

Krystyna Serafin

Akademia Ekonomiczna Katowice

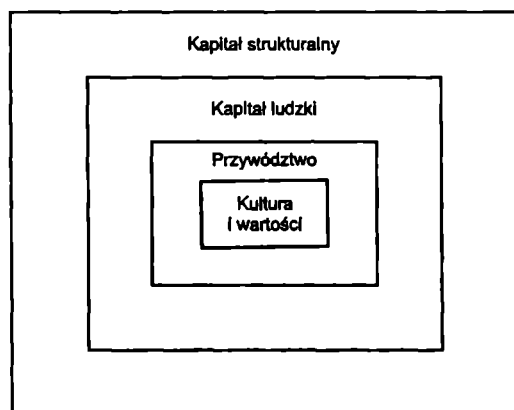
ROLA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ FIRMY

1. Kapitał ludzki i kapitał intelektualny – definicja pojęć

Pojęcie kapitału ludzkiego, pochodzące z teorii ekonomii, zostało sformułowane w połowie lat sześćdziesiątych przez amerykańskiego ekonomistę T.W. Schultza, a następnie spopularyzowane na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych przez G. Beckera. Według tej definicji, kapitał ludzki to umiejętności, wiedza, prezentowane postawy i wyznawane wartości, motywacja, a także zdrowie ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie [Jak... 2003]. Kapitał ludzki jest częścią kapitału intelektualnego firmy – obok kapitału strukturalnego oraz kapitału klienckiego. Te trzy elementy składające się na kapitał intelektualny – ludzie, systemy i klienci, decydują o wypracowaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Ich znaczenie w budowaniu sukcesu firmy jest o wiele większe niż znaczenie kapitału trwałego firmy. Często, przedstawiając problem schematycznie, pomija się segment opisujący kapitał kliencki, traktując jako najistotniejsze dwa składniki kapitału intelektualnego: kapitał ludzki i kapitał strukturalny (rys. 1).

Jednakże, dokładniej omawiając istotę kapitału intelektualnego, należy wskazać jego trzy podstawowe formy: kapitał ludzki, kapitał strukturalny i kapitał kliencki.

Kapitał ludzki. Definiując kapitał ludzki, wskazuje się wszystkie umiejętności, wiedzę i doświadczenie pracowników i menedżerów danej organizacji. Często jednak podkreśla się, że jest to coś więcej niż zwykła suma tych miar. W rachunku tym należy ujmować również dynamikę inteligentnej organizacji w zmieniającym się otoczeniu konkurencyjnym [Edwinsson, Malone 2001]. Wreszcie kapitał ludzki to także kreatywność, otwartość i innowacyjność uczestników organizacji, to stopień ich wewnętrznego umotywowania oraz umiejętność wprowadzania zmian.



Rys.1. Składniki kapitału intelektualnego

Źródło: [Edvinsson, Malone 2001, s. 32].

Kapitał strukturalny. Kapitał strukturalny opisuje się jako wcielenie, upełnomocnienie i wspierającą infrastrukturę kapitału ludzkiego. Jest to również zdolność organizacyjna, włączając fizyczne systemy stosowane do przesyłania i przechowywania materiału intelektualnego [Edvinsson, Malone 2001]. Kapitał ludzki jest tym, co buduje kapitał strukturalny, dlatego też im lepszy jest kapitał strukturalny, tym lepszy będzie kapitał ludzki. Na kapitał strukturalny składają się: jakość i zasięg systemów informacyjnych, reputacja przedsiębiorstwa, akcjonariat, koncepcja organizacyjna i dokumentacja. Istotnym jego składnikiem są także prawa własności intelektualnej, włączając patenty, licencje, znaki towarowe, prawa autorskie.

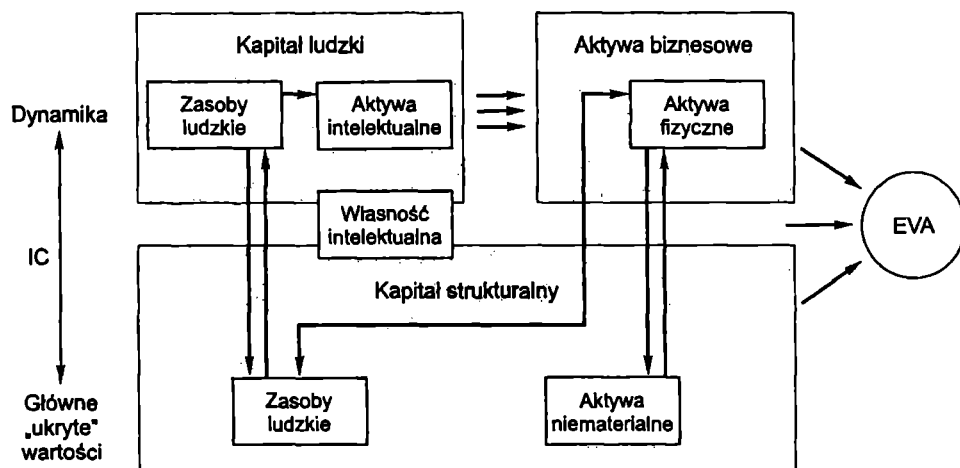
Kapitał kliencki. Kapitał kliencki to stosunki przedsiębiorstwa z klientami identyfikowane jako odmienne od jego stosunków z pracownikami i partnerami strategicznymi¹. Na tę formę kapitału składają się m.in.: satysfakcja i zadowolenie klienta, czas trwania kontaktów, wrażliwość na ceny, a nawet kondycja finansowa długoterminowych klientów.

Pojęcie kapitału intelektualnego można definiować także w nieco odmienny sposób. Definicja ta bazuje na identyfikacji takich zasobów, które nie pojawiają się bezpośrednio w bilansie firmy. Kapitał ten stanowią aktywa niematerialne, obejmujące: patenty, licencje, kontrakty i tajemnice handlowe, bazy danych i wszelkie informacje, jakie znajdują się w dokumentacji i dyspozycji firmy. Można je określać mianem „martwej” części kapitału intelektualnego. Wartość tej części kapitału intelektualnego firmy można w przybliżeniu oszacować i wycenić. Drugi składnik

¹ Oryginalny model Skandii umiejscawia relacje z klientami w kapitale strukturalnym. Warto jednak zauważyć, że w ostatnio rozwiniętym modelu IC, udoskonalonym przez Saint-Onge'a w CIBC, kapitał kliencki przedstawiony jest jako odrębna kategoria – obok kapitału ludzkiego i strukturalnego.

kapitału intelektualnego firmy nie poddaje się bezpośredniej wycenie i pomiarowi. W jego skład wchodzi wiedza i informacje znajdujące się w umysłach ludzi. Na te zasoby składają się także doświadczenie i umiejętności poszczególnych pracowników i zespołów organizacyjnych jako całości. Ten podział na zasoby informacyjne oraz na wiedzę i doświadczenie pracowników jest zbliżony z psychologicznym podziałem na wiedzę zimną i wiedzę gorącą. Tylko właściwe połączenie wiedzy zimnej i wiedzy gorącej tworzy prawdziwie twórcze jednostki.

W jeszcze innym świetle przedstawiany jest kapitał intelektualny organizacji, definiowany na podstawie tzw. raportu Konrada. „Opublikowany w 1989 roku tzw. raport Konrada, mający na celu opracowanie metody pomiaru aktywów niematerialnych, wprowadził pojęcie kapitału intelektualnego. Kapitał, w oparciu o który funkcjonuje każda organizacja, został podzielony na: tradycyjny kapitał finansowy i kapitał intelektualny składający się z dwóch podstawowych części: kapitału przypisanego jednostce i kapitału przypisanego organizacji. W ramach kapitału przypisanego organizacji, określanego też jako kapitał strukturalny, wydzielono trzy główne elementy: personel, zdolność do rozwiązywania problemów i relacje z klientami” [Bożek]. Te właśnie zależności opisywane są jako kapitał relacyjny reprezentowany przez wartość relacji z klientami i wpływ tej wartości na perspektywy wzrostu organizacji w przyszłości. Lojalny klient jest dziś dla przedsiębiorstwa podstawą w dążeniu do osiągnięcia sukcesu. „O sukcesie przedsiębiorstwa decyduje zatem coraz częściej umiejętność zarządzania relacjami pomiędzy wszystkimi elementami w łańcuchu wartości dla klienta, a nie jak poprzednio umiejętność zarządzania aktywami materialnymi. Klienci są aktywami posiadającymi realną wartość” [Bożek].



Rys. 2. Zarządzanie kapitałem intelektualnym

Źródło: [Edvinsson, Malone 2001, s. 50].

W zaprezentowanym skrótowym przeglądzie definicji kapitału intelektualnego można zauważyć powtarzający się wspólny element. Jest nim kapitał ludzki, określany jako fundamentalny zasób każdej organizacji. Zarządzając przedsiębiorstwem, realizuje się jednocześnie działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Zasoby ludzkie współtworzą z kolei wspomniany wcześniej kapitał ludzki, ten zaś jest częścią kapitału intelektualnego. Wnioskując, można stwierdzić, że w procesie zarządzania organizacją zawiera się także niezwykle ważny dla organizacji proces zarządzania kapitałem intelektualnym. Problem ten ilustruje rys. 2.

2. Pomiar wkładu kapitału ludzkiego

Metody pomiarowe kapitału intelektualnego można podzielić na cztery kategorie. Są to:

- metody bezpośrednie (*direct intellectual capital methods* – DIC), które identyfikują składniki kapitału intelektualnego i szacują ich wartość. Składniki kapitału mogą zostać ocenione za pomocą kilku wskaźników lub jednego połączonego wskaźnika,
- metody oparte na wartości rynkowej przedsiębiorstwa (*market capitalization methods* – MCM), obliczające wartość kapitału intelektualnego jako różnicę pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową firmy,
- metody oparte na wskaźniku zwrotu z aktywów (*return of assets methods* – ROA), dzielące średnie nieopodatkowane dochody firmy przez średnią wartość aktywów materialnych. Wynik jest porównywany ze średnią w branży. Otrzymana różnica, mnożona przez średnią wartość aktywów materialnych, wyznacza średnie roczne dochody z aktywów niematerialnych. Podzielenie tych dochodów przez średni koszt kapitału wyznacza wartość kapitału intelektualnego,
- metody kart wyników (*scorecards methods* – SC), polegające na identyfikowaniu, mierzeniu i katalogowaniu poszczególnych składników kapitału intelektualnego. Wyniki przedstawiane są w postaci karty punktowej. Metody te przypominają metody bezpośrednie, różnicą jest brak wartości finansowych aktywów niematerialnych.

Każda z wymienionych metod ma swoje wady i zalety. Metody bezpośrednie DIC i metody oparte na wartości rynkowej przedsiębiorstwa MCM są przydatne przy porównywaniu firm z branży pod względem finansowym lub przy ocenie wartości przedsiębiorstwa na giełdzie. Metody kart wyników SC i niektóre z metod bezpośrednich DIC przedstawiają pełny obraz organizacji. Mogą więc być szczególnie przydatne tam, gdzie brane są pod uwagę korzyści środowiskowe czy społeczne, m.in. w organizacjach sektora publicznego czy organizacjach *non profit*.

Aby system monitorowania i pomiaru aktywów intelektualnych był użyteczny dla firmy, zawsze powinno się brać pod uwagę kompetencje organizacyjne, które powodują, że firma staje się konkurencyjna.

3. Kompetencje w organizacji i zarządzanie nimi

W zarządzaniu kapitałem intelektualnym ważną rolę odgrywają kompetencje. Istotne jest przede wszystkim zdefiniowanie pojęcia kompetencji. W tej sytuacji konieczne jest sformułowanie celu, na potrzeby którego będą konstruowane, a następnie używane kompetencje. Ważne jest również zdefiniowanie potrzeby, dla której w organizacji jest używane pojęcie kompetencji. Cel i potrzeba firmy determinują komponenty, z których będzie się składała ostateczna definicja kompetencji w konkretnej organizacji. W jednej z klasyfikacji wyróżnia się cztery podejścia definiujące kompetencje [Jabłońska-Wołoszyn 2003].

Podejście 1: Identyfikacja zmiennych wpływających na wykonywanie zadań. Twórca tego podejścia D. McClelland postulował poszukiwanie zmiennej, która pozwoli przewidzieć prawdziwy sukces pracowników w realizacji zadań zawodowych. Opierając się na wynikach zachowań determinujących sukces bądź porażkę, McClelland określił zmienne wpływające na wykonywanie zadań zawodowych, które nazwał kompetencjami.

Podejście 2: Charakterystyka pracownika efektywnego. Z punktu widzenia pracownika definiowanie kompetencji odnosi się do sposobu, w jaki reaguje on na środowisko organizacji podczas wykonywania obowiązków służbowych. Na podstawie obserwacji zachowań poszczególnych pracowników można stworzyć listę najważniejszych zachowań i koniecznych do ich realizacji kompetencji. W tym podejściu, podając charakterystykę pracownika, należy wziąć pod uwagę także jego motywę, umiejętność, cechy, rolę społeczne i wiedzę.

Podejście 3: Opis zachowań wysokiej klasy wykonawcy pracy. Ch. Woorduffe dokonał klasyfikacji kompetencji na kompetencje nakierowane na osobę, czyli odnoszące się do właściwości ludzi, i na kompetencje nakierowane na pracę, a więc odnoszące się do właściwości stanowiska pracy.

Podejście 4: Kombinacja specjalizacji firmy i umiejętności pracowników. Kompetencje wykorzystywane są również do opisania szczególnych możliwości organizacji poprzez wskazanie jej mocnych stron. Założeniem tego podejścia, stworzonego przez G. Hamela i C. Prahalada, jest stwierdzenie, że przewagę konkurencyjną uzyskuje się dzięki unikatowym rozwiązaniom, które w danym przedsiębiorstwie są traktowane jako zasób strategiczny. To właśnie posiadane przez przedsiębiorstwo podstawowe kompetencje pozwalają stworzyć pracownikom odpowiednie warunki, sprzyjające efektywnym działaniom. Kompetencje te są charakterystycznymi dla danej organizacji obszarami wiedzy i doświadczenia. Źródłami kompetencji mogą być: motywacja pracowników, technologiczny i profesjonalny *know-how* lub wypracowana przez organizację koncepcja współpracy i komunikacji.

Podstawową cechą kompetencji jest ich zmienność, czyli podleganie rozwojowi. W przypadku działań zawodowych istotne są przede wszystkim te kompeten-

cje, które można rozwijać. Jedynie rozwijając je, można myśleć o zarządzaniu kompetencjami. Mierzalność, a więc poddawanie się pomiarom za pomocą jakichkolwiek technik i metod, to następny wyróżnik kompetencji. Należy mieć możliwość określenia, jaki jest poziom danej kompetencji obecnie (w odniesieniu zarówno do poszczególnych osób, jak i do całych zespołów) oraz jaki jest jej obecny stan.

Ogólnie stwierdza się, że zbiór kompetencji określa warunki, których spełnienie gwarantuje efektywność pracy. Jeśli dodatkowo określony zostanie pożądany poziom przyswojenia sobie tych kompetencji (wyrażony na jednolitej skali), to zostanie stworzony tzw. profil kompetencji pożądanych dla danego stanowiska, osoby czy nawet projektu. Dla indywidualnego pracownika profil kompetencyjny będzie doskonałą podstawą do planowania działań rozwojowych. Opis kompetencji poszczególnych stanowisk lub całych ich grup można przedstawić za pomocą wykresu radarowego. Aby taki wykres mógł powstać, należy najpierw wybrać, a następnie precyzyjnie zdefiniować i wyskalować wszystkie kompetencje. Często zalecane jest opisanie poziomów opanowania danej kompetencji literami A, B, C, D, E, a nie liczbami, aby uniknąć skojarzeń ze skalą szkolną. Tak opracowany profil umożliwia realizację różnorodnych działań z zakresu polityki personalnej, m.in.:

- planowanie działań wspierających rozwój poszczególnych pracowników i zespołów,
- konstruowanie precyzyjnych systemów ocen,
- planowanie i realizację szkoleń oraz badanie ich efektywności,
- identyfikację potrzeb kadrowych.

To jednak tylko niektóre z pozytywnych aspektów tak stworzonego systemu kompetencyjnego.

Wdrożenie zarządzania kompetencjami w każdej organizacji to pójście w kierunku antycypacyjnych i lepiej zintegrowanych metod postępowania, lepiej wykorzystujących współzależności pomiędzy kierowaniem zatrudnieniem a rozwijaniem określonych kompetencji u pracowników. Chodzi o to, aby przy podejmowaniu określonych decyzji dotyczących przyszłości nie opierać się na standardowym głoszeniu zasad i niezdecydowanej polityki, ale skorzystać z narzędzi, które umocują działania jako konkretne i zdecydowane.

Okazuje się, że istota konkurencyjności zależy nie tylko od umiejętności wyszukania, kierowania i utrzymania w pełni wykwalifikowanych i kompetentnych kadr kierowniczych wysokiego szczebla, lecz również od zdolności szybkiego podnoszenia kwalifikacji wszystkich pracowników. Istotnym problemem w zarządzaniu kompetencjami jest redukcja personelu. Staje się ona pojęciem negatywnym nie tylko dla pracowników, ale i dla firmy, pozbywającej się w ten sposób niektórych cennych specjalizacji zawodowych, które mogą się okazać istotne w procesach zmian.

Aktualne warunki rynku powodują, że wszystkie przedsiębiorstwa są w stanie permanentnych przekształceń odnoszących się do treści lub istoty wykonywanej pracy,

a co się z tym wiąże – także w odniesieniu do wymaganych od pracowników kompetencji. Zmiany te mogą być wymuszane z zewnątrz i uwarunkowane funkcjonowaniem przedsiębiorstwa na silnie konkurencyjnym rynku, na którym stale pojawiają się nowe produkty lub nowe procesy wytwarzania. Mogą te zmiany mieć także związek z naturalnym dla firmy wewnętrznym dynamizmem, spowodowanym przez dążenie do lepszej konkurencyjności funkcjonowania przedsiębiorstwa. W takim przypadku zmiany te będą miały charakter przekształceń wewnętrznych. „Należy podkreślić, że w tej grze różnych czynników rodzaj i poziom kwalifikacji pracowników są jednocześnie przyczyną i skutkiem dokonujących się zmian. Przyczyną, kiedy umożliwiają bardziej elastyczną i zróżnicowaną organizację pracy, a niekiedy wybory strategiczne w stosunku do niektórych rynków; skutkiem, gdy należy dostosować kompetencje do nowych potrzeb” [Thierry, Sauret 1994]. Ten aspekt staje się jeszcze bardziej istotny w świetle wzrastającego tempa przemian, które powoduje bardzo szybkie powstawanie rozbieżności szczególnie wtedy, gdy zabraknie antycypacyjnej koncepcji kierowania.

Negatywnym zjawiskiem praktycznie we wszystkich przedsiębiorstwach jest kojarzenie zmiany z redukcją personelu i zatrudnieniem nowych pracowników, podczas gdy pracownicy dotąd zatrudnieni w przedsiębiorstwie będą stanowili trzon personelu, a tym samym trzon jego rozporządzalnych kompetencji w perspektywie średniookresowej. D. Thierry i Ch. Sauret podają wiele argumentów przemawiających za brakiem uzasadnienia dla radykalnych zmian w zatrudnieniu. Problemem jest w tym przypadku trudność współistnienia starych i nowych – na ogół znacznie młodszych – kadr. Poza tym w wielu regionach sytuacja na rynku pracy nie pozwala na łatwe znalezienie na zewnątrz osób o pożądanym kwalifikacjach lub specjalizacji zawodowej, tak więc przedsiębiorstwo skazane jest, z wyjątkiem rekrutacji pewnej liczby wykwalifikowanego personelu i kilku specjalistów w wąskiej dziedzinie, na adaptację i rozwój własnych zasobów ludzkich.

Zarządzanie kompetencjami ma pozytywny wpływ nie tylko na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale także na pracowników, którzy uzyskują przekonanie, że zmiana strategii firmy wcale nie musi pociągać za sobą redukcji zatrudnienia. Powoduje to powstanie wśród pracowników poczucia większego bezpieczeństwa pracy, zwiększenie wszechstronności kwalifikacji zawodowych, a także znaczne rozwijanie motywacji pracowniczej. Celem zarządzania kompetencjami w procesach zmian jest również łagodzenie ryzyka nieprzystosowania personelu do stanowisk, których charakter ulega zmianom. Przystosowanie takie może przybierać różne formy. Może to być np. dostosowanie kwalifikacji stanowisk administracyjnych czy też określenie możliwości przesunięć kadrowych w przedsiębiorstwie. Jako cel zarządzania kompetencjami wskazuje się także dążenie do poprawy skuteczności polityki szkoleniowej. W wielu firmach szkolenia aplikowane są pracownikom bez wcześniejszego zidentyfikowania potrzeb w tym względzie. Zarządzanie kompetencjami ma na celu takie zorganizowanie programu szkolenia, aby systematycznie podnosić kwalifikacje pracowników, a tym samym budować i wzmacniać wartość

przedsiębiorstwa. Ponadto połączenie systemu szkoleń z ocenami okresowymi pracowników dostarcza odpowiedniej wiedzy pozwalającej na opracowanie skutecznego planu rozwoju kompetencji dla przedsiębiorstwa jako całości. Wdrożenie systemu kompetencyjnego daje również możliwość oceny stopnia, w jakim działania z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi przyczyniają się do realizacji strategii przedsiębiorstwa. Podkreślić też należy, że system ten pozwala wycenić zasoby ludzkie firmy. Tak więc wprowadzenie do organizacji takiego systemu przynosi dodatkowe korzyści, gdyż właściwie opracowane kompetencje mogą stanowić punkt wyjścia do wdrażania innych narzędzi zarządzania [Rostkowski 2003].

4. Techniki identyfikacji kompetencji

Istnieje wiele metod identyfikacji kompetencji. Jedną z klasyfikacji wskazuje dwie grupy technik. Są to techniki bazujące na wcześniejszych doświadczeniach i techniki bazujące na projekcji przyszłości [Rostkowski, Szczęsna 2003]. W grupie technik odwołujących się do przeszłości funkcjonują następujące metody identyfikacji kompetencji:

- badanie materiałów archiwalnych, polegające na określeniu pożądanych kompetencji pracowników z uwzględnieniem opisu misji, wartości i strategii firmy,
- dokumentacja kadrowa, będąca źródłem informacji na temat wymagań stawianych pracownikom,
- badania ankietowe, wskazujące kompetencje szczególnie istotne i najbardziej cenione zarówno przez pracowników, jak i przez menedżerów,
- obserwacja bezpośrednia, ujawniająca posiadane przez pracownika cechy, które w największym stopniu przyczyniają się do wypracowania pożądanych efektów,
- symulacje, wskazujące w warunkach laboratoryjnych, które cechy pracownika są najbardziej pożądane z punktu widzenia efektów jego pracy,
- panele ekspertów, dające możliwość określenia przez specjalistów pożądanych kompetencji, gdy nie można zastosować innych technik.

W celu zapewnienia prawidłowych wyników zasadne jest jednoczesne zastosowanie co najmniej dwóch metod. Metody te nie powinny być wybierane losowo, lecz na podstawie wcześniej przeprowadzonej analizy specyfiki firmy.

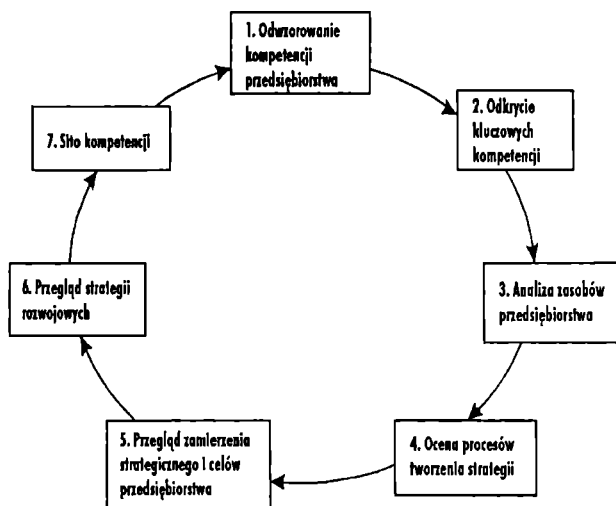
Drugą grupą technik identyfikacji kompetencji są techniki bazujące na projekcji przyszłości. Opierając się na badaniach rynku, identyfikacji trendów w określonej domenie oraz sformułowanych założeniach strategicznych firmy, konstruuje się prognozy dotyczące przyszłego środowiska i specyfiki pracy. Na tej podstawie tworzone są założenia definiujące wymagania kompetencyjne.

Inną techniką identyfikacji kompetencji pracowników, a także całej organizacji, jest zogniskowany wywiad grupowy, tzw. fokus. Jest to również narzędzie przydatne we wszystkich obszarach badań społecznych, np. związanych z poznaniem opinii publicznej, wyjaśnianiem stanowisk ludzi w różnych kwestiach, oceną programów politycznych, z wizerunkiem firm i organizacji. Metoda ta jest wykorzystywana przez spe-

cjalistów *public relations*, partie polityczne, rządy i organizacje pozarządowe. Ale istotne jest to, że jest przydatna też w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Ze względu na efekt poznawczy technika ta wchodzi w skład metodologii wykorzystywanej przy budowie modeli kompetencyjnych w różnych przedsiębiorstwach. Model kompetencyjny pozwala określić zdolności do efektywnego wykonywania pracy przez osoby zatrudnione w firmie. Jest on podstawą do planowania, integrowania i usprawniania procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Budowanie takiego modelu realizowane jest w trzech etapach. Działania te rozpoczyna analiza umożliwiająca rozpoznanie specyfiki i potrzeb firmy. Zasadniczym etapem budowania modelu kompetencji jest etap projektowania, polegający na identyfikowaniu pożądaných kompetencji i zaproponowaniu możliwego do przyjęcia modelu kompetencji. Całość omawianej procedury kończy etap weryfikacji, będący sprawdzeniem i określeniem stopnia przydatności zaprojektowanego modelu [Skowrońska-Kuśnierkiewicz 2003].

5. Kompetencje a przewaga konkurencyjna firmy

Powodzenie przedsiębiorstwa ma swoje źródła w możliwie najszybszym i najdokładniejszym rozpoznaniu otoczenia. Zidentyfikowane tam szanse i zagrożenia oraz ewentualne zmiany muszą zostać uwzględnione w strategii przedsiębiorstwa. Konieczne jest jednoczesne sporządzenie listy mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, oparte na rzetelnym jego zdiagnozowaniu. Działania te pozwolą na stworzenie hierarchii rodzajów działalności, bez której niemożliwe jest sporządzenie mapy kompetencji przedsiębiorstwa. Tak postępując, przedsiębiorstwo ma szanse



Rys. 3. Koło badania strategicznego przedsiębiorstwa

„dojść do przyszłości szybciej niż konkurenci, a do tego trzeba o przyszłości wiedzieć więcej niż rywale i posiadać większe od nich kompetencje” [Bratnicki 2000]. Powodzenie takiego przedsięwzięcia może wynikać z właściwego postrzegania przyszłości, gdzie wyróżniające kompetencje dostarczają przewagi nad konkurentami i stanowią często podstawę wyboru właściwej strategii. Dlatego też często proces konkurowania określany jest jako tworzenie, utrzymanie i destrukcja specyficznych dla danego przedsiębiorstwa kompetencji. Proces wyłaniania kompetencji składa się – według M. Bratnickiego – z siedmiu etapów, których istotą jest ukierunkowanie myślenia i działania kadry zarządzającej na wypracowaniu i utrzymaniu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Proces wyłaniania kompetencji prezentuje rys. 3. Zarządzanie kompetencjami nie jest łatwe. Kompetencje bowiem są złożonymi wzorcami zachowań organizacyjnych, trudnymi do zdefiniowania i umiejętnego wykorzystania. Jednakże kadra zarządzająca współczesnym przedsiębiorstwem musi mieć świadomość ich wagi i znaczenia dla organizacji. Umiejętne zdefiniowanie kompetencji i ich przełożenie na strategię działania znajdzie zawsze odzwierciedlenie w budowanej pozycji konkurencyjnej firmy, a co się z tym wiąże – w jej sukcesie.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Bożek A., *Identyfikacja i pomiar kapitału relacyjnego*, <http://www.wszia.edu.pl/finanse/kapital.htm>.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Jabłońska-Wołoszyn M., *Kompetencje w organizacji. Jak tworzyć i wykorzystywać modele kompetencyjne w zarządzaniu personelem*, „Personel i Zarządzanie” 2003 nr 21.
- Jak mierzyć efektywność inwestycji w kapitał ludzki? Rozmowa z Pawłem Bochniarzem, partnerem w firmie IDEA Management Consulting*, „Personel i Zarządzanie” 2003 nr 20.
- Rostkowski T., *Kompetencje efektywne i mierzalne. Zastosowanie systemu kompetencyjnego w praktyce firmy*, „Personel i Zarządzanie” 2003 nr 18.
- Rostkowski T., *Szczęсна A., Jak zarządzać kompetencjami?* „Personel i Zarządzanie” 2003 nr 6.
- Skowrońska-Kuśnierkiewicz D., *Fokus w dziale kadr. Zogniskowany wywiad grupowy jako technika identyfikacji kompetencji, cz.1*, „Personel i Zarządzanie” 2003 nr 19.
- Thierry D., Sauret Ch., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994.

THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGE

Summary

This paper discusses the problem of intellectual capital (IC), human and organizational competencies and their management. Basing on given definitions the components of IC are presented and analyzed. Methods for IC measurement and techniques of competency identification are also given herein. A proper definition of competencies and their relation with company strategy results with a competitive advantage of the enterprise.