

Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji – istota i podstawowe zależności

Andrzej Piotr Wiatrak

W artykule przedstawiono problematykę wiedzy i kapitału intelektualnego oraz zarządzania nimi w organizacji w przekroju funkcji i procesów. Omawiając te zagadnienia, zwrócono uwagę na systemowe i procesowe ich ujęcie, poczynając od celów zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym, poprzez ich lokalizowanie i rozwijanie, a kończąc na wykorzystaniu i zachowywaniu zgodnie z przyjętą strategią działania.

1. Wstęp

Wiedza i kapitał intelektualny są czynnikami, które mogą zapewnić sukces organizacji, jeśli organizacja jest do tego przygotowana. Dostrzega to wiele organizacji, co wyraża się przygotowaniem strategii zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym oraz zmianą funkcji zarządzania organizacją i procesami. Wiedza i kapitał intelektualny dają szansę utrzymania i poprawy pozycji organizacji w konkurencyjnym otoczeniu, jeśli dobrze zostaną odczytane sygnały z rynku i w miarę szybko uwzględni się je w strategii działania. Aby tak stało się, należy poznać istotę i uwarunkowania systemu zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji, bo one są podstawą ich wykorzystaniu w praktyce.

Biorąc pod uwagę omówione zależności, w niniejszej pracy podjęto próbę ich ukazania, ze zwróceniem uwagi na systemowe i procesowe ujęcie wiedzy i kapitału intelektualnego oraz zarządzania nimi w organizacji w przekroju funkcji i procesów. Cele pracy mają zarówno charakter poznawczy, jak i aplikacyjny, pozwalający ukazać omawiane zależności i dający możliwość ich wykorzystania w praktyce. Pracę oparto na literaturze przedmiotu i własnych przemyśleniach autora.

2. Wiedza w organizacji – pojęcie i rodzaje

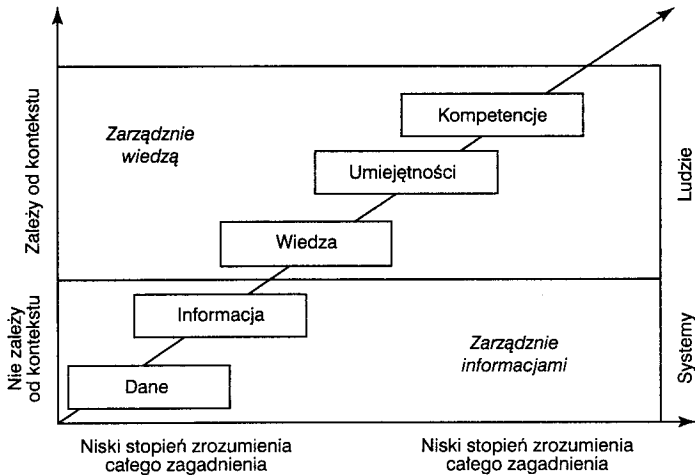
Wiedza w organizacji jest zasobem niematerialnym, posiadanym i tworzonym przez ludzi, a jednocześnie stosowanym przez nich do określania kierunków działań i sposobów realizacji, zarządzania organizacjami i zmia-

nami w niej itp. Źródła wiedzy można podzielić na następujące (Brilman 2002: 397):

- **poznawcze** – jako zbiór danych i informacji,
- **doświadczalne** – przeżycia, zdarzenia, uczenie się itp.

Obydwa źródła nawzajem się uzupełniają, tworząc podstawy do porządkowania danych i informacji oraz przygotowania ich dla potrzeb organizacji. Porównanie źródeł wiedzy i ich porządkowanie pozwala lepiej zrozumieć jej istotę, a w rezultacie i zastosowanie. Jednakże w jakim zakresie wiedza ta zostanie wykorzystana i zastosowana, zależy od umiejętności i kompetencji zatrudnionych (zwłaszcza kadry kierowniczej) oraz zarządzania wiedzą. Zagadnienia te ukazuje rysunek 1., na którym zilustrowano zarządzanie informacjami i zarządzanie wiedzą, kolejno zawierające:

- a) **dane** – nieuporządkowane i niepołączone ze sobą sygnały,
- b) **informacja** – dane uporządkowane, poddane kategoryzacji i klasyfikacji,
- c) **wiedza** – informacja uporządkowana, zinterpretowana i zaakceptowana,
- d) **umiejętności** – wykorzystanie wiedzy w działaniu,
- e) **kompetencje** – ogół wiedzy, doświadczenia, umiejętności, postaw, wraz z gotowością do działania.



Rys. 1. Od danych do kompetencji. Źródło: opracowano na podstawie: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 397–399 i M. Ostwald, *Politechnika Poznańska, Poznań 2006*, s. 9 (http://deuter.am.put.poznan.pl/zwm/leskryty_pliki//inzynieriasystemowa//wiedzawgospodarceispoleczenstwie.pdf)

Dane stają się informacjami po ich uporządkowaniu i powiązaniu z celami działania danej organizacji. Informacje, które mogą być potrzebne w jednej organizacji, w innej mogą być nieprzydatne i to nawet w tej samej branży (np. dane dotyczące technologii, w przypadku ich zróżnicowania w organi-

zacjach). Z kolei wiedza jest połączeniem informacji i doświadczenia (Davenport, Prusak 1998: 5) i zanim informacje staną się wiedzą, muszą być przyswojone, zaakceptowane i sprawdzone w praktyce, tworząc zasób umiejętności i kompetencji. Informacje stają się wiedzą poprzez następujące typy analiz (Evans 2005: 30):

- porównania – jak informacje na temat danej sytuacji wyglądają na tle innych informacji,
- następstwa – jaki wpływ ma dana informacja na decyzje i działania,
- powiązania – jak dana informacja wiąże się z innymi informacjami,
- dialog – co inni myślą o danej informacji.

Wiedzę można ujmować w różny sposób, w wąskim lub szerokim znaczeniu i w zależności od tego, czy jest jej rozróżnienie od umiejętności i kompetencji. Reasumując, **wiedzę** można określić jako ogół wiadomości zdobytych dzięki uczeniu się i doświadczeniu, zasób wiarygodnych i użytecznych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania w praktyce. Wykorzystanie wiedzy w praktyce jest jej podstawą, jej gromadzenia i rozwijania. Wiedzę w organizacji można rozpatrywać na trzech poziomach: **wiedza jednostki** (zatrudnionego), **wiedza zespołu** i **wiedza organizacji** – jako podstawa jej działania (Kowalczyk, Nogalski 2007: 25; Probst, Raub, Rombardt 2004: 29–36). Poszczególne poziomy wiedzy są ze sobą ściśle powiązane i ważne jest, aby razem służyły realizacji celów organizacji. Z jednej strony pracownicy wnoszą do organizacji określony poziom wiedzy, a z drugiej zaś organizacja i zespoły, w których pracują, przekazują im część własnej wiedzy poprzez system pracy i wzajemnych powiązań.

Każda organizacja posiada określony zasób wiedzy, który w toku jej działania jest wykorzystywany i rozwijany, lecz w różnym zakresie – w zależności od początkowych jej zasobów i warunków stworzonych dla jej rozwoju. Analizując wiedzę, należy zwrócić uwagę, że może ona mieć zarówno charakter **wiedzy dostępnej** (jawnej, formalnej), jak i **wiedzy ukrytej** (cichej), upowszechnianej w drodze komunikowania. Ważne jest, aby poznać źródła jej powstania i wykorzystać w procesie zarządzania (Nonaka, Takeuchi 2000: 84). **Wiedza dostępna** charakteryzuje się łatwością przekazywania pomiędzy pracownikami a organizacją. W organizacjach jest ona zazwyczaj uporządkowana i spisana w postaci procedur, które są podstawą organizowania i przebiegu procesów. Wiedzę jawną można traktować jako zbiór aktywów firmy, od których w dużym stopniu zależy sukces. Wiedza ukryta ma dwa wymiary: **profesjonalny** – zawierający doświadczenia – oraz **integrujący** – składający się z modeli myślowych, postrzegania rzeczywistości, wizji przyszłości itp. (Brilman 2002: 400). Transfer **wiedzy ukrytej** jest procesem długotrwałym i odbywa się na drodze osobistych kontaktów, poprzez współpracę przy wykonywaniu określonych czynności, nabieranie doświadczenia w tym zakresie, naśladowanie osoby posiadającej wiedzę i umiejętności itp.

Wiedza jest zasobem strategicznym dla organizacji, występującym w postaci (Koźmiński 2004: 95):

- wiedzy katalogowej (pytanie: co to?),
- wiedzy skalarnej (ile, jak mocno?),
- wiedzy historycznej (jak było?),
- wiedzy proceduralnej, zawierającej różne przepisy i zalecenia (jak być powinno?),
- wiedzy instrumentalnej (co decyduje, o czym?),
- wiedzy relacyjnej (jakie są relacje?),
- wiedzy procesowej (jak to się dzieje?).

Źródła wiedzy mają zarówno charakter wewnętrzny, jak i zewnętrzny (pozaorganizacyjny). Analizując wiedzę i możliwości jej wykorzystania należy uwzględnić, gdzie ona się znajduje, jaki jest do niej dostęp, czy należy ponosić opłaty za korzystanie z niej (ew. jakiej wysokości są to opłaty), czy skorzystać z gotowych rozwiązań zewnętrznych, czy też przygotować własne itp. Znajomość tych zagadnień należy odnieść do wiedzy organizacyjnej, rozpatrywanej kontekście realizacji celów i ujmowania kompleksowego różnych jej elementów.

Wszystkie rodzaje wiedzy są potrzebne dla analizowania warunków działania i przygotowywania strategii rozwojowych. Wiedza jest – o czym była mowa – zasobem strategicznym, ale specyficznym, wynikającym z jej cech (Paliszkievicz 2007: 32-33):

- **dominacja** – jako zasób od którego zależy wykorzystanie czynników wytwórczych,
- **wielowymiarowość** – różne rodzaje wiedzy i na różnych poziomach w organizacji oraz poza organizacją,
- **niewyczerpalność** – cały czas można ją wykorzystywać, a ponadto tworzona jest nowa wiedza,
- **nietrwałość** – wiedza z czasem staje się aktualna lub nieprzydatna ze względu na nowe rozwiązania,
- **transferowalność i symultaniczność** – ta sama wiedza może być przekazywana i wykorzystywana w różnych miejscach i przez różne osoby,
- **nieliniowość** – mała porcja wiedzy może prowadzić do znacznych zmian i odwrotnie.

Uwzględnić należy także, że wiedza może mieć charakter lepki, wynikający z kontekstu działania konkretnej organizacji, a więc jest możliwa do zastosowania tylko w tej organizacji. Taka sytuacja wynika z warunków działania danej organizacji i jej kultury organizacyjnej, która ułatwia zespołowy proces organizacyjnego uczenia się i przekazywania wiedzy.

3. Kapitał intelektualny w organizacji – pojęcie i części składowe

Wiedza organizacji, zespołów i pracowników składa się na zasoby niematerialne, które są podstawą wyodrębnienia kapitału intelektualnego, różnie definiowanego w zależności od sposobu jego ujęcia oraz celu jego

wyodrębnia i analizowania, czy też w zależności od roli w zarządzaniu organizacją. Znajduje to odzwierciedlenie w różnych sposobach jego definiowania, np. takich jak:

- a) K. Svieby – „Różnica między wartością rynkową a wartością księgową spółki publicznej odpowiadająca jej wartości aktywów niematerialnych” (Jashapara 2006: 337);
- b) T. A. Stewart – „wsad intelektualny – w postaci wiedzy, informacji, własności intelektualnej i doświadczenia – który można przetworzyć na materialne bogactwo” (Jashapara 2006: 337);
- c) L. Edvinsson, M. S. Malone – „wiedza, doświadczenie i technologia organizacyjna, stosunki z klientami oraz umiejętności zawodowe, które pozwalają firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną” (Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006: 71)
- d) G. Petrash – „wiedza posiadająca możliwość przekształcenia w wartość” (Sokołowska 2005: 132);
- e) A. Sopińska, P. Wachowiak – „Obejmuje on zarówno połączoną wiedzę, umiejętności, zdolności i innowacyjność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań oraz wartości przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną i filozofię, jak i wszystko, co jest zdolnością przedsiębiorstwa i wspiera produktywność pracowników w postaci sprzętu komputerowego, organizowania baz danych, struktur organizacyjnych, patentów i znaków handlowych” (Sowińska, Wachowiak 2004: 42).

Kapitał intelektualny, na co wskazują prezentowane jego definicje, jest oparty na wiedzy, ale podstawą jego wykorzystania jest aktywność zatrudnionych w zakresie wykorzystania wiedzy, podejmowania działań oraz ich zaangażowania w wykonanie i sprawność realizacji, a także współpraca w ramach organizacji i z jej kontrahentami. Omawiane zagadnienia i zależności między nimi składają się na zasoby niematerialne organizacji, które tworzą **kapitał intelektualny**, obejmujący co najmniej następujące elementy (Warschat, Wagner i Hauss 1999; Jashapara 2006: 346-349, Wiatrak 2006: 32):

- **kapitał ludzki** obejmujący zasób wiedzy i kompetencje pracowników, a w tym ich umiejętności, doświadczenie, kwalifikacje itp., zdolność pracownika do uczenia, motywacja pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą oraz dążenie do realizacji celów. Kapitał ludzki ma związek z akumulowaną wartością inwestycji w szkolenie zatrudnionych i podwyższania ich kompetencji oraz skupia się na wartości tego, co dana osoba może stworzyć. Kapitał ten jest własnością danego pracownika, nie może być zawłaszczony, a jedynie „dzierzawiony”;
- **kapitał relacyjny** stanowią niematerialne aktywa rynkowe w postaci wizerunku organizacji, marki jej produktów, rodzaju dostawców i relacji z nimi, kanałów dystrybucyjnych, kontraktów, licencji, koncesji oraz kompetencji rynkowych itp.,
- **kapitał strukturalny** obejmuje strukturę wewnętrzną i sposób działania organizacji, ujmujący metody i procesy zarządzania, procedury, struktury

organizacyjne, kulturę organizacyjną wspierającą działania pracowników i ich efektywność, zasoby infrastrukturalne, własność intelektualną (patenty, prawa autorskie, znaki towarowe) itp.,

- **kapitał innowacyjny** – wyrażający się w poszukiwaniu zmian, które sprzyjają optymalizacji wydajności organizacji i spełnianiu wymagań rynku – obejmuje poprawę procesów, produktów i usług przedsiębiorczość i dynamizm innowacyjny itp. Kapitał ten jest na styku kapitału ludzkiego i strukturalnego,
- **kapitał społeczny** składa się z zaufania, obustronnego zrozumienia i wspólnych wartości, które wiążą członków ludzkich sieci i społeczności, a przez to umożliwiają wspólne działania. Kapitał społeczny jest uzupełnieniem kapitału ludzkiego i relacyjnego, który umożliwia efektywniejsze działania grupowe.

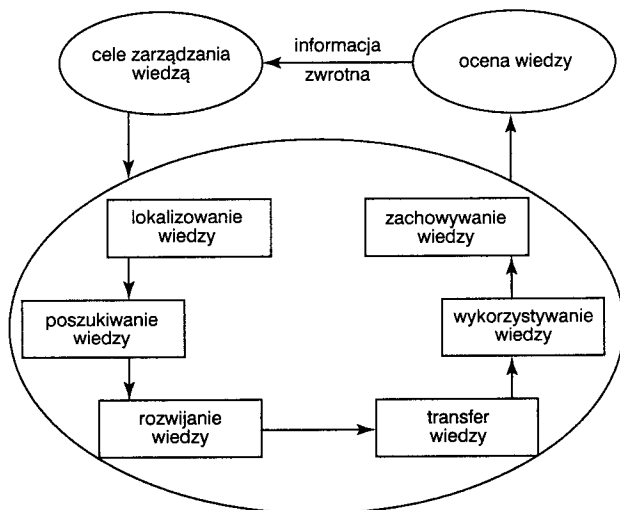
Do skutecznego i racjonalnego działania potrzeba wszystkich pięciu rodzajów kapitału intelektualnego, ale wyjściowym jest kapitał ludzki, który tworzy podstawy wykorzystania pozostałych rodzajów kapitału intelektualnego i doskonalenia ich. Wskazują na to wyniki badań o składowych elementach kapitału intelektualnego organizacji, które stanowią warunek jej rozwoju, a mianowicie (Sopińska, Wachowiak 2004: 46):

- zaangażowani i efektywni pracownicy,
- wiedza aktualizowana i utrwalana,
- pełna i dostępna wiedza o klientach,
- trwałe personalne związki z klientami,
- efektywna komunikacja,
- efektywne wdrożenie badań,
- innowacyjność,
- wysoka jakość produktów,
- rozwojowy portfel produktowy.

Przytoczone dane świadczą, że liczy się wiedza pracowników i ich zaangażowanie na rzecz procesów bieżących i rozwojowych, w rezultacie których powstają nowe produkty i wzrasta ich jakość. Takie działania są możliwe poprzez aktualizowanie wiedzy i jej rozwijanie z punktu widzenia celów organizacji. Podstawą kapitału intelektualnego jest wiedza użyteczna dla organizacji, którą można przetworzyć i wykorzystać dla jej dobra (Sopińska, Wachowiak 2004: 42). Taka wiedza nabiera cech kapitału, który jest źródłem tworzenia nowej wartości i rozwoju organizacji. Oznacza to, że nie każda wiedza jest kapitałem intelektualnym, a staje się nim w określonych warunkach, w których następuje rozwój potencjału pracy jako narzędzia wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych organizacji.

4. System zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji

Zarządzanie wiedzą obejmuje całą organizację i poszczególne jej procesy, które są zorientowane na wykorzystanie wiedzy oraz porządkowanie jej struktur i działań dla realizacji założonych celów – zgodnie z przyjętą strategią i wynikającymi z niej programami operacyjnymi (rysunek 2.).



Rys. 2. Kluczowe elementy zarządzania wiedzą i podstawowe sprzężenia. Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Rombart, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 46.

Wszystkie elementy systemu zarządzania wiedzą są potrzebne, aby mieć podstawy do analizowania występującej sytuacji, przygotowania zmian i strategii rozwojowych. Nie uwzględnianie wszystkich elementów i rodzajów wiedzy powoduje, że podstawy podejmowania decyzji są niepełne i nie zapewniają możliwej efektywności działania. W związku z tym zarządzając wiedzą należy (Kwiatkowski 2000: 48):

- *wiedzieć, co i jak chce osiągnąć,*
- *wiedzieć, dlaczego i kiedy chce się wprowadzić zmiany,*
- *wiedzieć, które funkcje lub działania są najbardziej istotne i jakie są między nimi zależności,*
- *wiedzieć, gdzie szukać innowacji, rynków zbytu itd. oraz kto posiada wiedzę specjalistyczną.*

W praktyce ostateczny sposób ujęcia istoty i zadań zarządzania wiedzą w organizacji zależy od tego, czy zwraca się uwagę na wiedzę i jej wyko-

rzystanie oraz czy uwzględnia się sprzężenia zwrotne między poszczególnymi elementami procesu zarządzania. To, jakie znaczenie ma wiedza w organizacji, zależy od ogólnej strategii jej funkcjonowania, która z kolei określa sposób lokalizowania, rozwijania, przechowywania i wykorzystania wiedzy w zależności od przyjętych celów zarządzania organizacją i zarządzania wiedzą (por. rys. 2).

Lokalizowanie wiedzy obejmuje określenie jej istniejącego stanu, miejsca i źródeł jej pochodzenia, stopnia jej znajomości i wykorzystania, roli w działaniach organizacji itp. Podstawą lokalizowania wiedzy jest zwykle cel działania organizacji, a także przygotowanie strategii organizacji, a zwłaszcza strategii wiedzy. W wyniku lokalizowania jest możliwe rozpoznanie wiedzy:

- w organizacji i określenia zakresu jej wykorzystania w przyszłych procesach rozwojowych,
- poza organizacją, w szczególności wiedzy klientów, dostawców i konkurentów, aby lepiej dostawać swoją strategię do istniejących wymogów i być bardziej konkurencyjnym.

Lokalizowanie wiedzy w połączeniu z celami działania organizacji może wskazywać na potrzebę ukierunkowanego rozwijania wiedzy, zgodnego ze strategią organizacji. Tworzenie wiedzy w organizacji polega na powiększaniu zestawu umiejętności, wprowadzaniu nowych produktów, korzystniejszych rozwiązań i bardziej efektywnych mechanizmów. Ani posiadana, ani rozwijana przez organizację wiedza mogą nie wystarczać dla zrealizowania celów organizacji. Wówczas należy zastanowić się nad transferem wiedzy. Jednakże, aby doszło do transferu wiedzy, musi ona istnieć i musi być na nią zapotrzebowanie (Dixon 2000: 144–145). Transfer wiedzy składa się z dwóch faz:

- a) **Transmisji**, tj. pobrania wiedzy ze źródeł zewnętrznych oraz wysłania/przekazania lub zaprezentowania przyszłemu odbiorcy. Uwzględnić należy, że transmisja jest możliwa po wcześniejszej jej lokalizacji oraz przygotowaniu do przekazu i przyszłego wykorzystania.
- b) **Absorpcji**, tj. przyjęciu wiedzy, jej akceptacji i przyswojeniu w celu późniejszego wykorzystania. Proces absorpcji ułatwiać może dostawa wiedzy połączona z doradztwem, szkoleniem itp. Ważne jest, aby otrzymana wiedza mogła być użyta przez odbiorcę i była dopasowywana do jego możliwości w istniejących warunkach.

Wdrażanie i wykorzystanie wiedzy jest podstawową fazą procesu zarządzania wiedzą, kończąca i zaczynająca cały proces. Nie wystarczy posiadać wiedzę, ale ważne jest jej wykorzystanie i osiągnięcie w wyniku tego efekty. Do tego należy przygotować się poprzez informowanie pracowników o wizji i celach wprowadzania nowej wiedzy, instruktaż, szkolenie itp. W związku z tym kierownik powinien być wsparciem dla pracowników, dodawać im otuchy itp. oraz wytłumaczyć nowe systemy i procedury, które będą sprzyjały ich angażowaniu się w przyswojenie wiedzy, jej wykorzystanie i zachowywanie dla przyszłych działań. Zachowywanie wiedzy wiąże się z możli-

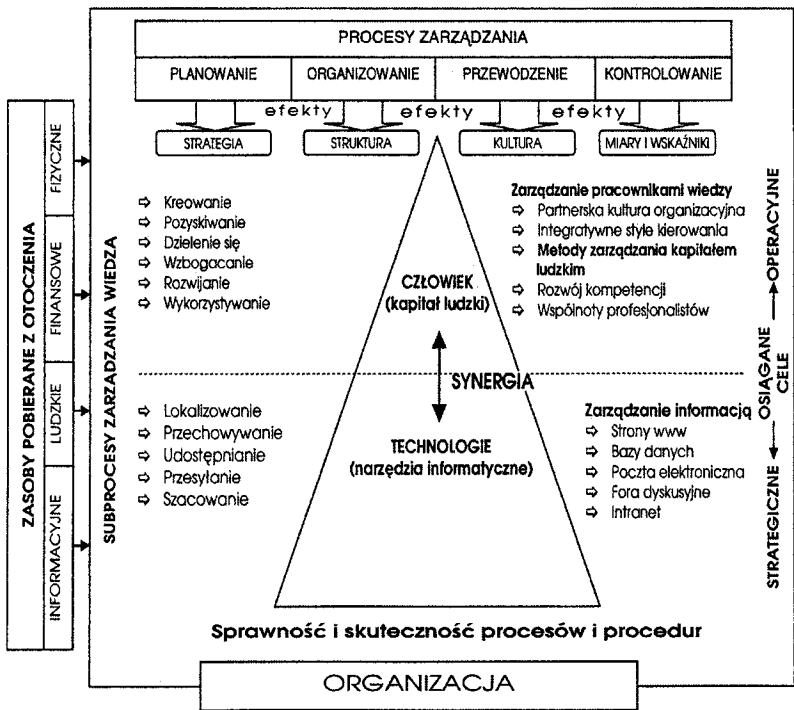
wością wykorzystania wiedzy i organizacyjnym uczeniem się. W tym celu należy dokonać selekcji wiedzy, wybrać sposób jej przechowywania i przyszłego aktualizowania z punktu widzenia strategii rozwojowych organizacji.

Przedstawiony sposób podejścia jest możliwy, gdy określi się cele i strategię zarządzania przedsiębiorstwem i zarządzania wiedzą, a wraz z tym: procesy zarządzania wiedzą, struktury i procedury zarządzania wiedzą, zasoby wiedzy organizacyjnej (istniejące i potrzebne), zasoby wiedzy pobieranej z otoczenia, osoby odpowiedzialne za zarządzanie wiedzą, metody zarządzania pracownikami wiedzy itp. W związku z tym schemat praktycznych działań związanych z zarządzaniem wiedzą powinien wynikać z istniejących systemów zarządzania i być zintegrowany z pozostałymi podsystemami zarządzania organizacją, a jednocześnie powinien umożliwiać przełożenie problemów organizacji na język zarządzania wiedzą oraz pomagać w zrozumieniu problemów specyficznych dla zarządzania wiedzą (Probst, Raub i Rombardt 2004: 40; Kobyłko, Morawski 2006: 73–75).

Analizując zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie należy uwzględnić dwa jego wymiary (Mikuła 2005a: 20–23):

- a) **Wymiar strategiczny** – budowanie organizacji opartej na strategii wiedzy, zorientowanej na tworzenie wartości i integrującej ludzi, kulturę organizacyjną, technologię i procedury.
- b) **Wymiar operacyjny** – jako generowanie, lokalizowanie, pozyskiwanie, porządkowanie, stosowanie, rozpowszechnianie wiedzy itd. dla realizacji założonych celów.

Kluczowe znaczenie w systemie zarządzania wiedzą mają podsystemy: zarządzanie informacją i zarządzanie pracownikami wiedzy, które decydują o efektywnym zarządzaniu podstawowymi procesami przepływu wiedzy (Kobyłko, Morawski 2006: 73). Podkreślić należy, że im większe znaczenie w zarządzaniu organizacją ma zarządzanie pracownikami wiedzy, tym wzrasta rola kapitału ludzkiego i wiedzy ukrytej pracowników. Rozwój bowiem potencjału pracy jest związany z tworzeniem możliwości uczenia się, rozwoju i szkolenia w celu doskonalenia pracy poszczególnych pracowników, zespołów i organizacji (Wiatrak 2007: 422–424). Rozwój zasobów ludzkich jest ważnym instrumentem rozwijania wiedzy i kapitału intelektualnego, ale żeby to nastąpiło należy wcześniej ocenić istniejący stan wiedzy pracowników, ich doświadczenie, postawę w pracy, zaradność i realizację zadań oraz inicjatywę, a następnie porównać to z wymaganiami wynikającymi ze strategii zarządzania wiedzą. Celem tej oceny jest wskazanie na potrzeby podnoszenia wiedzy, podjęcie decyzji o metodach zarządzania pracownikami wiedzy i sposobach rozwoju istniejących zasobów, a także o zmianach w zatrudnieniu. Zagadnienia będące przedmiotem oceny pracy to przede wszystkim: kwalifikacje – wiedza ogólna i fachowa oraz dostosowanie pracy zatrudnionych do istniejących potrzeb, wraz z motywowaniem ich do zmian w tym zakresie. Takie podejście sprzyja przedsiębiorczym zachowaniom i wykorzystaniu zasobów niematerialnych.



Rys. 3. System zarządzania wiedzą w organizacji w przekroju funkcji i zasobów. Źródło: Kobylko G., Morawski M. (red.), 2006: *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*. Wyd. Difin, Warszawa, s. 74.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest świadomym kształtowaniem wartości dodanej na podstawie aktywów niematerialnych. Aby efektywnie zarządzać kapitałem intelektualnym, należy określić jego składniki (np. kompetencje, patenty), miejsce ich występowania (w organizacji i poza organizacją) oraz ich rolę w tworzeniu wartości organizacji i jej konkurencyjności itp. Takie działania są potrzebne dla wykorzystania istniejących zasobów, w tym wiedzy i przekształcenia jej w kapitał intelektualny. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym obejmuje następujące czynności (Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006: 79):

- identyfikację i kategoryzację kapitału intelektualnego,
- pomiar i przechowywanie informacji dotyczących tego kapitału,
- ochronę posiadanego kapitału intelektualnego,
- powiększanie i odnawianie kapitału intelektualnego,
- wykorzystanie i upowszechnianie koncepcji kapitału intelektualnego.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym i zarządzanie wiedzą współlistnieją ze sobą w organizacji, mają wiele cech wspólnych, ale i różnic. Podobieństwa,

których jest więcej, dotyczą stosowania podobnych narzędzi i metod (np. ustawicznego uczenia się, benchmarkingu), funkcjonowania nowoczesnych form organizacyjnych (np. organizacji inteligentnej) oraz organizacyjnego uczenia się. Natomiast różnice dotyczą zakresu i sposobu zarządzania. Zarządzanie kapitałem intelektualnym ma przede wszystkim aspekt strategiczny, łączący się z dążeniem do wypracowania nowych standardów działania organizacji, natomiast zarządzanie wiedzą obejmuje także aspekt operacyjny, związany z wypracowaniem metod umożliwiających efektywny przebieg tworzenia, gromadzenia i wykorzystania wiedzy (Sokołowska 2005: 109). W procesie zarządzania dobrze jest powiązać obie koncepcje, aby lepiej wykorzystać istniejące możliwości w oparciu o posiadane zasoby materialne i niematerialne oraz procesy przetwarzania wiedzy dla potrzeb organizacji. Punktem wyjścia tego powiązania może być zarządzanie zasobami ludzkimi, które sprzyja organizacyjnemu uczeniu i aktywności w poszukiwaniu dróg rozwoju organizacji.

5. Zarządzanie w organizacjach opartych na wiedzy

Organizacja oparta na wiedzy to taka, która wspomaga uczenie się wszystkich jej członków (indywidualne, zespołowe, organizacyjne) i sama się ciągle przekształca. Zachodzące zmiany są następstwem oparcia funkcjonowania organizacji na wiedzy i wykorzystywania jej dla realizacji przyjętych celów. Organizacja taka działa zgodnie z **Kołem Deminga**, orientując się na następujących wyznacznikach aktywności: **planuj, wykonaj, sprawdzaj, działaj**, które mają charakter ciągłego doskonalenia i ulepszania wyjściowych struktur i procesów, wraz z przechodzeniem od funkcji do procesów. Uczenie się pozwala poznać słabe i mocne strony organizacji oraz istniejące warunki działania, a więc osiąść informacje i wiedzę na temat organizacji i jej otoczenia, a jednocześnie utrwalić posiadaną wiedzę i przyswoić nową poprzez jej wprowadzanie. Przystwojenie nowej wiedzy odbywa się poprzez następujące procesy (Czop, Leszczyńska 2002: 265):

- **poznania** – wskazujący na sposób zdobywania wiedzy oraz umiejętności selekcji informacji pracowników (wiedza → zrozumienie → przyswojenie),
- **innowacji**, wykorzystujący potencjał twórczy pracowników (wiedza → myślenie → komunikacja),
- **adaptacji** – odzwierciedlający proces przyswajania wiedzy (wiedza → nauczanie → rozwiązywanie),
- **realizacji** – określający zdolność do wykorzystania wiedzy (wiedza → wartość → zachowanie).

To, w jakim stopniu wiedza będzie przyswojona i zastosowana, zależy od aktywności pracowników, zwłaszcza kadry zarządzającej, oraz ich przygotowania do zmian. Rozwój potencjału pracy w organizacji jest związany z tworzeniem możliwości uczenia się, rozwoju i szkolenia w celu doskonalenia pracy poszczególnych pracowników, zespołów i organizacji. Tworzenie

klimatu do kreowania wiedzy jest sposobem zarządzania, uwzględniającym (Wiatrak 2007: 422–424):

- maksymalizowanie wiedzy w organizacji w pionie i poziomie,
- wspieranie rozwijania wiedzy pracowników i ich kreatywności,
- wspomaganie innowacyjności,
- zbiorowe rozwijanie wiedzy,
- metodyczne podejście do rozwiązywania wymienionych zagadnień.

Przedstawione uwarunkowania rozwijania wiedzy w organizacji i jej zorientowanie na wiedzę są zróżnicowane w przekroju różnych organizacji, co znajduje odzwierciedlenie w ich podziale na (Mikuła 2005b: 86–87):

a) **Organizacje uczące się**, tj. opierające się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni pracownicy, która ciągle jest wzbogacana, rozwijana i przekazywana organizacji.

b) **Organizacje inteligentne**, które są wyższą formą organizacji uczących się i stanowią wynik pełnego wdrożenia, opanowania i wykorzystania efektów organizacyjnego uczenia się oraz zarządzania tymi procesami.

Różnice między wymienionymi rodzajami organizacji opartych na wiedzy ukazuje tab. 1.

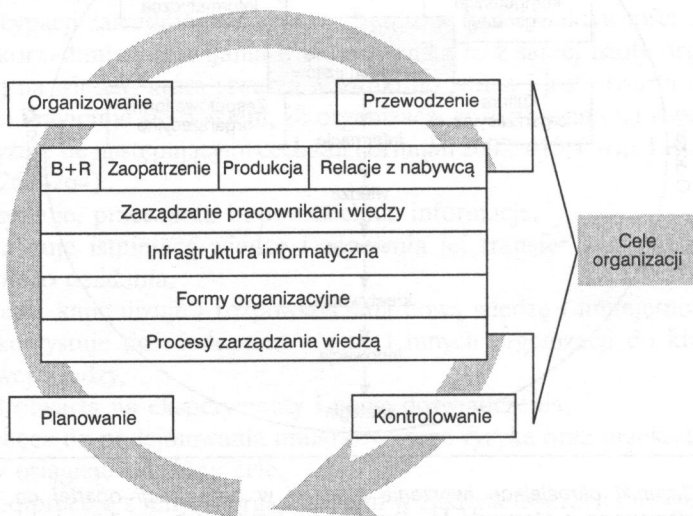
Organizacja ucząca się	Organizacji inteligentna
System zespołowego uczenia się	System zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym
Pozyskiwanie wiedzy z otoczenia i transferu wewnątrz organizacji	Indywidualne i zespołowe tworzenie wiedzy oraz jej transfer wewnątrz i na zewnątrz organizacji
Uczenie się organizacji, dążenie do wysokiego poziomu adaptacyjności	Wykorzystanie wiedzy i kompetencji pracowników i otoczenia do „zagospodarowania” pojawiających się okazji
Zespoły autonomiczne zarządzane przez ich liderów (menedżerów)	Symetryczna sieć zespołów i pracowników wiedzy, bezpośrednio zarządzana przez zespół
Synergia jako efekt pracy zespołowej zespołów pracowników organizacji	Synergia jako efekt pracy zespołowej zespołów pracowników organizacji i współpracy z partnerami zewnętrznymi

Tab. 1. Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna. Mikuła B., 2005b: Organizacyjne uczenie się, w: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 86.

Z zawartych w tabeli informacji wynika, że organizacja inteligentna w porównaniu organizacją uczącą się bardziej nastawiona jest na zespołowe działanie i wykorzystywanie w zarządzaniu kapitału intelektualnego. Analizując obydwa rodzaje organizacji opartych na wiedzy trzeba uwzględnić, że podstawą ich działania jest kultura organizacyjna, która sprzyja rozwijaniu wiedzy i jej stosowaniu w organizacji, uczeniu się, kreowaniu zmian, zagospodarowaniu zasobów (w tym zasobów niematerialnych) itp. Wynika

to z tego, że funkcjonowanie organizacji opartej na wiedzy wspiera się na czterech fundamentach (Niemczyk 2000: 81)

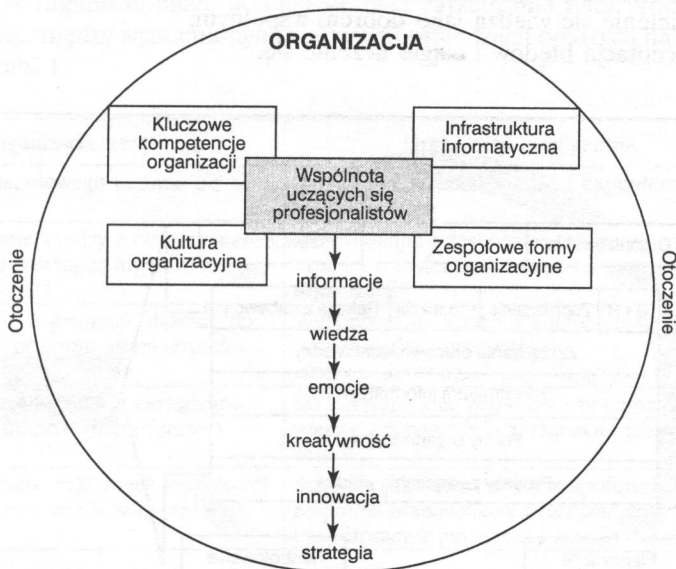
- a) otwarty system informacyjny:
 - stymulowanie bezpośredniej komunikacji,
 - wykorzystanie systemów,
 - tworzenie nowej kultury organizacyjnej,
- b) konstruktywna konfrontacja:
 - podważanie założeń wartości i działań,
 - kreowanie chaosu informacyjnego,
- c) uczenie się:
 - korzystanie z wielu źródeł wiedzy,
 - lokalizowanie, gromadzenie i transfer wiedzy,
 - internalizacja wiedzy,
- d) kultura organizacyjna:
 - otwartość na ludzi, na nowe koncepcje i współpracę,
 - ścieranie się poglądów i kultury odmiennych zdań,
 - dzielenie się wiedzą jako dobrem wspólnym,
 - akceptacja błędów i ciągłe uczenie się.



Rys. 4. Model organizacji zorientowanej na systemowe wykorzystanie wiedzy. Źródło: Kobytko G., Morawski M. (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 110.

Zarządzanie w organizacji zorientowanej na wiedzę odbywa się podobnie jak w innych organizacjach, ale należy uwzględnić przede wszystkim

procesy zarządzania wiedzą i zarządzanie pracownikami wiedzy. Poza tym w zarządzaniu taką organizacją wzrasta znaczenie infrastruktury informacyjnej, a wraz z tym komunikowania się w systemie sprzężeń zwrotnych, wspomaganym technologiami informatycznymi (por. rysunki 4. i 5). Dobrze jest również zmienić struktury organizacyjne, chociaż nie jest to wymóg konieczny, ale w przypadku spłaszczenia struktur i partycypacji zatrudnionych takie działanie jest pożądane. Takie zmiany sprzyjają bowiem szybszemu przepływowi informacji i wiedzy, a jednocześnie pracy zespołowej – obejmującej wykorzystanie istniejącej wiedzy i generowanie nowej poprzez zaangażowanie zatrudnionych. Dzieje się tak zwłaszcza, gdy organizacja dba o pracowników od momentu ich zatrudnienia i sprzyja podnoszeniu ich wiedzy. Wyraża się z jednej strony pozyskiwaniem pracowników o wysokim potencjale intelektualnym, a z drugiej – utrzymywaniem i ciągłym doskonaleniu tego potencjału (Morawski 2005: 100).



Rys. 5. Czynniki określające tworzenie strategii w organizacji opartej na wiedzy. Źródło: Adaptowano z Morawski M., *Organizacja inteligentna*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005. s. 104.

Podstawą zarządzania organizacją opartej na wiedzy jest określenie jej kluczowych kompetencji i wykorzystanie posiadanych zasobów (materialnych i niematerialnych), a jednocześnie dalsze ich rozwijanie. Odbywa się to poprzez zarządzanie strategiczne oparte na wizji, misji i kluczowych wartościach, uwzględniających wiedzę, unikalne kompetencje oraz wychwyty-

wanie szans i okazji rynkowych. Oparcie się na wiedzy powoduje, że krótszy jest okres planowania strategicznego, przy równoległej analizie organizacji i otoczenia, wdrażania strategii i jej monitorowania.

W organizacji opartej na wiedzy są otwarte granice między przełożonymi a podwładnymi, co znajduje odzwierciedlenie w partycypacyjnym zarządzaniu. Partycypacja dotyczy także kontrahentów, zwłaszcza klientów. System zarządzania – dzięki powiązaniu decentralizacji i partycypacji pracowników z motywowaniem i odpowiedzialnością oraz odejściem od hierarchii na rzecz relacji – sprzyja generowaniu pomysłów i zmian. Zarządzanie w tej organizacji i przygotowanie strategii jest oparte na następującej osi (rysunek 5):

informacje → wiedza → emocje → kreatywność → innowacje

Proces przygotowania strategii organizacji opartej na wiedzy, tak jak i innej, uwzględnia wiele różnych czynników, które są związane z jej funkcjonowaniem i realizacją przyjętych celów (por. rysunki 3 i 4). Szczególną rolę odgrywa tutaj zarządzanie wiedzą i jej wykorzystanie w przekroju poszczególnych funkcji zarządzania i procesów. W organizacji opartej na wiedzy obserwuje się bowiem zwiększenie znaczenia procesów w planowaniu i realizacji celów jako następstwo spłaszczenia struktur organizacyjnych i partycypacji zatrudnionych w zarządzaniu, w tym ich aktywności w zakresie wykorzystania i rozwijania wiedzy. Wynika to z samej istoty organizacji opartej na wiedzy, która stwarza warunki do zmian i jest otwarta na nową wiedzę. Przyjmuje się bowiem, że organizacja zorientowana na wiedzę charakteryzuje się następującymi cechami (Brilman 2002: 413; Czop, Leszczyńska 2002: 261–264):

- pozyskuje, przetwarza i upowszechnia informacje,
- lokalizuje istniejącą wiedzę i zapewnia jej transfer zgodnie z celami swojego działania,
- tworzy, kapitalizuje i rozpowszechnia nową wiedzę i umiejętności,
- wykorzystuje doświadczenia własne i innych organizacji do kreowania nowej wiedzy,
- jest otwarta na eksperymenty i nowe doświadczenia,
- zachęca do podejmowania umiarkowanego ryzyka oraz przekształca się, aby osiągnąć założone cele,
- współpracuje z innymi organizacjami w zakresie tworzenia i wykorzystania wiedzy.

Aby tak było, należy przygotować się do tego, a podstawą jest system zarządzania, w którym przewidziane jest wykorzystanie wiedzy i aktywności zatrudnionych.

6. Zakończenie

Z przeprowadzonych rozważań wynika m.in. to, że:

- a) Wiedza i kapitał intelektualny mogą być podstawą działania organizacji i przygotowania strategii zarządzania, zgodnie z którą ustala się wprowadzenia zmian i innowacji, wprowadzenie nowych struktur organizacyjnych, wypracowanie nowego modelu pracy i zarządzania zasobami ludzkimi itp.
- b) Nie każda wiedza jest kapitałem intelektualnym, a staje się nim w określonych warunkach, w których stawia się na rozwój potencjału pracy jako narzędzia wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych organizacji.
- c) Poziom wykorzystania wiedzy i kapitału intelektualnego zależy od systemowego i procesowego ich ujęcia, które jest podstawą zarządzania integrującego funkcje, procesy i relacje oraz zachowania pracowników.
- d) Schemat praktycznych działań związanych z zarządzaniem wiedzą powinien wynikać z istniejących systemów zarządzania i być zintegrowany z pozostałymi podsystemami zarządzania organizacją, a jednocześnie powinien umożliwiać przełożenie jej problemów na język zarządzania wiedzą, co jest szczególnie widoczne w organizacjach zorientowanych na wiedzę.
- e) W organizacji opartej na wiedzy liczy się to, co organizacja wie i potrafi, a nie jej stan posiadania (zasoby materialne i niematerialne). W związku z tym taka organizacja także musi nieustannie odnawiać swoje zasoby, a zwłaszcza poprzez proces organizacyjnego uczenia się i aktywność zatrudnionych, poczynając od kadry kierowniczej.
- f) Zarządzanie wiedzą i zarządzanie zasobami ludzkimi są silnie powiązane, co wynika z charakteru zasobów ludzkich (aktywny czynnik) i podobieństwa celów działania, tj. lepszego wykorzystania posiadanych zasobów i poprawy jakości pracy jako narzędzia sprawności organizacji.
- g) Zadaniem dla organizacji staje się stworzenie takiej polityki, która umożliwiałaby pozyskiwanie, przekształcanie oraz wykorzystywanie wiedzy i kapitału intelektualnego dla potrzeb organizacji w warunkach zmieniającego się ustawicznie otoczenia.

Informacje o autorze

Prof. dr hab. Andrzej Piotr Wiatrak – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Profesor zwyczajny i Kierownik Zakładu Organizacji i Metod Pracy Kierowniczej. E-mail: apw@mail.wz.uw.edu.pl

Bibliografia

- Brilman, J. 2002. *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: PWE.
- Davenport, T.H. i L. Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Dixon, N.M. 2000. *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Evans, Ch. 2005. *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa: PWE.
- Jashapara, A. 2006. *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa: PWE.
- Kasiewicz, S., Rogowski, W. i M. Kicińska. 2006. *Kapitał intelektualny*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kobyłko, G. i M. Morawski (red.). 2006. *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Warszawa: Difin.
- Kowalczyk, A. i B. Nogalski. 2007. *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzie*, Warszawa: Difin.
- Koźmiński, A. K. 2004. *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa: PWN.
- Kwiatkowski, S. 2000. *Przedsiębiorczość intelektualna*, Warszawa: PWN.
- Mikuła, B. 2005a. Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą. w: Perechuda K. (red.) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, s. 11–36. Warszawa: PWN.
- Mikuła, B. 2005b. Organizacyjne uczenie się. w: Perechuda K. (red.) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, s. 85–93. Warszawa: PWN.
- Morawski, M. 2005. Organizacja inteligentna. w: Perechuda K. (red.) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, s. 93–105. Warszawa: PWN.
- Nonaka, I. i H. Takeuchi. 2000. *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa: POLTEXT.
- Ostwald, M. 2006. *Inżynieria systemów*, Poznań: Politechnika Poznańska.
- Paliszkievicz, J.O. 2007. *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcje oceny i modele*, Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Probst, G., Raub, S. i K. Rombardt. 2004. *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Sokołowska, A. 2005. Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym. w: Perechuda K. (red.) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, s. 127–171. Warszawa: PWN.
- Sopińska, A. i P. Wachowiak. 2004. Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie? *E-Mentor*, nr 2, s. 42–47.
- Warschat, J., Wagner, K. i I. Hauss. 1999. *Measurement System for Evaluation of R&D Knowledge in the Engineering Sector Intellectual Capital/Intangible Investments*, European Commission, 22nd November.
- Wiatrak, A.P. 2006. Wiedza i kapitał intelektualny jako wyznaczniki przedsiębiorczego zarządzania w okresie transformacji. w: Dobrzyński M. i W. Grzywacz (red.) *R-ewolucja zarządzania i co z niej wynika...*, s. 26–35. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Wiatrak, A.P. 2007. Wpływ zarządzania wiedzą na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, z. 1, s. 420–429.