

Mariola Końska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WPLYW KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO NA KREOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie kluczowych składników kapitału intelektualnego w obszarach: organizacyjnym i rynkowym, zarządzania kapitałem ludzkim i zarządzania wiedzą w organizacji. Przedstawiona alternatywna propozycja klasyfikacji, odmienna od tradycyjnej, zakłada podział na grupy składników podobnych tematycznie i powiązanych ze sobą, które to, planowo i sukcesywnie wykorzystywane, przyczyniają się do uzyskania i utrzymania przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Artykuł jest oparty na badaniach literaturowych i poparty przykładami z praktyki przedsiębiorstw zagranicznych.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, przewaga konkurencyjna, kapitał ludzki.

1. Wstęp

Od czasu kapitalizmu przemysłowego, kiedy to główną rolę odgrywały aktywa materialne, do „ery postindustrialnej” rynek uległ drastycznym zmianom. Nastąpił czas „nowej ekonomii”, kiedy tworzenie wartości odbywa się dzięki aktywom „ukrytym”. Związek między sukcesem gospodarczym przedsiębiorstwa a rozwojem jego kapitału intelektualnego udowodnił już J.B. Quinn [1993], badając przedsiębiorstwa amerykańskie [Buszko 2006, s. 10]. Klasyczna sprawozdawczość finansowa, która nie uwzględnia zasobów ukrytych, intuicyjnie wycenianych przez inwestorów zewnętrznych, sama w sobie ogranicza swoją przydatność do oceny rzeczywistej sytuacji przedsiębiorstwa. Lekceważenie wkładu kapitału intelektualnego w tworzenie wartości w przedsiębiorstwie prowadzi do pogłębienia dysproporcji informacyjnej, a tradycyjnie wykorzystywane wskaźniki nie informują organizacji o rzeczywistej sytuacji i pozycji osiągniętej na rynku [*Basic information on VAIC™...* 2008]. Szybkość zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa stawia przed nim wysokie wymagania, a zrozumienie i umiejętne wykorzystanie kapitału intelektualnego, poparte regularnymi pomiarami efektywności tworzenia wartości, może nie tylko ustrzec je przed negatywnymi niespodziankami, ale też być skutecznym narzędziem do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku [*Measuring IC Efficiency*

...2008]. O efektywności w nowych warunkach decyduje nie tylko potencjał ekonomiczny, ale także zdolność do gwałtownych zmian, posiadanie trudnych do skopionowania zasobów intelektualnych i innowacyjność zastosowanych rozwiązań. Znajomość wartości rynkowej przedsiębiorstwa pozytywnie oddziałuje na tych interesariuszy, którzy stale chcą współdziałać z organizacją. Dzięki temu przedsiębiorstwo może wykorzystywać ich lojalność do prowadzenia działań marketingowych.

Rozwój kapitału intelektualnego jest obecnie jednym z priorytetów UE. Jednak o ile rozwój technologiczny rozprzestrzenił się bardzo szybko, o tyle rozwój umiejętności zarządzania kapitałem intelektualnym przebiega bardzo nierównomiernie i powoli.

Celem niniejszego opracowania jest wyłonienie kluczowych obszarów przedsiębiorstwa, które – świadomie, planowo i systematycznie monitorowane i rozwijane – staną się podstawą do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Artykuł oparty jest na badaniach literaturowych i zawiera przykłady zastosowań w firmach zagranicznych.

2. Kapitał intelektualny

Zainteresowanie kapitałem intelektualnym ma swoje korzenie w działaniach, które miały spowodować wzrost wartości firmy. Obserwując rynek, zauważono, że o wartości firmy w coraz mniejszym zakresie decydowały zasoby materialne, a coraz większe znaczenie ma umiejętność wykorzystywania zasobów niematerialnych, czyli posiadanego kapitału intelektualnego.

Zainteresowanie kapitałem intelektualnym wynika również ze zmiany podejścia do kapitału ludzkiego. Pracownik nie jest już jedynie siłą roboczą, ale fundamentalnym czynnikiem kreowania siły przedsiębiorstwa. Szersze spojrzenie na kapitał ludzki prowadzi do traktowania go jak długofalowej inwestycji, nie zaś postrzegania jedynie w kategorii kosztów.

Kapitał intelektualny ma pewną wartość finansową i odzwierciedla ona zdolność do generowania środków ekonomicznych. Aktywa „niematerialne” dopiero wtedy nabierają wartości, kiedy są odpowiednio wykorzystane do konkurencyjnego działania na rynku celem jak najlepszej obsługi klienta.

Na podstawie badań literaturowych kapitał intelektualny można określić jako kapitał niefinansowy, odzwierciedlający ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową [Edvinsson, Malone 2001, s. 16-17]. Luką tą jest wiedza, doświadczenie, technologia, relacje z klientami, profesjonalne umiejętności, które są użyteczne dla firmy, mogą być zamienione na wartość, a w konsekwencji, będąc zasobem o strategicznym znaczeniu, dają organizacji przewagę konkurencyjną na rynku [Steward 1997, s. 23]. Kapitał intelektualny obejmuje zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co pozostaje w przedsiębiorstwie, gdy oni je opuszczają. Jest to połączona wiedza, umiejętności, zdolności i innowacyjność poszczególnych

pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań oraz wartości przedsiębiorstwa, kultura organizacyjna i filozofia, jak i wszystko to, co jest zdolnością przedsiębiorstwa i wspiera produktywność pracowników w postaci sprzętu komputerowego, organizowania baz danych, struktur organizacyjnych, patentów i znaków handlowych.

L. Edvinsson porównał przedsiębiorstwo do żywego organizmu, jakim jest drzewo. Składa się ono z pnia, gałęzi i liści, które symbolizują odpowiednio strukturę organizacyjną, raporty roczne i kwartalne i inne dokumenty. Jest to jednak tylko widoczna część drzewa, a druga połowa to system korzeniowy ukryty pod ziemią – kapitał intelektualny. Dobry przedsiębiorca nie będzie koncentrował się wyłącznie na obecnym wyniku finansowym firmy, lecz, myśląc dalekowzrocznie, zastanowi się nad możliwościami rozwoju i kreowania wartości [Edvinsson, Malone 2001, s. 16-17].

3. Kreowanie przewagi konkurencyjnej

Według P. Druckera najważniejszym zasobem każdej organizacji są jej pracownicy i ich wydajność. To stanowi o konkurencyjności przedsiębiorstwa, czyli jak rywalizuje ono o klienta, jak efektywnie radzi sobie z powierzonym zadaniem. Chodzi tu o sprawne i skuteczne wykorzystanie potencjału w przedsiębiorstwie, zarówno zasobów materialnych, jak i niematerialnych, i uzyskanie efektu synergii [Do We Know ... 2008]. Dążenie do bezpiecznego i trwałego funkcjonowania przedsiębiorstwa w perspektywie długiego czasu wymusza na nich weryfikację swych marketingowych i finansowo-ekonomicznych podstaw działania na rynku. Współczesna konkurencja jest coraz silniejsza i agresywniejsza ze względu na wzrastającą liczbę podmiotów walczących o tych samych klientów i zanikanie barier wejścia na rynek oraz zwiększające się z roku na rok tempo i zakres zmian w otoczeniu. Współczesne przedsiębiorstwa rywalizują ze sobą, wykorzystując zróżnicowany układ czynników produkcji, tworząc kompetencje pomagające w kreowaniu wartości dla klienta i wdrażając nowe technologie.

Budowanie przewagi konkurencyjnej jest świadomym, zaplanowanym i starannie przygotowanym działaniem, wymagającym zarówno nakładów finansowych, jak i czasu. Efektywne zarządzanie wiedzą, pozyskanie zaufania klientów, normy i wartości pracowników umożliwiają uzyskanie i utrzymanie trudnej do skopiowania przewagi konkurencyjnej opartej na kapitale intelektualnym w długim okresie.

4. Klasyfikacja składników kapitału intelektualnego odpowiedzialnych za konkurencyjność

Rosnące znaczenie kapitału intelektualnego w osiągnięciu rynkowego sukcesu skłania do bliższego zainteresowania się jego składowymi. Poniższa propozycja podziału składników kapitału intelektualnego jest podejściem alternatywnym do tradycyjnego. Na potrzeby niniejszego opracowania skoncentrujemy się na relacjach pomiędzy efektywnością tworzenia wartości a poniższymi obszarami:

1. Obszar organizacyjny, czyli osadzenie firmy w realiach rynkowych, nadanie jej kształtu, określenie kierunku rozwoju:

- misja, wizja, strategia jako szkielet funkcjonowania organizacji,
- struktura organizacyjna umożliwiająca uporządkowaną i efektywną komunikację wewnętrzną i rozwój wiedzy,
- przywództwo.

2. Obszar zarządzania kapitałem ludzkim – w myśl zasady „naszą siłą są ludzie”:

- planowanie i dobór personelu,
- wykształcenie i kreatywność kadry (kompetencje zawodowe i społeczne),
- partycypacja pracowników w osiąganiu celów firmy,
- budowanie kultury organizacyjnej,
- motywowanie.

3. Obszar zarządzania wiedzą w organizacji – określenie standardów postępowania od momentu pozyskania danych po rozwój wiedzy:

- *information technology* (IT) jako narzędzie,
- dostępność informacji,
- aktualizacja i utrwalanie wiedzy,
- idea ciągłego doskonalenia.

4. Obszar rynkowy:

- *image* firmy na rynku,
- relacje z klientami i partnerami,
- innowacyjność rozwiązań.

Każdy z tych obszarów przybliżony zostanie pod kątem teoretycznym. Ukazane zostaną przesłanki empiryczne w związku z efektywnością tworzenia wartości oraz wysunięte wnioski dla praktyki organizacji.

Obszar organizacyjny. Pracownik jest częścią firmy, powinien znać jej cele, określić swoje miejsce w przedsiębiorstwie. Dlatego tak ważna jest misja, która jest przesłaniem i odpowiedzią na pytanie, jak organizacja chce zwyciężyć w biznesie. Misja jest źródłem wartości firmy i jej strategii. Pracownicy powinni ją rozumieć i się z nią identyfikować, a nie tylko poznawać. Misja ma być zestawem elementarnych idei, celów i wartości, które są fundamentem budowania organizacji teraz i w przeszłości. Często jest ona jedynie przejawem kreowania wizerunku w formie

hasła, które daje kierownictwu poczucie właściwego postępowania. Dobrze skonstruowana misja musi być śmiała i ambitna oraz pobudzać ludzi do działania. Jest ona też punktem wyjścia do formułowania jasnej i jawnej (znanej wszystkim pracownikom) strategii i planowania zadań, które mają pomóc w osiągnięciu celów.

Cele powinny być ustalone z pracownikami i jasno określać zasady oceny i weryfikacji stopnia wykonania zadania. Włączenie personelu w proces formułowania i planowania zadań zwiększa szanse na bezpośrednie zaangażowanie i akceptację załogi. Ponadto cele realne na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa gwarantują osiągnięcie nadrzędnych celów organizacji [McKenna, Beech 1997, s. 152]. Cele muszą być dostosowane do możliwości i umiejętności pracownika oraz kontrolowane w działaniach. W przeciwnym razie możemy stracić zaangażowanie pracownika, a nawet mogą być one źródłem ich lęków i frustracji. Prawidłowo sformułowane cele wpływają mobilizująco na postawy pracowników, skuteczność i efektywność pracy. Zapewniają większe poczucie integracji i jedności załogi wokół celów przedsiębiorstwa, a także zastępują wewnętrzną kontrolę oraz wymagają samokontroli [Zarządzanie zasobami ... 2002, s. 37-38].

Podstawą sukcesu jest komunikacja i włączenie pracowników w życie firmy. Może się do tego przyczynić struktura organizacyjna, która stymuluje efektywną współpracę pomiędzy poszczególnymi działami przedsiębiorstwa. Nie ma niestety idealnego modelu, gwarantującego sukces, który można zastosować do każdego typu organizacji. Cechą charakterystyczną jest przejrzystość struktury organizacji. Pracownicy powinni ją znać, rozumieć i wiedzieć, kto podejmuje decyzje w wybranych aspektach funkcjonowania organizacji i przed kim odpowiadają bezpośrednio. Osoba posiadająca władzę ponosi też odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Akceptacja pracowników, angażowanie ich do współuczestnictwa w realizację przedsiębiorstwa i koncentrowanie się na potrzebach wpływa na jakość i wydajność pracy.

W dzisiejszym, dynamicznie rozwijającym się świecie coraz większego znaczenia nabiera praca w grupie. Aby grupa pracowała wydajnie, musi nią ktoś kierować. Kierownictwo ma wzbudzić poczucie odpowiedzialności za pracę, ma z jednej strony przewodzić w organizacji a z drugiej – zarządzać. Przewodzenie oznacza specyficzny, pozbawiony przymusu sposób wpływania na ludzi, motywowania, pobudzania kreatywności i podnoszenia poczucie wartości, organizowania, sterowania, kontrolowania i rozwiązywania zaistniałych problemów.

Przełożony powinien umieć odczytać potrzebę wsparcia u swoich pracowników, a także zespołu jako całości. Potrzeba taka może pojawić się u pracowników w wyniku presji czasu, nadmiernego stresu czy konfliktów. Menedżer może istotnie wpływać na klimat organizacyjny, sprawność przebiegu procesów komunikacyjnych, relacje w zespole, a dzięki indywidualnemu podejściu nie tylko lepiej zrozumie sposób funkcjonowania podwładnych w pracy, ale zdobędzie również ich zaufanie i szacunek.

Ważną rolę odgrywa etyka. Przejawem jej braku jest nadmierna rozpiętość wynagrodzeń w relacjach przełożeni-podwładni, profity i bonusy zastrzeżone dla kadry kierowniczej bez względu na ich efektywność.

Inną poważną przeszkodą jest rotacja kadr kierowniczych, która powoduje brak stabilności, a menedżerowie podejmują decyzje, nie posiadając wystarczającej wiedzy na temat przedsiębiorstwa lub odwołując się do doświadczeń z innych stanowisk, co często bywa bezużyteczne. Poznanie organizacji, jej działalności, problemów, pracowników i klientów wymaga czasu. Doświadczenie jest pomocne przy rozwiązywaniu bieżących problemów, ale na dłuższą metę konieczne jest dobre rozeznanie w przedsiębiorstwie. Rozwój kapitału intelektualnego może być blokowany przez kierowników niechętnych do dzielenia się władzą i wiedzą. Wynika to z braku identyfikacji z przedsiębiorstwem, krótkoterminowej lojalności.

Misja wskazuje kierunki działania, jakie kierownictwo przewidziało dla pracowników. W drodze do sukcesu potrzebne są cechy zarówno menedżera jak i przywódcy, który jest wzorem, umie skutecznie motywować pracowników i wpływać na efektywność ich pracy. Współcześni podwładni to ludzie wykształceni, kreatywni, ambitni i świadomi miejsca i czasu, w jakim się znaleźli.

Obszar zarządzania kapitałem ludzkim. Pracownik to kapitał, a przynajmniej tak powinna myśleć firma. Najważniejszym składnikiem kapitału ludzkiego są kompetencje wynikające z wiedzy, umiejętności i talentu zatrudnionych, ich uzdolnienia i predyspozycje. Wiedza pracowników, zarówno teoretyczna, jak i wynikająca z doświadczenia, uznawana jest za najcenniejszy skarb organizacji. Następnie mamy postawy decydujące o wykorzystaniu własnych umiejętności dla dobra przedsiębiorstwa, przyczyniające się do osiągnięcia założonych przez nie celów strategicznych, oraz zdolności intelektualne, związane z umiejętnością wykorzystania wiedzy w różnych sytuacjach oraz zdolnością do innowacji, dzięki której przedsiębiorstwa mają zapewniony dalszy rozwój, gdyż mogą dostosowywać się do zmieniających się gustów konsumentów, warunków działania i konkurencji, lateralnego myślenia i przekształcenia idei w produkty.

P. Drucker twierdził, że prężna gospodarka umożliwiła ludziom pracę zarobkową, rozwój osobisty, także w ramach organizacji, a ich egzystencja nie ogranicza się jedynie do przetrwania [Edersheim 2007, s. 154]. Przewagę na rynku zdobywają firmy potrafiące zaangażować najlepszych pracowników, czyli ludzi ambitnych i chętnych do ciągłego rozwoju. Planowanie i dobór personelu służą zaspokajaniu przyszłych potrzeb kadrowych organizacji z uwzględnieniem czynników wewnętrznych i czynników otoczenia. Dobre firmy od złych różnią się jakością personelu [Zarządzanie zasobami ... 2002, s. 15]. Kluczową determinantą jakości zasobów pracy są kompetencje, czyli kwalifikacje zawodowe i społeczne, obejmujące elementy kulturowe i moralno-obyczajowe, które nie są bezpośrednio związane z wykonywanym zawodem.

Aby wiedzieć, jakiego człowieka zatrudnić, należy znać stan firmy, jej misję, potrzeby krótko- i długoterminowe oraz sytuację na rynku, gdyż firma działa w okreś-

lonych realiach. Musimy też wiedzieć, jaka jest konkurencja i jakie warunki oferuje swoim pracownikom, gdyż ludzie mający wybór zawsze wybiorą to, co daje im największe korzyści.

Kandydat powinien charakteryzować się fachowością (przygotowanie do pracy) i odpowiednim wykształceniem (wiedza teoretyczna). Przygotowanie teoretyczne (wykształcenie) nie wpływa na indywidualną jakość pracy, lecz pobudza pracownika do zachowań społecznie pożądanych. Doświadczenie praktyczne ma więc większe znaczenie dla jakości pracy niż wykształcenie [*Zarządzanie zasobami ...* 2002, s. 15]. Pozytywne zachowania pracowników to innowacyjność i dążenie do podnoszenia kwalifikacji. Wykształcenie nie wpływa bezpośrednio na zaangażowanie pracownika, choć zauważono współzależność między jakością pracy a zgodnością między pracą wykonywaną a wyuczoną. Pracownicy tacy charakteryzują się silniejszymi skłonnościami do doskonalenia swoich kwalifikacji, pogłębiania swego potencjału zawodowego, a co za tym idzie, do intensywniejszej i efektywniejszej pracy. Wyższe wykształcenie wcale nie gwarantuje wyższej jakości pracy, ale jeśli odpowiednim kwalifikacjom towarzyszą pożądane postawy oparte na zasadach kultury i etyki, a praca daje satysfakcje, a nie jest jedynie źródłem zarobkowania, to można założyć, że będzie w dłuższym czasie efektywna i dobrej jakości.

Praca nad poprawą jakości zasobów pracy, kształtowana w procesach zarządzania kapitałem ludzkim i przedsiębiorstwem, zwiększa potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa. Dlatego tak ważne jest umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi, czyli kierowanie potencjałem ludzkim, który osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniać się ma do osiągnięcia wszystkich założonych przez organizację celów, umacniając jej przewagę nad konkurencją.

Kultura „kapitału intelektualnego” charakteryzuje się rozwojem pracowników inteligentnych i uzdolnionych, posiadających umiejętność podejmowania właściwych i szybkich decyzji oraz kreatywnego rozwiązywania zadań organizacyjnych. W kulturze takiej wartością nadrzędną jest rozwój firmy, a odbywa się to poprzez umiejętne dzielenie się uprawnieniami decyzyjnymi, nieformalne kontakty zwiększające przepływ informacji, wykorzystanie skutecznych instrumentów motywacyjnych, kreowanie rozwoju pracownika i koncentrowanie się na kluczowych kompetencjach. Kultura firmy może się przejawiać poprzez główne wartości przez nią głoszone, czyli głęboko zakorzenione przekonania, które kształtują podejście i zachowanie pracowników, jak i filozofię, która kształtuje politykę firmy wobec pracowników i klientów.

Zadowolony pracownik to zadowolony klient! Motorem działania każdego człowieka jest motywacja. Motywowanie do pracy jest zestawem wszystkich czynników, które sprawiają, że ludzie pracują chętnie, a swoje obowiązki związane z pracą wykonują w sposób dokładny i zgodny z obowiązującymi wymaganiami. Motywy naszych działań odwołują się do sił, które nadają energię zachowaniu osobnika i je ukierunkowują. Od wielkości i struktury motywacji zależy ogólna aktywność

psychofizyczna jednostki, mobilizacja jej sił, gotowość do ponoszenia ryzyka. Istnieją dwa podstawowe źródła motywacji: własna (wewnętrzna) i zewnętrzna.

Motywację zewnętrzną stosowaną przez kadre zarządzającą można podzielić na finansową (motywacja pieniężna lub materialna) i pozafinansową (zapewnienie poczucia przynależności i stabilności zatrudnienia). Umiejętna polityka płacowa jest jednym z najbardziej efektywnych narzędzi motywowania. Należy zwracać uwagę na to, aby systemy ocen i wynagradzania stosowane w organizacji zachęcały do takich działań, jakich kierownictwo pragnie. Pracownicy oczekują, że ich bezpośrednie wynagrodzenie będzie odpowiednie do wnoszonego przez nich wkładu na rzecz organizacji, a ponadto że będzie porównywalne z bezpośrednim wynagrodzeniem otrzymywanym przez innych pracowników o podobnych umiejętnościach, podobnym zakresie odpowiedzialności i podobnej efektywności. Ludzie oczekują zapłaty (wynagrodzeń, świadczeń, możliwości awansu, uznania, kontaktów) za swój trud. Muszą wiedzieć, czego się od nich oczekuje i że jeżeli osiągną wymaganą efektywność, to otrzymają nagrody. Jeżeli pracownicy uważają, że ich wysiłki są trafnie oceniane, to oznacza iż kierownictwo zdołało zoptymalizować metody motywacyjne, zasady oceny oraz wynagrodzenia. Nagrody zapewne doprowadzą do efektywnego działania i zadowolenia pracowników pod warunkiem, że są postrzegane jako sprawiedliwe, wiążą się z efektywnością oraz są dostosowane do potrzeb jednostki. Wiadomo, że kiedy pracownicy zauważą, iż ich wysiłki nie są ani dostrzegane, ani nagradzane i jeżeli sądzą, że mają ograniczone możliwości wyboru, to mogą nadal pracować, uzyskując jednak wyniki znacznie poniżej ich możliwości.

Charakter motywacyjny ma również finansowanie szkoleń mających na celu zwiększenie efektywności pracownika, jego przydatności na danym stanowisku, poprawy bezpieczeństwa w miejscu pracy [Dejnaka 2005, s. 84]. Przykładem powiązania pierwiastka ludzkiego, bezpieczeństwa i sukcesu finansowego jest amerykańska firma Alcoa. Pracownik, który wie, że firma dba o jego bezpieczeństwo, jest bardziej zmotywowany do współpracy nad doskonaleniem procesów i dzielenia się swymi pomysłami, co przekłada się na wydajność. Wysoka produktywność i niska absencja gwarantują sukces finansowy [Edersheim 2007, s. 189].

Motywację pozafinansową dzielimy na wewnętrzną (współpraca, zadowolenie, decyzyjność, zaufanie) i zewnętrzną (zastraszenie, obietnica awansu, możliwość rozwoju). Menedżer powinien przemyśleć, czy w stosunku do swoich podwładnych zastosuje motywowanie za pomocą kar, czy nagród. Dla dobrego menedżera wybór jest prosty, ponieważ wie on, że lepiej zmotywują ludzi nagrody niż kary. Kara wskazuje otrzymującej ją osobie jedynie to, czego nie należy robić, zamiast tego, co jest oczekiwane. Wywołuje też urazę, która z reguły prowadzi do obniżenia efektywności zachowania. W praktyce częściej pobudza się do działania, stosując bodźce ujemne ze względu na ich wpływ, gdyż poczucie zagrożenia pozwala stosunkowo łatwo uruchomić silniejsze dążenia i wyzwolić więcej energii. Z drugiej strony są one mniej kosztowne, gdyż łatwiej jest pracownikowi coś zabrać lub zagrozić utratą już posiadanych korzyści, niż obiecać (lub dać) nagrodę. W przypadku działa-

nia bodźców ujemnych pracownik jest nastawiony na to, aby jak najmniej stracić lub minimalizować przykrości, natomiast w przypadku działania bodźców pozytywnych na to, aby więcej zyskać i maksymalizować korzyści. Działanie bodźców negatywnych jest więc mniej korzystne, gdyż wyzwała w pracowniku poczucie obawy, lęku, które powoduje, że stara się on nie o to, aby jak najlepiej wykonać swoje zadanie, lecz by zaspokoić oczekiwania przełożonych, by się nie narazić i by nikt nie miał do niego pretensji. Motywowanie poprzez oddziaływanie ujemne może zmuszać ludzi do pracy, do wykonywania zadań, ale nie wytworzy do niej zamięłowania i entuzjazmu. Toteż w praktyce powinno się dążyć do tego, aby przeważała motywacja pozytywna, wspierana motywami negatywnymi odpowiednio do konkretnych sytuacji i postaw pracowników. Nie należy jednak przesadzać z pochwałami, bo wtedy tracą one swoje znaczenie.

Jeśli działamy sprawnie, lecz nieskutecznie, to oznacza, że robimy coś dobrze, ale nasza działalność nie prowadzi do osiągnięcia celów. Jak wynika z badań literaturowych, negatywne postawy wynikają raczej z braku wzorca efektywności. Pracownik nie posiadający sprecyzowanych celów może wykazywać tylko pozorną racjonalność, nie okazywać swoich odczuć i emocji bądź wręcz cechować się wyrachowaniem w dążeniu do czerpania korzyści (materialnych, finansowych) [*Zarządzanie zasobami ...* 2002, s. 27]. Brak wyznaczonego celu bądź też jego niejasne określenie przejawia się bardzo często oporem wobec zmian. Towarzyszy temu często niekonsekwencja w myśleniu i działaniu. Nieufny pracownik blokuje informacje, gdyż boi się konkurencji ze strony innych członków organizacji. Jest nadwrażliwy na swoim punkcie i nieodporny na krytykę, gdyż tak naprawdę nie wie, czego się od niego oczekuje. Pracownik taki nie jest chętny do podejmowania ryzyka. „za to” chętniej ucieka się do manipulacji. Dystansując się od współodpowiedzialności za rozwiązywanie problemów, a koncentrując się jedynie na uzyskaniu popularności, władzy, kreuje on postawę „pozornej aktywności”.

Pracownicy oczekują informacji zwrotnych dotyczących ich postępów, a to umożliwi im osiągnięcie efektu sprzężenia zwrotnego. Dzięki informacji o skuteczności własnych działań pracownicy mogą je modyfikować, przez co zwiększają swoją wiedzę i motywuje ich poczucie własnego wpływu. Oceny mają duży wpływ na ich wiarę w siebie i, co ważne, na dalsze wyniki ich pracy. Zatem omawianie wyników oceny może mieć zarówno negatywne, jak i pozytywne skutki motywacyjne. W roku 2000 w firmie Electrolux wprowadzono system zarządzania talentami, który stał się elementem kultury organizacyjnej. Wprowadzono tam *coaching*, zmieniono system ocen, tak aby uwidatniały potrzeby rozwojowe. Stworzono też wewnętrzny rynek pracy [Edersheim 2007, s. 194].

Pracownicy mają skłonność do przesadnie wysokiej oceny własnej efektywności i stawia to kierownika w niewygodnym położeniu. Należy umożliwić pracownikom samoocenę. Nie wolno dopuszczać, żeby problemy narastały w oczekiwaniu na roczny przegląd. Należy oddzielić przeglądy służące informowaniu o efektywności

od przeglądów płacowych. Jeśli trzeba krytykować, to krytykuje się konkretne zachowania, a nie osobę.

Podstawą skutecznej motywacji jest trwałość jej wpływu. Badania psychologiczne, jak też potoczne spostrzeżenia potwierdzają, że ludzie przestają być zmotywowani, gdy zanikają czynniki bezpośrednio pobudzające ich do działania. Czynnikiem tym jest chęć zaspokojenia potrzeb. Menedżer powinien wiedzieć, jakie są rodzaje potrzeb i możliwości ich zaspokojenia. Na przykład potrzeby uznania i szacunku (osiągnięć, prestiżu) obejmują potrzebę pozytywnego obrazu we własnych oczach oraz uznania i szacunku w oczach innych. Kierownictwo może zapewnić pracownikowi ambitne zadanie, gwarantujące mu tytuł i pewne udogodnienia za jego wykonanie.

Terminem nowym i nie dość znanym wśród polskiej kadry kierowniczej jest wsparcie społeczne, które jest bardzo silnym czynnikiem motywującym, używanym często nieświadomie. Ma duży wpływ na zdrowie człowieka, jego stan psychiczny, radzenie sobie ze stresem, zadowolenie z pracy, a także umiejętność współpracy i efektywność wykonywanej przez niego pracy. Dobre wsparcie musi być adekwatne do osoby, miejsca i czasu, inaczej powoduje bezradność i bezmyślność. Nieadekwatne wsparcie w pracy zespołowej prowadzi do opóźnienia (w realizacji zadań), konfliktów, przerzucanie odpowiedzialności, absencji, apatii. Wsparcie społeczne ma ogromne znaczenie przy radzeniu sobie ze stresem, którego źródłem mogą być współpracownicy, przełożeni czy klienci.

Wytyczenie ścieżki kariery daje pracownikowi poczucie bezpieczeństwa i przynależności. Ścieżka powinna być dopasowana do pracownika, aby najlepiej określić, jak go motywować, najskuteczniej związać z firmą [Dejnaka 2005, s. 56], gdyż płynność kadr osłabia kapitał ludzki organizacji [Jamka 2003, s. 69]. Spadek zadowolenia pracowników może mieć wiele przyczyn. W literaturze mówi się o *plateau* kariery, czyli takim etapie kariery zawodowej, gdzie dominuje stagnacja, brak perspektyw na awans czy rozwój osobisty, prowadzący do zniechęcenia i odejścia z przedsiębiorstwa. Może być to spowodowane brakiem adekwatnych umiejętności czy nieprzygotowaniem do podjęcia zadania [Jamka 2003, s. 96], brakiem ruchliwości zawodowej, monotonią, stresem i „wypaleniem się”. Powodem może być też niska płaca, brak awansów czy powolny rozwój firmy.

Jak mawiał Henry Kissinger, przywództwo jest sztuką doprowadzenia ludzi tam, gdzie sami by nie doszli, a konfrontacja z właściwymi wzorcami mobilizuje do pracy nad sobą, do podnoszenia własnych kwalifikacji.

Obszar zarządzania wiedzą, dążenie do rozwoju i innowacyjności. Rosnącą rolę wiedzy w społeczeństwie przewidział P.F. Drucker wiele lat temu. Wprowadził on termin *knowledge worker*, czyli pracownika, który w swojej pracy wykorzystuje głównie wiedzę, a w procesach produkcyjnych zarówno kapitał, jak i ziemia schodzą na drugi plan. Wiedza stanowi niewyczerpalny, symultaniczny i nieliniowy potencjał przedsiębiorstwa, staje się zasobem wytwórczym, który w największym stopniu decyduje o sukcesie lub porażce podmiotów gospodarczych.

Zarządzanie wiedzą najogólniej można zdefiniować jako nieprzerwanie zachodzące procesy, prowadzące do tworzenia, upowszechniania i wykorzystania wiedzy do celów organizacji. Zadaniem przedsiębiorstwa jest identyfikować źródła tworzenia i nabywania wiedzy, w przystępny sposób gromadzić całą dostępną wiedzę do późniejszego wykorzystania, monitorować obieg informacji i zachodzące zmiany. Zarządzanie wiedzą ma na celu upowszechnienie informacji znajdujących się w systemach informatycznych oraz przekonanie pracowników do wymiany doświadczeń i posiadanych wiadomości. Połączenie zgromadzonej wiedzy ze zdolnościami osób, które ją wykorzystują, prowadzi do wytworzenia nowych informacji, zwiększając tym samym zasób (ilość) posiadanej przez przedsiębiorstwo wiedzy.

Sprawne i skuteczne zarządzanie wiedzą wymaga nowoczesnych, niezawodnych i wydajnych rozwiązań informatycznych, zdolnych do gromadzenia, przetwarzania oraz udostępniania zasobów informacji, które wspomagają pracę personelu i kadry zarządzającej. Szczególny nacisk kładzie się na skrócenie do minimum czasu poszukiwania informacji, aby czas ten został spożytkowany konstruktywnie.

Pomimo istnienia szeregu rozwiązań podstawowym błędem popełnianym przy wyborze systemu jest niezrozumienie idei zarządzania wiedzą. Systemy informatyczne służą jedynie wspomaganiu programów zarządzania wiedzą i ułatwiają kontakt z osobami posiadającymi wiedzę. Najczęściej spotykanymi narzędziami wykorzystywanymi w tym obszarze są intranet (wewnętrzna sieć organizacji), portale firmowe (dostęp do danych za pomocą przeglądarek internetowych) i foldery publiczne. Systemy zarządzania dokumentami umożliwiają gromadzenie, dostęp i edytowanie dokumentów. Hurtownie danych są zbiorami baz, pozwalającymi na formułowanie pytań i generowanie sprawozdań. Do wspomagania podejmowania decyzji służą systemy eksperckie oparte na analizach.

Organizacje wprowadzające programy zarządzania wiedzą są efektywniejsze, a do najczęściej wykorzystywanych programów należą usprawnienia działań marketingowych, programy zwiększające skuteczność oraz poprawę jakości w zakresie obsługi klientów.

Dla dzisiejszej pracy i sukcesu w przyszłości konieczne jest rozpoznanie, jakiego rodzaju wiedzy organizacja wymaga i jakie są w tej kwestii potrzeby jednostek. Konieczne jest też monitorowanie otoczenia oraz ciągłe dążenie do doskonałości i chęć uczenia się. Sprzyja temu eksperymentowanie i wspieranie inicjatyw na każdym szczeblu organizacji oraz otwarta komunikacja oparta na zaufaniu, poparta zaangażowaniem kadry kierowniczej i wspomaganiem technologicznym. Zarządzanie kapitałem intelektualnym zwiększa użyteczność wiedzy dostępnej w przedsiębiorstwie, ale też świadomość i zrozumienie celów firmy.

Obszar rynkowy. Wśród aktywów niematerialnych jedno z czołowych miejsc zajmuje reputacja, rozumiana jako całokształt działalności przedsiębiorstwa oparty na zachowaniu pewnych standardów np. w obszarze zachowania jakości, tworzenia właściwych warunków pracy czy ochrony środowiska. Reputacja jest więc opinią funkcjonującą na rynku i jest to wypadkowa opinii wielu grup, z jakimi styka się

organizacja. Opinie te mogą dotyczyć sytuacji finansowej, możliwości rozwoju, etyki i kultury organizacyjnej. Reputacja, będąc aktywem niematerialnym, angażuje kolejne aktywa niematerialne. Jest więc silnie skorelowana z wartością kapitału intelektualnego, a co za tym idzie, tworzy wartość przedsiębiorstwa [Urbanek 2007, s. 105]. Źródłem wartości może być wyższy popyt na produkty, możliwość pozyskania lepszych pracowników czy też atrakcyjniejsze warunki handlowe oferowane przez partnerów.

Koncepcja wzrostu wartości firmy zintegrowana ze strategią organizacji, której celem jest długofalowy rozwój, uwzględnia sprzyjających przedsiębiorstwu interesariuszy, jakimi są klienci, dostawcy, pośrednicy, pracownicy, wpływowe instytucje i inni. Widoczna rynkowa wartość przedsiębiorstwa pozytywnie oddziałuje na tych interesariuszy, którzy stale chcą współdziałać z organizacją. Pogłębione relacje partnerskie i udział w sieciach ekonomicznych wspomagają kreowanie dodatkowej wartości, zwiększenie strategicznej elastyczności i kolektywne tworzenie rynku [Urbanek 2007, s. 103]. Coraz częściej używa się terminu *co-opetition* (kooperacja + konkurencja). W wyniku zmian rynkowych konkurujący partnerzy kooperują między sobą, starając się jednocześnie wygospodarować dla siebie jak największą część wykreowanej wartości. Zmienia się więc ekonomika partnerstwa i następuje koncentracja na najlepszych kompetencjach. Dotyczy to głównie rynków, gdzie firma w pojedynkę nie jest w stanie nadążyć bądź sprostać rynkowi i oczekiwaniom klienta. Przykładem może tu być współpraca firmy Doane, producenta karmy dla zwierząt, i Wal-Mart, który korzysta z ich przestrzeni magazynowej, aby móc zagwarantować swoim klientom produkty na czas [Edersheim 2007, s. 83].

Posiadanie długoletnich pracowników umożliwia kształtowanie między nimi a klientami więzi opartej na długotrwałej znajomości i zaufaniu, pozyskanie wiedzy na temat obecnych i przyszłych preferencji. Indyjski Infosys Technologies skutecznie konkuruje z IBM i Accenture. Odpowiada on za systemy komputerowe swoich klientów, dostarcza im praktycznych rozwiązań informatycznych na miarę ich potrzeb, rozwijając przy tym swoją ofertę [Edersheim 2007, s. 82]. Posiadanie stałych klientów, których wymaganiom przedsiębiorstwo potrafi sprostać, którzy wielokrotnie dokonują zakupu, zachęcając też innych potencjalnych zainteresowanych, przesądza o przyszłości firmy na rynku [Griffin 2002, s. 110]. Przedsiębiorstwo, koncentrując swoje działania na pożądanym klientach, którzy są dla danej organizacji rentowni, co powoduje wzrost kompetencji przedsiębiorstwa i umożliwia współpracę z kolejnymi klientami, buduje swoją wartość, zdobywa wizerunek na rynku konkurencji [Paluszkiwicz 2005, s. 22-23]. Potencjał kliencki obrazują miary ich satysfakcji, czas trwania kontaktów czy wrażliwość na ceny [Edvinsson, Malone 2001, s. 36].

Zdolność do generowania, obecnie lub w przyszłości, korzyści ekonomicznych dla organizacji mają również technologiczne aktywa niematerialne, wytworzone bądź zakupione. Zastosowanie nowoczesnych technologii podnosi wydajność i jakość, skraca czas wprowadzania produktu na rynek, co z kolei obniża koszty przed-

siębiorstwa, a dla klienta generuje dodatkową wartość [Urbanek 2007, s. 76]. Skodyfikowana wiedza o procesach, kompetencjach niezbędnych do konkurowania, procedury obsługi klienta, raporty powinny być zintegrowane z zarządzaniem informatycznym w całym systemie wraz ze źródłem finansowania.

5. Zakończenie

Podsumowując powyższe rozważania, należy podkreślić, że zarządzanie kapitałem intelektualnym stanowi sedno rozważań w sferze zarządzania w nowoczesnym biznesie. Istotną cechą kapitału intelektualnego jest jego nierozzerwalny związek z kapitałem ludzkim i wartością firmy, a zmiana wielkości każdego z tych elementów wpływa na zmianę pozostałych.

Poprzez planowe i racjonalne rozwijanie obszarów o charakterze organizacyjnym, kadrowym, marketingowym i zarządzanie wiedzą organizacja może osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną w długim czasie. Zadanie to jest bardzo trudne, gdyż skoncentrowanie na kapitale ludzkim może zakładać pewne schematy postępowania, ogólne reguły. Z drugiej strony nie należy lekceważyć wpływów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które ludzi ukształtowały. Nie można też pominąć ich wkładu w osiągnięcie strategicznej pozycji, roli, jaką odgrywa wiedza, doświadczenie i kwalifikacje zatrudnionego personelu, rozpoznawana na rynku marka czy też kontakty z klientami [Pulic 2008].

Efektywna organizacja to taka, która skutecznie osiąga własne cele biznesowe poprzez swoich pracowników. Oznacza to, że praca każdego członka organizacji ukierunkowana jest na osiąganie celów przedsiębiorstwa. Organizacja taka posiada sformułowaną strategię, gdzie efektywność jest nadrzędnym celem. Podejmuje planowe działania celem poznania wymagań i oczekiwań klienta. Cechuje się podziałem obowiązków i odpowiedzialności w firmie oraz regularnymi działaniami kontrolnymi. Zadaniem kadry kierowniczej jest niwelowanie napięć oraz osiągnięcie celów biznesowych danej organizacji w stopniu maksymalnym z wykorzystaniem potencjału zatrudnionego personelu.

Literatura

- Budowanie potencjału konkurencyjności. Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
- Buszko A., *Wpływ kapitału intelektualnego na wyniki finansowe przedsiębiorstw logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2006, nr 6.
- Dejnaka A., *Efektywny dobór pracowników do firmy*, Helion, Gliwice 2005.
- Do We Know if We Create or Destroy Value?*, www.vaic-on.net (20.01.2008).
- Edersheim E.H., *Przesłanie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Jamka B., *Kierowanie karierą pracowników instrumentem stabilizacji kadr*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
- Measuring IC Efficiency – the first Croatian IC Projekt*, www.vaic-on.net [20.01.2008].
- Paluszkiewicz J.O., *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Profesjonalne ALPHA pro Sp. z o.o., Ostrołęka 2005.
- Pulic A., *MVA and VAIC™ Analysis of randomly selected companies from FTSE 250*, www.vaic-on.net [20.01.2008].
- Quinn J.B., *Managing intellectual capital: Knowledge & services based strategies*, „Planning Review” 1993, nr 21 (za: Buszko A., *Wpływ kapitału intelektualnego na wyniki finansowe przedsiębiorstw logistycznych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2006, nr 6).
- Steward T., *Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations*, Nicolas Brealey, London 1997.
- Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Zarządzanie zasobami pracy i konkurencyjność firmy. Jakość zasobów pracy*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002.

INFLUENCE OF INTELLECTUAL CAPITAL ON THE CREATION OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF ENETRPRISES

Summary: The aim of this article is to present the key factors of intellectual capital taking into consideration the organisational and market area, human capital management and know-how management. The presented alternative proposition of classification is different from the traditional approach and relies on the division of thematically similar components into groups. These components contribute to gaining and maintaining the lasting competitive advantage on the market. This article is based on the research (e.g. publications) and supported with the examples from the practice of international companies.

Key words: intellectual capital, competitive advantage, human capital.