

**Halina Sobocka-Szczapa**

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi

e-mail: j.h.szczapa@interia.pl

---

## ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI PRACOWNIKÓW A KAPITAŁ INTELEKTUALNY ORGANIZACJI

---

## MANAGEMENT OF EMPLOYEE COMPETENCE VS. INTELLECTUAL CAPITAL OF THE ORGANIZATION

---

DOI: 10.15611/pn.2017.481.08

JEL Classification: M

**Streszczenie:** We współczesnej gospodarce o kapitale intelektualnym firmy decydują wiedza i kompetencje jej pracowników. Umożliwiają one szybsze wykorzystanie szans pojawiających się w otoczeniu, a w konsekwencji osiągnięcie zysku. Zarządzanie kompetencjami w nowoczesnej organizacji powinno polegać na stwarzaniu warunków pracownikom do dalszego pogłębiania wiedzy, a tym samym przyczyniać się do powiększania kapitału intelektualnego całej organizacji. Celem głównym opracowania jest wskazanie zależności między zarządzaniem kompetencjami a wielkością kapitału intelektualnego organizacji. Sformułowana na potrzeby artykułu hipoteza badawcza brzmi: zarządzanie kompetencjami w sposób istotny oddziałuje na kapitał intelektualny firmy. Analiza zostanie ograniczona do kompetencji zorientowanych na pracownika. Metodami wykorzystanymi w opracowaniu jest analiza literatury przedmiotu oraz odwołania do badań przeprowadzonych przez ekspertów.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, zarządzanie kompetencjami, kapitał intelektualny, kształcenie, wiedza.

**Summary:** In the modern economy of intellectual capital companies decide about the knowledge and competence of their employees. They enable faster use of opportunities arising in the environment and, consequently, making a profit. Competence management in a modern organization should rely on creating the conditions for employees to further deepen their knowledge and thus they should contribute to the expansion of the intellectual capital of the organization. The main objective of the study is to identify the relationship between competence management and the size of intellectual capital of the organization. Formulated for the needs of the article research hypothesis is: competence management impacts the intellectual capital of the company in a significant way. The analysis is limited to the competence-oriented employee. Methods used in the study are the analysis of literature and references to studies conducted by experts.

**Keywords:** competence, competency management, intellectual capital, education, knowledge.

## 1. Wstęp

We współczesnej gospodarce o kapitale intelektualnym firmy decydują wiedza i kompetencje jej pracowników. Określają one zdolność organizacji do sprawnego i efektywnego łączenia rozwiązań technologicznych i umiejętności produkcyjnych oraz informacji o rynku. Prowadzi to do szybszego wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu, a w konsekwencji do osiągnięcia zysku i zapewnienia wzrostu. Zarządzanie kompetencjami w nowoczesnej organizacji powinno zatem polegać na stwarzaniu warunków pracownikom do dalszego pogłębiania wiedzy, samorozwoju oraz doskonalenia swoich umiejętności, a tym samym przyczyniać się do powiększania kapitału intelektualnego całej organizacji.

W związku z powyższym celem głównym opracowania jest wskazanie zależności między zarządzaniem kompetencjami pracowników a wartością kapitału intelektualnego organizacji. Sformułowana na potrzeby artykułu hipoteza badawcza brzmi: zarządzanie kompetencjami w sposób istotny oddziałuje na kapitał intelektualny firmy. Analiza zostanie ograniczona do kompetencji, które posiadają pracownicy. Metodami wykorzystanymi w opracowaniu jest analiza literatury przedmiotu oraz odwołania do badań, przeprowadzonych przez ekspertów z Instytutu Pracy i Polityki Społecznej oraz Instytutu Badań Edukacyjnych.

## 2. Kapitał intelektualny – zarys problemu

Kapitał intelektualny organizacji należałoby zaliczyć do jej najważniejszych aktywów. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych definicji tego pojęcia. Przytoczymy tylko niektóre z nich. J.W. Hudson pod pojęciem kapitału intelektualnego rozumie kombinację genetycznego dziedzictwa, edukacji, doświadczeń, postaw wobec życia i biznesu [Hudson 1993, s. 15]. Z kolei T.A. Stewart definiuje kapitał intelektualny jako wiedzę, będącą składową patentów, procesów, umiejętności menedżerów, technologii, informacji o konsumentach i dostawcach, jak również doświadczenia [Stewart 1997]. Natomiast K.M. Wiig określa mianem kapitału intelektualnego zbiór aktywów, które powstają w wyniku czynności intelektualnych odbywających się w okresie od nabywania nowej wiedzy, poprzez inwestycje, aż do tworzenia cennych relacji z innymi członkami organizacji [Wiig 1997, s. 401]. Definicją, która w najszerszym stopniu uwzględnia znaczenie człowieka i jego kompetencji w kształtowaniu wartości kapitału intelektualnego organizacji, jest definicja zaproponowana przez L. Edvinssona i M.S. Malone'a. Uważają oni, że kapitał intelektualny – to wiedza, praktyczne doświadczenie, technologie, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności, pozwalające osiągnąć firmie przewagę konkurencyjną na rynku towarów i usług [Edvinsson, Malone 1997, s. 44].

Generalnie zatem kapitał intelektualny jest majątkiem powstającym na bazie wiedzy, a tym samym jest istotnie determinowany przez jakość kompetencji posiadanych

przez pracowników. Stanowi on sumę wielu składników niematerialnych, kształtujących wartość rynkową przedsiębiorstwa. Określany jest on również często mianem kapitału wiedzy lub materii intelektualnej [Sopińska 2005, s. 34; Stewart 1997]. Kapitał ten jest efektem synergii aktywów niematerialnych, które współdziałając z zasobami o charakterze tradycyjnym, umożliwiają osiąganie zysków przez firmę. Efektywne gospodarowanie tym kapitałem wymaga niewątpliwie zintegrowanego podejścia do zarządzania jego podstawowymi komponentami, a mianowicie kapitałem ludzkim, organizacyjnym i relacyjnym [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 83–90].

Znaczenie tego aktywów dostrzeżone zostało jednak porównywalnie niedawno, bowiem pod koniec lat 50. ubiegłego wieku<sup>1</sup>. Po raz pierwszy w publikacji naukowej termin „kapitał intelektualny” pojawił się dopiero w 1975 r. [Cover, Feiweil 1975]. W kolejnych latach niematerialne aktywa firm stawały się przedmiotem zarówno obszernych publikacji, będących wynikiem szczegółowych badań i analiz, jak i przedmiotem zainteresowania samych przedsiębiorców, którzy coraz częściej podejmowali próby praktycznego wykorzystania kapitału intelektualnego. Dotyczyło to zwłaszcza firm zlokalizowanych w Szwecji, które na przełomie lat 80. i 90. tworzyły nawet stanowiska ds. kapitału intelektualnego, jak również włączały do raportów finansowych aneksy uwzględniające wyniki zarządzania tego rodzaju kapitałem [Rogowski 2006, s. 66].

W Polsce zainteresowanie kapitałem intelektualnym uległo zasadniczemu zwiększeniu w okresie, w którym o wartości firmy i jej konkurencyjności w coraz mniejszym stopniu zaczęły decydować czynniki materialne [Pobrotyn 2012, s. 121]. Właściwe wykorzystanie kapitału intelektualnego stało się wówczas przedmiotem – często intuicyjnej – wyceny wartości organizacji, która uzupełniła tradycyjne sprawozdania księgowe. Wzrost konkurencyjności firmy na rynku generowany był bowiem nie tylko przez majątek finansowy i rzeczowy, ale również takie czynniki, jak kwalifikacje zatrudnionego personelu, rozpoznawalna na rynku marka, kontakty z klientami itp. [Szałkowski (red.) 2005, s. 29]. Równocześnie w coraz większej liczbie firm zauważono, że wiedza pracowników oraz zależność pomiędzy nimi i przedsiębiorstwem mogą być o wiele ważniejszym majątkiem, wpływającym na poziom innowacyjności, która jest warunkiem umożliwiającym utrzymanie konkurencyjności organizacji w długim okresie<sup>2</sup>. Jej osiągnięcie jest także konsekwencją uzyskania wyróżniających kompetencji, które wynikają z kreowania nowych pomysłów, co jest możliwe tylko dzięki aktywom intelektualnym, generowanym przez ludzi związanych z przedsiębiorstwem [Otawa 2011, s. 210].

---

<sup>1</sup> W 1958 r. ukazała się publikacja dotycząca małych spółek giełdowych z branży internetowej, w której pojawiło się pojęcie tzw. bonusu intelektualnego (za [Pietruszka-Ortyl 2002, s. 79]).

<sup>2</sup> Potwierdziły to badania przeprowadzone przez zespół ekspertów z Instytutu Badań Edukacyjnych [Sienkiewicz (red.) 2013].

### 3. Kompetencje pracowników – zarządzanie kompetencjami

Pojęcie kompetencji pochodzi z języka łacińskiego od słowa *competentia*, oznaczającego odpowiedzialność, zgodność. Kompetencją można w związku z tym określić zakres uprawnień osoby do realizowania określonych działań, wynikających z odpowiedniej wiedzy, umiejętności i innych cech osobowościowych [Jeruszka 2016, s. 15]. Pierwsze badania na ten temat pochodzą z lat 70. ubiegłego wieku i były prowadzone przez amerykańskiego profesora psychologii D. McClellanda, który badając kariery absolwentów wyższych uczelni, zauważył, że oceny uniwersyteckie najczęściej nie wiążą się z sukcesem zawodowym. W związku z tym zaproponował on, aby testy na inteligencję zastąpić badaniem cech, które nazwał kompetencjami, na które składają się: wiedza, umiejętności, zdolności oraz cechy osobowościowe potrzebne do właściwego wykonywania pracy [Sienkiewicz i in. 2013, s. 14].

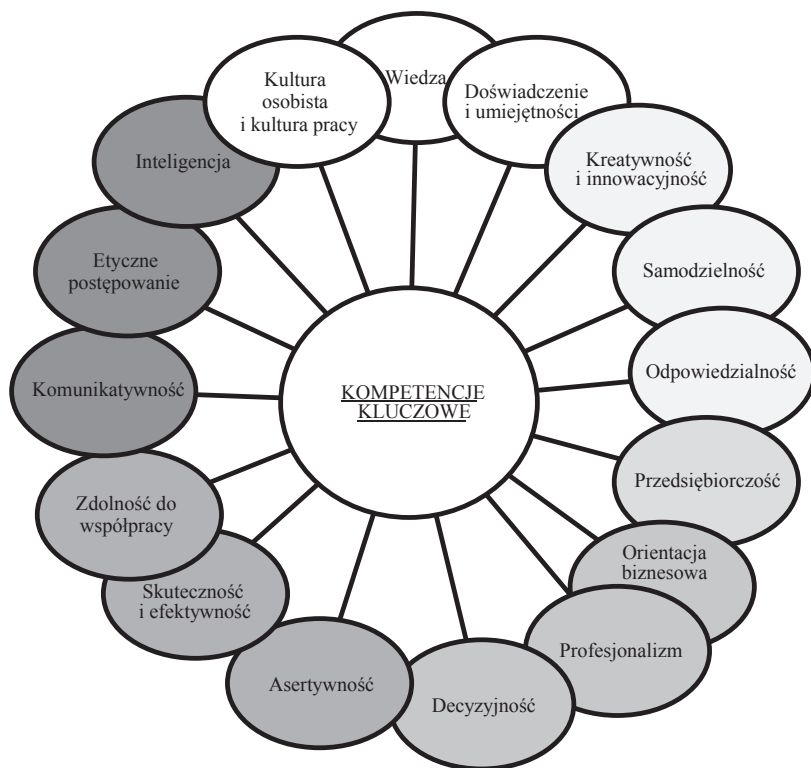
W literaturze występuje wiele definicji kompetencji. Na początku używano słowa „kompetencje”, określając w ten sposób posiadanie formalnego prawa do zajmowania się w imieniu danej organizacji określonymi sprawami i do podejmowania określonych decyzji [Oleksyn 2010, s. 17]. W latach 80. ubiegłego wieku R. Boyatzis opracował nową definicję, która uwzględniała potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji [Armstrong 2006, s. 241–242]. W ten sposób do trzech podstawowych elementów kompetencji (wiedzy, umiejętności i zadań zawodowych) dodał on czwarty, a mianowicie cechy osobowości. W ten sam sposób podchodzi do zjawiska kompetencji m.in. S.M. Kwiatkowski, który podkreśla dodatkowo znaczenie umiejętności uczenia się [Kwiatkowski 2007, s. 11]. Godną przytoczenia definicję możemy również znaleźć w publikacji A. Sajkiewicz, która pod pojęciem kompetencji rozumie zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa [Sajkiewicz 2002, s. 90].

Znacznie szerszą definicję kompetencji sformułował T. Oleksyn. Pojawiają się w niej bowiem takie elementy, jak: wewnętrzna motywacja, uzdolnienia i predyspozycje, wiedza, wykształcenie, doświadczenie i praktyczne umiejętności, zdrowie i kondycja i inne cechy psychofizyczne ważne w procesach pracy, jak również postawy i zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia oraz formalne uprawnienia do działania [Oleksyn 2010, s. 26]. Wydaje się, że właśnie ta definicja najlepiej charakteryzuje zjawisko kompetencji.

Jak wynika z przytoczonych powyżej definicji kompetencji pracownika, jednym z głównych elementów, na które kładziony jest nacisk w wielu z nich, jest wiedza oraz wykształcenie. W ten sposób kompetencje pracownika łączą się z kapitałem intelektualnym organizacji. Są one jego główną składową. Ważnym zagadnieniem – w tym kontekście – jest w związku z tym kształtowanie poziomu wiedzy i wykształcenia, stanowiące przedmiot zarządzania wiedzą. Permanentne uczenie się, aktualizowanie wiedzy przyczynia się bowiem zarówno do zwiększenia przydatności pracownika

do pracy, jak i wpływa na jakość i wielkość kapitału intelektualnego. Bez rozwoju pracowników możemy spodziewać się zmniejszenia przydatności ich kompetencji do celów realizowanych przez organizację. Jest to istotny problem, zwłaszcza w sytuacji niepewności na rynku pracy. Wówczas wręcz wymuszone zostaje na pracownikach ciągle aktualizowanie swoich kompetencji i dostosowywanie się do zmieniających się warunków<sup>3</sup>. Zwiększa się w ten sposób ich konkurencyjność na rynku pracy.

Różnorodności definicji kompetencji wpływa również na zróżnicowanie kryteriów ich podziału. Występują bowiem klasyfikacje wyróżniające kompetencje według: źródła nabywania kompetencji (formalne, rzeczywiste), zakresu merytorycznego (wąskie, szerokie), dostępności (własne organizacji, nabyte drogą „wypożyczenia”), przeznaczenia (generalne, wspólne dla wszystkich pracowników, specjalistyczne), perspektywy czasowej (aktualne, antycypowane), mierzalności (łatwo mierzalne, trudno mierzalne), własności (indywidualne, grupowe), treści (zawodowe, społeczne, biznesowe,



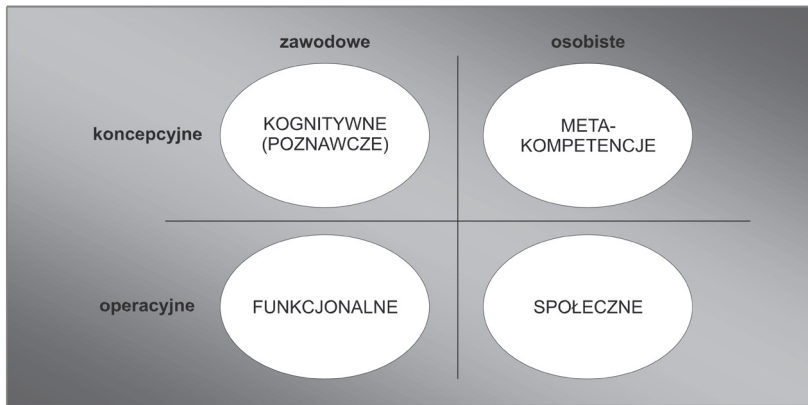
**Rys 1.** Kompetencje kluczowe

Źródło: opracowanie własne.

<sup>3</sup> Więcej definicji można znaleźć w publikacji IBE [Sienkiewicz (red.) 2013].

konceptualne) oraz dokładności definiowania (zdefiniowane ogólnie i szczegółowo) [Walkowiak 2007, s. 22–23]. Obecnie jednak terminem bardzo często używanym są kompetencje kluczowe, czyli najważniejsze dla organizacji jako całości (korporacyjne), danego pracownika, jak również konkretnego stanowiska pracy (rys. 1).

Wskazane na rysunku 1 kompetencje możemy podzielić również na: poznawcze (kognitywne), funkcjonalne, społeczne oraz metakompetencje (rys. 2).



Rys 2. Typologia kompetencji według F. Delamare, Le Deist i J. Winterton

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Oleksyn 2010, s. 25].

**Kompetencje poznawcze** bazują na otwartości i ciekawości świata. Charakterystyczne jest tu świeże spojrzenie, bez kierowania się stereotypami i uprzedzeniami. Ważna jest także zdolność do uczenia się, rozumienia i przyswajania poznawanych tematów. **Kompetencje społeczne** skupiają się na relacjach z innymi ludźmi. Ważna jest tu skala nawiązywania i utrzymywania kontaktów, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych oraz zdolność do współpracy z nawet z osobą o innych poglądach i opiniach. **Kompetencje funkcjonalne** dotyczą sfer związanych z zawodem i posiadanym stanowiskiem. Określają, czy ktoś podoła powierzonym obowiązkom, a jego praca będzie się charakteryzowała efektywnością i samodzielnością. Wreszcie **metakompetencje** dotyczą przede wszystkim zdolności do uczenia się i umiejętności radzenia sobie na rynku pracy w sytuacji niepewności. W tym kontekście metakompetencje można zaliczyć do kompetencji osobistych, które wynikają z konstrukcji psychicznej człowieka. Zaliczyć do nich można takie cechy, jak inicjatywa, radzenie sobie ze stresem, wytrwałość, zaangażowanie, sumienność, pewność siebie oraz skłonność do podejmowania decyzji. Cechy te decydują o postępowaniu człowieka w różnych sytuacjach.

Oprócz kompetencji kluczowych podziałem, który ma istotne znaczenie dla zarządzania personelem, jest podział na kompetencje twarde (funkcjonalne, techniczne, specjalistyczne) i miękkie (społeczne, interpersonalne, psychospołeczne,

ponaddyscyplinarne). Kompetencje twarde to: ukończone kursy, posiadane uprawnienia, znajomość języków obcych, umiejętność obsługi komputera, wiedza na temat procesów zarządzania oraz znajomość budowy określonego urzędu. Są to zatem umiejętności związane ściśle z procesem pracy, konkretną profesją. Obejmują kompetencje niezbędne do wykonywania zadań przydzielonych do danego stanowiska pracy. W dobie częstych przemian technicznych są odpowiedzialne za opanowanie wprowadzonych zmian. Aby posiadać wysoki poziom tych kompetencji, niezbędne jest nabycie szczególnej wiedzy i umiejętności specjalistycznych w danej dziedzinie. W skład **kompetencji miękkich** wchodzi: kompetencje społeczne, osobiste, menedżerskie i przywódcze. Kompetencje te są ściśle związane z naszymi wrodzonymi cechami, tym, jaki mamy temperament czy charakter. Wpływają na to, jak rozwiązujemy zadania, które nam stawia praca, i jak radzimy sobie z problemami, które się pojawiają. Kompetencje miękkie są raczej uniwersalne dla większości stanowisk pracy i dotyczą zdolności do pracy z ludźmi.

Generalnie, aby pracownik wykonywał swoją pracę na odpowiednim poziomie, musi posiadać zarówno kompetencje miękkie, jak i twarde.

Oprócz kompetencji scharakteryzowanych powyżej, w celu wskazania zależności między zarządzaniem nimi a kapitałem intelektualnym niezbędne jest przytoczenie podziału na kompetencje uniwersalne, specyficzne i osobiste.

**Kompetencje uniwersalne** są wspólne dla pracowników zatrudnionych w różnych organizacjach. Należą do nich: samodzielność, odpowiedzialność, uczciwość, lojalność, wydajność i skuteczność działania oraz umiejętność pracy zespołowej [Oleksyn 2010, s. 32–33]. **Kompetencje specyficzne** definiowane są jako zdolność do zarządzania w warunkach zróżnicowania systemów regulacyjnych oraz dostosowania rozwiązań dotychczasowych do poszczególnych sytuacji. Stanowią one przesłankę efektywności działania, czyli osiągnięcia wyniku uzależnionego od danego kontekstu sytuacyjnego. Kompetencji takich jest wiele, dlatego organizacja ma niekiedy trudności z pogodzeniem ich ze sobą [Nizard 1998, s. 179]. **Kompetencje osobiste** są to atuty niewykorzystywane w trakcie aktywności zawodowej, choć w trakcie pracy są ujawniane. Są to kompetencje szersze niż kompetencje pracownicze lub stanowiskowe.

Przyjrzyjmy się teraz pojęciu zarządzania kompetencjami.

Pracodawcy, dostrzegając coraz częściej znaczenie kompetencji pracowników dla zwiększania konkurencyjności firm, poszukują najbardziej skutecznych sposobów zarządzania kompetencjami pracowników w organizacjach.

Zarządzanie kompetencjami – to działalność praktyczna, która zorientowana jest na osiągnięcie założonych celów. Jest ona prowadzona zgodnie z zasadami racjonalności, wysiłku i etyki. Można w niej wyróżnić następujące funkcje: planowania, organizowania, kierowania ludźmi i procesami oraz nadzoru (kontroli i korygowania) [Oleksyn 2006, s. 40]. F. Klett wskazuje ponadto na konieczność wykorzystywania w zarządzaniu kompetencjami pomiaru i oceny kompetencji wszystkich pracowników. Jego zdaniem tylko taki sposób umożliwi określenie właściwego planu rozwoju ich kariery, który jest zgodny z celami firmy [Klett 2010]. Jak podkreślają badacze, równie

ważny jest dobór pracowników, którzy odpowiadają za zarządzanie kompetencjami. Dopuszczane jest w tym zakresie postępowanie eksperckie lub partycypacyjne. Oba podejścia mają zarówno wady, jak i zalety, a ich wybór zależy od menedżerów<sup>4</sup>.

Niezależnie od przyjętego sposobu postępowania zarządzanie kompetencjami powinno prowadzić do osiągnięcia następujących celów [Oleksyn 2010, s. 40]:

- zapewnienia niezbędnych kompetencji poszczególnych pracowników, organizacji i w końcu całego społeczeństwa, gwarantujących wysoką jakość pracy i życia,
- osiągnięcia wysokiego poziomu efektywności i konkurencyjności podmiotów,
- zapewnienia i rozwijania zdolności ludzi do wykonywania pracy zawodowej, a przez to umożliwienia im samorealizacji, utrzymania siebie i swoich rodzin oraz godziwej egzystencji we wszystkich wymiarach życia,
- dostosowania kompetencji do zmieniających się potrzeb, co wymaga uzupełniania kwalifikacji, a niekiedy przekwalifikowania, zmian miejsc pracy i treści ról organizacyjnych, a także niezbędnej elastyczności.

Ze względu na powyższe cele zarządzania kompetencjami kształtowanie kapitału intelektualnego organizacji zależeć powinno przede wszystkim od skłonności pracodawców do kształcenia pracowników oraz skłonności samych pracowników do uczestnictwa w procesach kształcenia. Problemy te mają istotny związek z zarządzaniem wiedzą w organizacjach.

Generalnie, idea kształcenia ustawicznego pracowników jest – jak wynika z badań – w pełni akceptowana przez pracodawców. Zdecydowana ich większość ma świadomość korzyści wynikających ze szkolenia pracowników i uważa, że warto szkolić pracowników, ponieważ działalność ta prowadzi do zwiększenia [Sobočka-Szczapa 2014, s. 380]:

- efektywności prowadzonej działalności,
- zadowolenia pracowników i ich kreatywności,
- możliwości wykorzystania umiejętności pracowników we wprowadzanych w firmach procesach postępu technicznego i technologicznego,
- szans na dostosowanie kwalifikacji pracowników do wymogów stanowisk pracy,
- szans na zatrudnienie pracownika,
- stabilizacji załogi.

Tylko nieliczni pracodawcy dostrzegają bariery związane z kształceniem pracowników. Do podstawowych barier zaliczono dużą rotację pracowników oraz nieodpowiedni poziom merytoryczny szkoleń. Ponadto istotnymi barierami aktywności edukacyjnej pracowników w opinii pracodawców są: brak środków finansowych przeznaczonych na ich organizowanie, brak czasu na wyszukiwanie odpowiednich szkoleń i brak pomocy odpowiednich instytucji w wyszukiwaniu odpowiednich dla ich firm szkoleń. Jako przeszkodę w organizowaniu szkoleń wskazano również bariery biurokratyczne i skomplikowane procedury pozyskiwania środków zewnętrznych na

<sup>4</sup> Szerzej na ten temat pisali G. Filipowicz [2004, s. 51–53] i M. Sidor-Rządowska [2011, s. 37].



szkolenia. Ponadto pracodawcy, jak wynika z badań, nie stosowali zazwyczaj zachęt dla pracowników w celu zwiększenia ich aktywności edukacyjnej. Zaledwie pojedynczy pracodawcy oferowali urlopy szkoleniowe, refinansowanie dojazdów, kosztów zakwaterowania i pomocy dydaktycznych. Zachęta w ich przypadku polegała głównie na powoływaniu się na racjonalne argumenty, że szkolenie przyniesie korzyści zarówno pracownikowi, jak i firmie. Sytuacja ta wynikała przede wszystkim z braku odpowiednich możliwości finansowych. Natomiast działaniami, które mogłyby zachęcić pracodawców do częstszego inicjowania, organizowania i finansowania szkoleń pracowników, w świetle opinii respondentów, są: możliwość pozyskiwania środków publicznych i unijnych na szkolenia, wprowadzenie ulgi podatkowej dla tych firm i pracodawców, którzy organizują szkolenia dla swoich pracowników, wprowadzenie zintegrowanego systemu informacji na temat szkoleń, zmniejszenie biurokracji, uproszczenie dokumentacji, poprawa jakości i uatrakcyjnienie szkoleń, nawiązanie współpracy małych firm ze szkołami i uczelniami, a także większy dostęp do szkoleń bezpłatnych i dofinansowywanych ze środków publicznych oraz istnienie w firmach silnych intelektualnie związków zawodowych.

Natomiast pracownicy prezentowali w większości negatywny stosunek wobec szkoleń. Uzależniali oni swoją aktywność edukacyjną od pewnych okoliczności (wiek, posiadane kwalifikacje i staż pracy w firmie, formy finansowania, tematyka szkolenia, formy przekazywania wiedzy na szkoleniu, połączenie szkolenia z atrakcyjnym wyjazdem, powiązanie szkolenia z konkretnymi korzyściami dla pracownika).

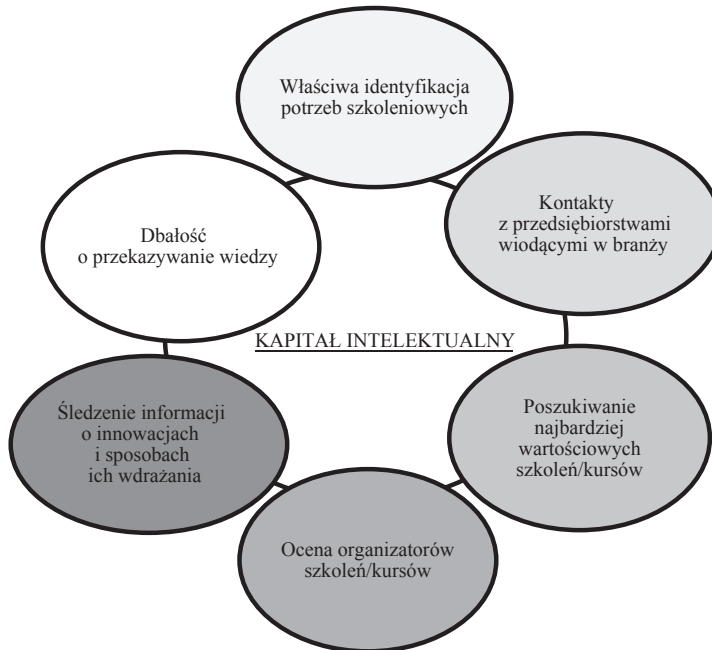
#### 4. Determinanty kształtowania kapitału intelektualnego w organizacjach

Jak wynika z powyższych rozważań, przed kadrą zajmującą się zarządzaniem wiedzą, jak również kompetencjami, stoi wiele zadań, które mogłyby zwiększyć zainteresowanie pracodawców kształceniem pracowników, a tym samym wpłynąć na powiększenie kapitału intelektualnego organizacji. Są one powiązane z różnymi poziomami funkcjonowania organizacji.

Na poziomie samej organizacji można wskazać na następujące zakresy, które poprzez kształtowanie kompetencji wpływają na jakość i wielkość kapitału intelektualnego. Należy do nich **szczegółowa identyfikacja potrzeb szkoleniowych** poprzez opracowywanie planów szkoleń, **nawiązanie kontaktów z przedsiębiorstwami wiodącymi w branży**, w celu umożliwiania kontaktów bezpośrednich między pracownikami, **poszukiwanie najbardziej wartościowych szkoleń/kursów**, jak również **wstępna ocena podmiotów**, które takie szkolenia/kursy organizują. Ważną rolę odgrywać powinno także śledzenie informacji o wdrażanych innowacjach i sposobach ich wdrażania, jak też **dbałość o przekazywanie wiedzy** w samej organizacji<sup>5</sup> (rys. 3).

<sup>5</sup> Szerzej na ten temat pisał M. Morawski [2005, s. 63–65].

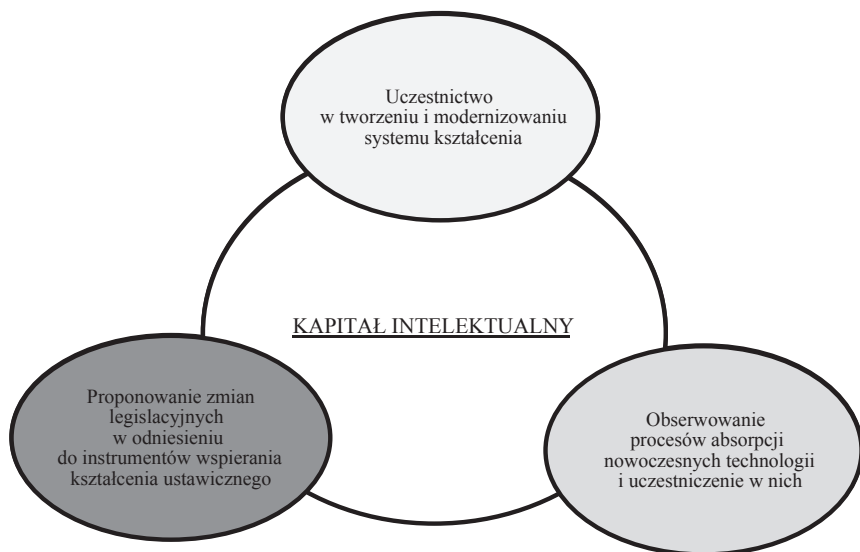
Determinanty mają oczywisty związek z zarządzaniem kompetencjami na poziomie podmiotu gospodarczego.



Rys 3. Determinanty kapitału intelektualnego – poziom organizacji

Źródło: opracowanie własne.

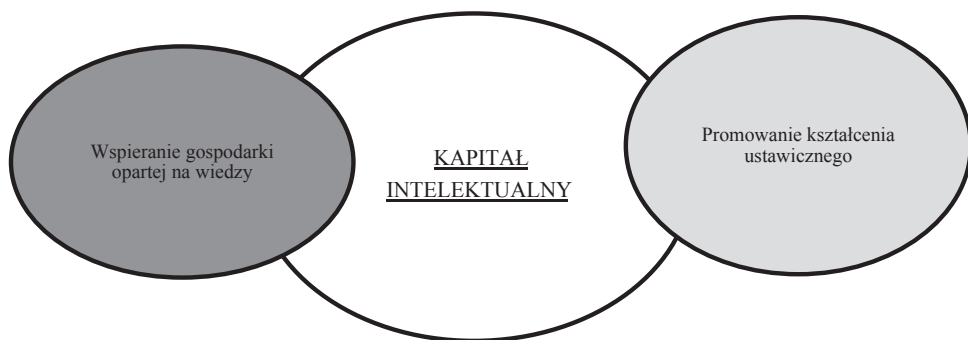
Na poziomie całej gospodarki obiektywną potrzebą dla kształtowania kapitału intelektualnego organizacji wydaje się udział pracodawców w **tworzeniu i modernizowaniu funkcjonującego systemu kształcenia**, który w większym stopniu powinien spełniać ich oczekiwania, jak również uwzględnienie w działaniach zarządzania wiedzą i kompetencjami nasilających się **procesów absorpcji nowoczesnych technologii** przez przedsiębiorstwa i koniecznością dostosowania kwalifikacji i umiejętności pracowników do korzystania z ICT. Duże znaczenie mogą mieć także **zmiany legislacyjne**, odnoszące się do instrumentów wspierania akcji edukacyjnej (m.in. zakładowy fundusz szkoleniowy, urlopy szkoleniowe, zwolnienie z części lub całości dnia pracy), które nie spełniają swojej roli, jak też ich powiązanie z systemem podatkowym. Zmiany te powinny mieć charakter rozwiązań systemowych i dotyczyć zróżnicowanych obszarów działania (instytucjonalnych, finansowych, prawnych) (rys. 4). Determinanty zidentyfikowane na poziomie całej gospodarki w sposób oczywisty kształtują możliwość zarządzania kompetencjami na poziomie organizacji. Stanowią bowiem otoczenie dla tego rodzaju zarządzania i wpływają na jakość kompetencji pracowników, a tym samym wartość kapitału intelektualnego całej organizacji.



**Rys. 4.** Determinanty kapitału intelektualnego – poziom całej gospodarki

Źródło: opracowanie własne.

Wśród determinant o charakterze makroekonomicznym niezwykle ważne obecnie jest **promowanie kształcenia** ustawicznego pracowników, co jest konsekwencją niespójności systemu edukacji z potrzebami kwalifikacyjnymi pracodawców oraz **konieczność wspierania rozwoju gospodarki opartej na wiedzy**. Taka bowiem gospodarka staje się obiektywnym warunkiem efektywnego i permanentnego funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Tym bardziej jest to ważne, że – jak wynika z przeprowadzonych badań – kształcenie ustawiczne pracowników nie jest powszechną



**Rys. 5.** Determinanty kapitału intelektualnego – uwarunkowania makroekonomiczne

Źródło: opracowanie własne.

praktyką organizacji, mimo świadomości pracodawców o korzyściach płynących z takiego postępowania (rys. 5). Determinanty te mają podobne znaczenie dla procesu zarządzania kompetencjami pracowników jak determinanty wynikające z funkcjonowania całej gospodarki. Uwzględniają jednak procesy o charakterze ponadnarodowym, wynikające z uczestnictwa kraju w strukturach międzynarodowych.

Przeprowadzona analiza pozwala z dużą pewnością twierdzić, że kapitał intelektualny organizacji, jego wielkość i jakość, zależy od bardzo wielu czynników, które są zlokalizowane zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Należałoby jednak podkreślić, że najważniejszą rolę odgrywają te, które leżą w gestii pracodawcy. Od niego bowiem zależy jakość i sprawność prowadzonej w organizacji akcji edukacyjnej, jak również – to jego decyzje są determinantą współpracy wewnętrznej i zewnętrznej. Istotne znaczenie mają w tym przypadku style kierowania organizacją<sup>6</sup>.

## 5. Konkluzje

Istotą kształtowania kapitału intelektualnego w organizacjach, jak wynika z przeprowadzonych rozważań, jest zarządzanie kompetencjami pracowników poprzez zarządzanie wiedzą, co realizowane jest na różnych poziomach funkcjonowania podmiotu gospodarczego (poziom organizacji, całej gospodarki, wymiar społeczny). Rozwój zasobów ludzkich jest bowiem zarówno generatorem podwyższenia konkurencyjności organizacji, jak i przyczynia się do zwiększenia zadowolenia pracowników<sup>7</sup>. Zarządzanie kompetencjami, przyczyniające się do powiększania kapitału intelektualnego, powinno mieć równocześnie charakter systemowy i dotyczyć poszczególnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ istotną cechą rozwiązań kompetencyjnych jest promowanie rozwoju pracowników i zachęcanie ich do zdobywania nowych kompetencji, a tym samym generowanie u pracowników szerokiego zakresu wiedzy, umiejętności i innych kompetencji (kapitał intelektualny). W zależności od okoliczności menedżerowie w organizacji muszą podejmować decyzje o kierunkach rozwoju kompetencji pracowników, w szczególności tych, których kompetencje są trudne do zastąpienia, a ich wartość ma dla organizacji znaczenie kluczowe. Podejście kompetencyjne oznacza bowiem dla pracodawców zobowiązanie do wspierania rozwoju pracowników przez tworzenie odpowiednich możliwości kształtowania kompetencji, które są krytycznym czynnikiem sukcesu zarówno całej firmy, jak i indywidualnych pracowników. Oczywiście odpowiedzialność organizacji za rozwój pracowników musi współwystępować z odpowiedzialnością i motywacją osobistą [Sidor-Rządkowska 2011, s. 136]. Dlatego też niezwykle ważne są działania ograniczające znaczenie barier uniemożliwiających realizowanie w organizacjach procesu podwyższania kompetencji w skali gwarantującej powiększanie kapitału intelektu-

<sup>6</sup> Szerzej na ten temat pisała H. Sobocka-Szczapa [2016].

<sup>7</sup> Wskazały na to wyniki badań przeprowadzonych przez ekspertów z Instytutu Badań Edukacyjnych [Sienkiewicz 2013, s. 90].

alnego, ponieważ przekłada się on na osiągnięcie ponadprzeciętnych lub zadowolających wyników przez wysoko efektywnych pracowników<sup>8</sup>. Budowanie kompetencji przybiera bowiem zazwyczaj postać zdobywania doświadczenia zawodowego, które jest istotnym elementem kapitału intelektualnego [Dubois, Rothwell 2008, s. 29].

## Literatura

- Armstrong M., 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Cover F., Feiwei G.R., 1975, *The Intellectual Capital of Michal Kalecki: A Study in Economic Theory and Policy*, University of Tennessee Press, Tennessee.
- Dubois D.D., Rothwell W.J., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice.
- Edvinsson L., Malone M., 1997, *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value By Measuring Its Hidden Brainpower*, Piatkus, London.
- Filipowicz G., 2004, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.
- Hudson J.W., 1993, *Intellectual Capital. How to Build it, Enhance it, Use it*, John Wiley&Sons, New York.
- Jeruszka U., 2016, *Kompetencje. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., 2006, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Klett F., 2010, *The design of a sustainable competency-based human resources management: A holistic approach*, Knowledge Management & E-Learning: An International Journal, vol. 2, no. 3.
- Kwiatkowski S.M., 2007, *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*, IBE, Warszawa.
- Morawski M., 2005, *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa.
- Nizard G., 1998, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Oleksyn T., 2006, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Oleksyn T., 2010, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Otawa A., 2011, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako czynnik zwiększający potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa*, PTZP, Opole.
- Pietruszka-Ortyl A., 2002, *Kapitał intelektualny wyznacznikiem poziomu zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwa jako świętynie wiedzy*, t. 2, red. W. Cieśliński, Wyd. WSZiP, Wałbrzych.
- Pobrotyn A., 2012, *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, nr 1, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości, Ostrowiec Świętokrzyski.
- Pocztowski A., 2001, *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Gospodarowanie pracą*, red. B. Urbaniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rogowski W., 2002, *Kapitał intelektualny jako generator nowych czynników konkurencyjności*, [w:] *Kapitał intelektualny*, red. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Sąjkiewicz A., 2002, *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa.
- Sidor-Rządkowska M., 2011, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZZ*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.

<sup>8</sup> Pisali o tym D.D. Dubois, W.J. Rothwell [2008, s. 28] oraz A. Pocztowski [2001, s. 173].

- Sienkiewicz Ł. (red.), 2013, *Polityka zarządzania kompetencjami*, IBE, Warszawa.
- Sienkiewicz Ł., Jawor-Joniewicz A., Sajkiewicz B., Podwójciec K., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, IBE, Warszawa.
- Sobocka-Szczapa H., 2014, *Zarządzanie pracownikami wiedzy w procesach Lifelong Learning*, SAN, Łódź.
- Sobocka-Szczapa H., 2016, *Knowledge management system and management styles*, [w:] *Management – Human Resources Management – Knowledge Management. Research and Analysis*, ed. H. Sobocka-Szczapa, Entrepreneurship and Management, vol. XVII, iss. 1, part 2, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Sopińska A., 2005, *Przewaga konkurencyjna*, [w:] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 34.
- Stewart T.A., 1997, *Intellectual Capital: The Wealth of New Organizations*, Nicholas Brealey Publishing LTD, London.
- Szałkowski A. (red.), 2005, *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Walkowiak R., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność*, Dom Organizatora, Toruń.
- Wiig K.M., 1997, *Integrating intellectual capital with knowledge management*, Long Range Planning, June, s. 401.