inne zasoby przedsiębiorstwa zwiększają swoją wartość jedynie w efekcie odpowiedniego ich wykorzystania przez człowieka.



**Rysunek 2. Kreowanie kapitału intelektualnego organizacji**

Źródło: opracowanie własne.

Nawiązując do przedstawionych wcześniej komponentów kapitału intelektualnego (tabela 1) oraz sposobów zwiększania jego wartości (rysunek 1), w tabeli 2 zaprezentowane zostały metody wykorzystania i rozwoju kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego. Rzeczywistość organizacyjna – jak słusznie zauważa W. Walczak, jest bardzo złożona i wielostronnie uwarunkowana. Dla każdego przedsiębiorstwa, w zależności od branży, w której działa oraz specyfiki jego działalności, występują odmienne czynniki, które wpływają na rozwijanie wyodrębnionych elementów składowych kapitału intelektualnego. Jest to

<sup>16</sup> J. Roos, G. Roos, N.C. Dragonetti, L. Edvinsson, *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan, London 1997 za: G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 215.



**Tabela 2. Przykładowe metody efektywnego wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego**

Kapitał ludzki	Kapitał strukturalny
<ul style="list-style-type: none"> <li>- skuteczny system rekrutacji, selekcji i wprowadzenia do pracy (kreowanie początkowe kapitału ludzkiego),</li> <li>- prowadzenie szkoleń zarówno tych tradycyjnych, jak i tych rozwijających twórcze zdolności ludzi i uruchamiających zespołowe uczenie się,</li> <li>- <i>coaching</i>,</li> <li>- <i>mentoring</i>,</li> <li>- system ocen pracowniczych zawierający kryteria stymulujące rozwój pracownicy,</li> <li>- system motywacyjny promujący dzielenie się wiedzą,</li> <li>- ścieżki awansu promujące sukces,</li> <li>- rotacja doświadczonych pracowników,</li> <li>- propozycje usprawnień własnej pracy (własnego stanowiska),</li> <li>- zeszyty wniosków,</li> <li>- przestrzenna organizacja miejsca pracy,</li> <li>- studia przypadków oparte na wcześniejszych projektach,</li> <li>- benchmarking wewnętrzny,</li> <li>- spotkania komunikacyjne (formalne i nieformalne) umożliwiające transfer wiedzy,</li> <li>- tworzenie klimatu przyjaznego dla wyrażania opinii i uwag krytycznych ze strony pracowników, zgłaszania problemów i kwestionowania założeń,</li> <li>- zespoły wymiany doświadczeń,</li> <li>- praca w zespołach projektowych dobieranych zadaniowo,</li> <li>- zespołowa analiza odniesionych sukcesów i porażek (po zakończeniu projektu),</li> <li>- seminaria, wyjazdy integracyjne,</li> <li>- nieformalne „fora” dyskusyjne,</li> <li>- studiowanie dokumentacji,</li> <li>- transfer najlepszych rozwiązań,</li> <li>- samokształcenie,</li> <li>- szeroki dostęp do publikacji specjalistycznych.</li> </ul>	<p><b>Wewnętrzny:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- przekształcanie struktur organizacyjnych w kierunku struktur organicznych (spłaszczenie, decentralizacja uprawnień i odpowiedzialności),</li> <li>- kształtowanie klimatu i odpowiedniej, tj. sprzyjającej zarządzaniu wiedzą kultury organizacyjnej,</li> <li>- e-learning,</li> <li>- tworzenie baz i hurtowni danych,</li> <li>- intranet,</li> <li>- tworzenie map wiedzy,</li> <li>- tworzenie specjalnych ksiąg adresowych z wykazem ekspertów pracujących dla firmy,</li> <li>- sieć kontaktów doradczych,</li> <li>- działy badawczo-rozwojowe (B+R),</li> <li>- zarządzanie własnością intelektualną* (zabezpieczenie jej patentami i prawami autorskimi),</li> <li>- zakup oprogramowania (np. Lotus Notes, systemy klasy ERP),</li> <li>- zakupy (licencji, planów konstrukcyjnych, projektów i wzorów),</li> <li>- wdrożenie systemów zarządzania jakością (ISO, Systemy branżowe, TQM),</li> <li>- zarządzanie strategiczne,</li> <li>- reengineering, Lean Management, zarządzanie zmianą, zarządzanie wiedzą, Ruch 5S,</li> <li>- Strategiczna Karta Wyników.</li> </ul> <p><b>Zewnętrzny:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- współpraca z zewnętrznymi ośrodkami badawczymi, uczelniami, firmami,</li> <li>- umowy franchisingowe, umowy partnerskie o współpracy, alianse strategiczne, sieć autoryzowanych przedstawicieli itp.,</li> <li>- dbanie o wizerunek i reputację przedsiębiorstwa (CSR),</li> <li>- zarządzanie relacjami z klientem (CRM),</li> <li>- budowanie zaufania w relacjach z partnerami zewnętrznymi,</li> <li>- badania rynkowe.</li> </ul>

\* Podstawowe elementy zarządzania własnością intelektualną zawiera opracowanie, będące rozwiniętą formą przewodnika, przygotowane przez zespół naukowców z Uniwersytetu Jagiellońskiego na zlecenie Ministerstwa Gospodarki. Zob. M. Du Vall, D. Kasprzycki, A. Matczewski, E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła, *Zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie – regulaminy korzystania z wyników prac intelektualnych powstałych w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2008.

Źródło: opracowanie własne.

bezpośrednio zależne od takich uwarunkowań, jak: profil prowadzonej działalności, posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby materialne i niematerialne, potencjał technologiczny, przedsiębiorczość i innowacyjność, obszar prowadzonych działań, asortyment oferowanych produktów i usług, a także jest podyktowane oczekiwaniami docelowej grupy klientów<sup>17</sup>.

Można sądzić, że z punktu widzenia praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie najważniejszym problemem staje się wypracowanie i dobór takich metod, narzędzi i technik wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego, które ukierunkują proces organizacyjnego uczenia się na rozwój kluczowych kompetencji.

### ZAKOŃCZENIE

Konkluzja z rozważań prowadzonych w artykule jest taka, że tak jak nie ma jednej uniwersalnej – sprawdzonej w praktyce – koncepcji zarządzania wiedzą, tak nie ma jednego – sprawdzonego w praktyce – zestawu metod i narzędzi wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego. Oznacza to, że przedsiębiorstwa, w zależności od swojej specyfiki, muszą samodzielnie tworzyć systemy zarządzania wiedzą, dokonując wyboru spośród wielu, znanych już metod i narzędzi lub wypracowując własne instrumentarium rozwoju kapitału intelektualnego. Wcześniej jednak muszą dostrzec znaczenie aktywów niematerialnych jako generatora wartości współczesnego przedsiębiorstwa oraz dokonać ich identyfikacji.

### LITERATURA

- Bratnicki M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2000.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określania kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Craig L., Moore L., *Intellectual Capital in Enterprise Success: Strategy Revisited*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2008.
- Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.
- Du Vall M., Kasprzycki D., Matczewski A., Okoń-Horodyńska E., Wisła R., *Zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie – regulaminy korzystania z wyników prac intelektualnych powstałych w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2008.

---

<sup>17</sup> W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, nr 2 (34), 2010.

- Edersheim E.H., *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Edvinsson L., Malone A.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwania ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008.
- Hudson W.J., *Intellectual Capital, How to Build it, Enhance it, Use it*, John Wiley&Sons, New York 1993.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowanie podejście*, PWE, Warszawa 2006.
- Król H., *Kapitał ludzki organizacji [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006.
- Ludwiczynski A., *Rola doradztwa w budowaniu systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008.
- Nahapiet J., Ghoshal S., *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, *Academy of Management Review*, 23 (2) 1998.
- Perechuda K., (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
- Piasny B., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza Fundacji Uniwersyteckiej w Stalowej Woli, Warszawa–Stalowa Wola 2007.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002.
- Ricceri F., *Intellectual Capital and Knowledge Management. Strategic management of knowledge resources*, Routledge Francis & Taylor Group, Nowy Jork 2008.
- Skrzypek E., *Kapitał intelektualny oraz możliwości jego wyceny [w:] INTELLECT 2005. Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, red. E. Skrzypek, Materiały VIII Międzynarodowej Konferencji Naukowej, Materiały VIII Międzynarodowej Konferencji Naukowej, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005.

- Skrzypek E., *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce* [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, A. Sokół, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i jego rola we współczesnym zarządzaniu* [w:] *Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Politechnika Łódzka, Łódź 2010.
- Sokołowska A., *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. Perechuda, PWN S.A., Warszawa 2005.
- Stewart T.A., *The Wealth of Knowledge, Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.
- Sveiby K.E., *The Invisible Balance Sheet: Key Indicators for Accounting, Control and Valuation of Know-How Companies*, Affarsvarlden/Ledarskap, Stockholm 1989.
- Wawrzyniak B., *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Materiały na konferencję, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2001.
- Walczak W., *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, nr 2 (34), 2010.

#### *Streszczenie*

Wiedza i kapitał intelektualny są czynnikami, które mogą zapewnić sukces organizacji. Z analizy literatury przedmiotu wynika, że zarządzanie zasobami wiedzy i kreowanie kapitału intelektualnego powinny być postrzegane jako komplementarne, wzajemnie zależne i przenikające się procesy, ponieważ kapitał intelektualny jest pochodną i wynikiem umiejętnego wykorzystywania wiedzy w praktyce.

Każde przedsiębiorstwo posiada aktywa niematerialne, jednak nie wszystkie dostrzegają ich znaczenie jako generatora wartości. Dlatego często aktywa te pełnią rolę pasywną. Tymczasem, w celu zapewnienia rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, ważna jest identyfikacja posiadanego kapitału intelektualnego, jego kreowanie i ochrona.

Celem artykułu jest przedstawienie elementów składowych kapitału intelektualnego mających najistotniejsze znaczenie w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem oraz sposobów i metod jego rozwoju.

Przeprowadzone w artykule analizy mają charakter teoretyczny i bazują na dorobku literatury naukowej oraz własnych przemyśleniach autora.

### **Knowledge Managements and Creating Intellectual Capital in a modern company**

#### *Summary*

Knowledge and intellectual capital are the factors which may ensure company success. From the analysis of the subject literature it can be concluded that management of knowledge resources and creating intellectual capital should be perceived as complementary, mutually dependent and interpenetrating processes, since intellectual capital is a derivative and a result of skillful use of knowledge in practice.

Every company owns some intangible assets; however, not every company can see their importance as value generators. Therefore, often these assets play a passive role. Yet, in order to ensure the development for modern companies, it is important to identify intellectual capital owned, create it and protect it.

The aim of the article is to present the elements of intellectual capital of key importance in modern company management and methods of their development.

The analyses carried out in the article are of theoretical character and are based on the existing scientific literature and the Author's own reflections.