

mojej miłości – Anetce

Spis treści

PRZEDMOWA	7
WPROWADZENIE	13
ISTOTA KSZTAŁTOWANIA KOMPETENCJI	17
WPROWADZENIE DO PROBLEMATYKI	19
KAPITAŁ INTELEKTUALNY ORGANIZACJI.....	21
KSZTAŁTOWANIE KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORCY-MENEDŻERA	25
KLASYCZNY TERMIN <i>MĄDROŚĆ</i>	29
STRUKTURALIZACJA WIEDZY W PROCESACH DECYZYJNYCH	36
TEORIA UWARUNKOWAŃ INSTYKNTOWYCH.....	37
TEORIA PRZYCZYNY I SKUTKU	37
TEORIA UWARUNKOWAŃ DYNAMICZNYCH.....	38
TEORIA UCZENIA SIĘ	38
KAPITAŁ EMOCJONALNO-KOGNITYWNY	40
SYNTEZA I WNIOSKI.....	44
SYMULACYJNA GRA DECYZYJNA SERIO	49
PRZEGLĄD TERMINOLOGII	51
POJĘCIE SYMULACJI.....	52
ISTOTA GRY	53
WSPÓLZAWODNICTWO	58
ISTOTA SYMULACYJNEJ GRY DECYZYJNEJ	58
RZECZYWISTOŚĆ I JEJ SYMULACJE.....	67
GENEZA SYMULACYJNYCH GIER DECYZYJNYCH SERIO.....	68
SGDS MARKETPLACE	76
ŹRÓDŁA NIEPOWODZENIA GOSPODARCZEGO MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW	79
POJĘCIE I TYPOLOGIA MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA.....	81
ANALIZA PRZYCZYŃ NIEPOWODZENIA GOSPODARCZEGO MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW	84
SKALA NIEPOWODZENIA GOSPODARCZEGO W POLSCE	88
BŁĘDY W PROCESIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM JAKO PRZYCZYNA NIEPOWODZEŃ GOSPODARCZYCH	91
EMOCJONALNO-KOGNITYWNE ASPEKTY NIEPOWODZENIA GOSPODARCZEGO	101

ANALIZA KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORCÓW-MENEDŻERÓW I PREFEROWANYCH PRZEZ NICH NARZĘDZI ICH KSZTAŁTOWANIA	104
EMPIRYCZNA PRÓBA WERYFIKACJI HIPOTEZY BADAWCZEJ	109
METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH	111
METODA I TECHNIKA BADAŃ	111
OPIS ZBIOROWOŚCI BADAWCZEJ	114
ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH	116
INTERPRETACJA WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH	128
PODSUMOWANIE BADAŃ WŁASNYCH	139
NAJWAŻNIEJSZE KONKLUZJE DOCIEKAŃ INNYCH BADACZY	142
MODEL KSZTAŁTOWANIA KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORCY-MENEDŻERA METODĄ SYMULACYJNEJ GRY DECYZYJNEJ SERIO	147
ZAKOŃCZENIE	157
LITERATURA	161
ANEKSY	177
PRZYPISY	213

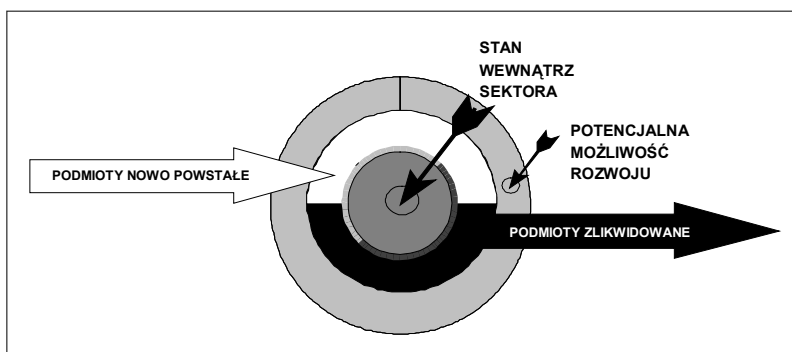
PRZEDMOWA

Przedmiotem treści niniejszej książki jest koncepcja zastosowania symulacyjnej gry decyzyjnej serio (*SGDS*) jako skutecznego i efektywnego narzędzia kształtowania kompetencji przedsiębiorcy-menedżera oraz wykorzystania tego instrumentu do rozwoju sektora małych przedsiębiorstw.

Przez słowo *rozwój* rozumie się tutaj (rys. 1):

- po pierwsze, proces przekształceń prowadzący do doskonalszych stanów lub form funkcjonowania przedsiębiorstw już istniejących w sektorze (to znaczy do poprawy ich sprawności i konkurencyjności), jak również do powiększania (wzrostu) tych podmiotów pod względem rozmiarów i zakresu działalności, poprawy ich wizerunku oraz pozycji w otoczeniu;
- po drugie, proces prowadzący do wzrostu liczności podmiotów gospodarczych w tym sektorze, a więc zmiany jego istniejącego stanu, poprzez zmniejszenie strumienia przedsiębiorstw likwidowanych oraz powiększenie strumienia przedsiębiorstw nowo powstających.

Rys. 1. Idea rozwoju sektora małych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

Główny zatem problem naukowo-badawczy tej pracy to udzielenie odpowiedzi na pytanie:

- o czy i w jaki sposób wykorzystanie symulacyjnej gry decyzyjnej serio może sprzyjać procesowi kształtowania kompetencji właścicieli-menedżerów małych przedsiębiorstw [1], a przez to prowadzić do sprawnego i konkurencyjnego funkcjonowania tych przedsiębiorstw?

W związku z powyższym zasadniczą tezę niniejszego opracowania można sprowadzić do następującego stwierdzenia:

- o rozwój sektora małych przedsiębiorstw można wspierać wykorzystując do tego celu narzędzie informatyczne w postaci symulacyjnej gry decyzyjnej serio, stanowiące przedmiot kształtowania kompetencji przedsiębiorcy-menedżera.

Niniejsza praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z wprowadzenia, czterech rozdziałów, zakończenia, bibliografii, przypisów oraz aneksów.

We *Wprowadzeniu* przedstawiono przedmiot i podstawowy problem naukowo-badawczy pracy w kontekście podstawowej terminologii, którą posłużono się w książce.

W rozdziale pierwszym *Istota kształtowania kompetencji* określono pojęcie kompetencji przedsiębiorcy-menedżera. Wychodząc od takich terminów jak: organizacja inteligentna, zarządzanie wiedzą, kapitał intelektualny organizacji, opisano pojęcie indywidualnych kompetencji. Następnie przedstawiono koncepcję kształtowania kompetencji przedsiębiorcy-menedżera, opierając się na dostępnej literaturze przedmiotu. Zwrócono tutaj uwagę na integrację rozsądku i intuicji jako „miękkiego” aspektu doskonalenia osobistego. Opisano klasyczny termin, jakim jest określenie „mądrość”. Powołując się na badania, wyjaśniono istotę tzw. inteligencji emocjonalnej i powszechnie znanej inteligencji racjonalnej. Następnie przeanalizowano strukturalizację wiedzy w procesach decyzyjnych człowieka, aby zaproponować własne określenie obejmujące całokształt ludzkich kompetencji umysłowych, czyli pojęcie kapitału emocjonalno-kognitywnego. Dalej przedstawiono własną opinię, z której wynika, że aby efektywnie i skutecznie kształtować kapitał emocjonalno-kognitywny jednostki, należy przede wszystkim eksperymentować, czyli wzbogacać swoje doświadczenie.

W rozdziale drugim *Symulacyjna gra decyzyjna serio* scharakteryzowano narzędzie w postaci „symulacyjnej gry decyzyjnej serio”, które

łączy w sobie pojęcia współzawodnictwa, gry i symulacji. Opisano więc istotę symulacyjnej gry decyzyjnej, wychodząc od pojęć związanych z teorią gier, klasyfikacją i typologią gier, definicji procesu symulacji i charakterystyki procesu współzawodnictwa. Przedstawiono dziewięć fundamentalnych podkategorii symulacyjnych gier decyzyjnych. Wyodróżniono też, co jest niezwykle istotne z punktu widzenia celu tej pracy, ich dwa zasadnicze rodzaje, a mianowicie: symulacyjne gry decyzyjne serio (*SGDS*) oraz symulacyjne gry decyzyjne rozrywkowe (*SGDR*). Symulacyjne gry decyzyjne serio (*SGDS*) cechuje przede wszystkim istnienie wyższego, nadrzędnego celu, któremu mają służyć. Najogólniej cel ten można określić jako indywidualne lub organizacyjne uczenie się, czyli proces zmiany poziomu wiedzy i umiejętności, zmiany postaw czy też opinii i nawyków, a więc proces kształtowania indywidualnych kompetencji lub kapitału emocjonalno-kognitywnego. Na zakończenie tego rozdziału opisano istotę i koncepcję symulacyjnej gry decyzyjnej serio *Marketplace*, autorstwa Ernesta R. Cadotte, jako narzędzia kształtowania kompetencji przedsiębiorcy-menedżera.

W rozdziale trzecim *Źródła niepowodzenia gospodarczego małych przedsiębiorstw* przedstawiono typologię i pojęcie małego przedsiębiorstwa. Pomimo ogólnej niejednoznaczności występujących na świecie definicji „małej firmy” możliwe jest wyodrębnienie kryteriów, które przyjęto podczas dalszych rozważań w pracy. Następnie skoncentrowano uwagę na analizie przyczyn niepowodzenia gospodarczego małych przedsiębiorstw. Opisano więc emocjonalno-kognitywne aspekty niepowodzenia gospodarczego, jego istotę oraz skalę tego zjawiska w Polsce. Na podstawie badań empirycznych, prowadzonych w różnych ośrodkach naukowych zarówno w kraju, jak i poza jego granicami wykazano, że błędy w procesie zarządzania małymi przedsiębiorstwami stanowią dominującą przyczynę niepowodzenia gospodarczego. Błędy te są z kolei wynikiem braku odpowiednich kompetencji właścicieli-menedżerów tych przedsiębiorstw i bynajmniej nie chodzi tutaj o formalne wykształcenie przedsiębiorcy-menedżera, które nie ma istotnego wpływu na zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania. Rozdział ten kończy analiza kompetencji właścicieli-menedżerów małych przedsiębiorstw z siedmiu krajów Unii Europejskiej oraz preferowanych przez nich narzędzi ich kształtowania przeprowadzona przez innych badaczy. Wyniki tej analizy wskazują jednoznacznie na ich niskie kompetencje

menedżerskie. Wynika z niej także, że „mali” przedsiębiorcy-menedżerowie najszybciej kształtują swoje kompetencje podczas czynności, które aktywizują działania zewnętrzne, wyzwalanych na przykład dzięki symulacyjnej grze decyzyjnej serio.

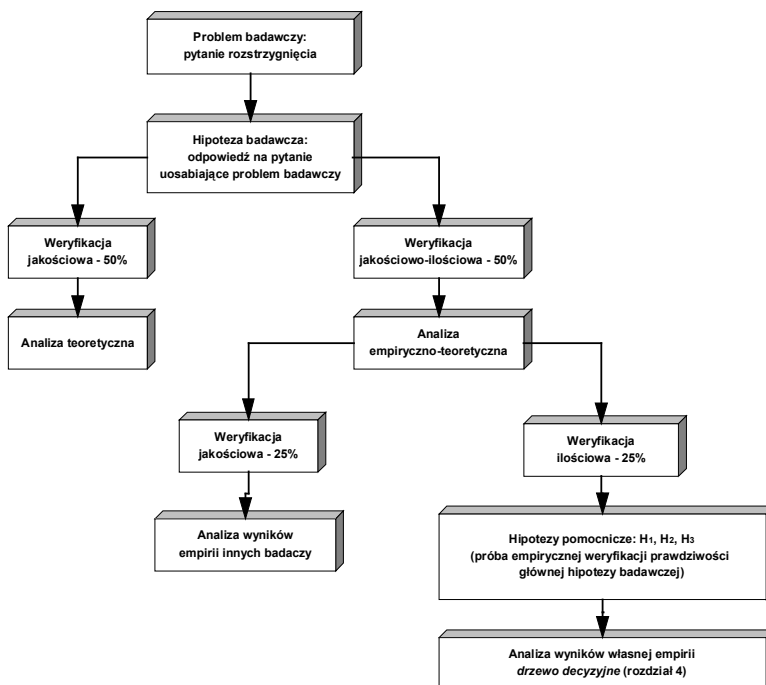
W rozdziale czwartym *Empiryczna próba weryfikacji hipotezy badawczej* przedstawiono rezultaty badań empirycznych własnych i innych autorów. Następnie zaproponowano konkluzje płynące zarówno z własnych dociekań, jak i przemyśleń nad pracą badawczą innych autorów, które dotyczą przedmiotu pracy. Rozdział rozpoczyna się od opisu przyjętej metodologii badań. Przedstawiono tutaj cel badań, główną hipotezę badawczą oraz jej rozwinięcie w postaci hipotez pomocniczych, a następnie przyjętą metodę i technikę badań. Dalej scharakteryzowano zbiorowość badawczą oraz metodę doboru próby z nadpopulacji, tzn. zbiorowości zdefiniowanej wyłącznie typologicznie. W następnej kolejności przeprowadzono analizę i interpretację wyników. Zastosowano tutaj wielorakie metody obróbki statystycznej danych, takie jak: wskaźniki częstości, współczynniki korelacji rangowej, jak również estymację przedziałową wskaźników struktury w próbie. Do próby empirycznej weryfikacji prawdziwości głównej hipotezy badawczej wykorzystano metodę drzewa decyzyjnego. Słuszność głównej hipotezy badawczej potwierdzono na poziomie ufności wynoszącym 99%, przy wskaźniku struktury odpowiedzi pozytywnych w nadpopulacji większym od 70%. Nie należałoby jednak postrzegać tego rozdziału w kategoriach ostatecznej konkluzji, rozumianej w sensie stawiania kropki nad „i”. Celem tego rozdziału jest bowiem tylko naświetlenie określonych wniosków, nasuwających się w rezultacie pewnego *empirycznego studium*. Faktem jest jednak, że zbieżność tych konkluzji z wnioskami uzyskanymi wcześniej na drodze analizy teoretycznej czyni je w tym kontekście dość istotnym filarem całej koncepcji przedstawionej w niniejszej książce. Rozdział kończy propozycja modelu kształtowania kompetencji przedsiębiorcy-menedżera metodą symulacyjnej gry decyzyjnej serio. Podejmuje się tutaj także próbę operacjonalizacji pojęcia kompetencji, sugerując rozwiązanie w postaci indeksu sprawności działania organizacyjnego przy wykorzystaniu symulacyjnej gry decyzyjnej serio.

W *Zakończeniu* przedstawiono wnioski płynące z tej książki oraz co nowego niniejsza praca naukowo-badawcza wnosi do dorobku prak-

tyki i teorii nauk o zarządzaniu. Podkreślono także fakt, że słuszność postawionej głównej hipotezy badawczej, jak również celowość podjęcia tematyki badawczej są wynikiem osiągniętym wskutek całościowej analizy, na którą składają się wszystkie części tej pracy oraz prace badawcze wielu innych osób, prowadzone w ośrodkach naukowych zarówno polskich, jak i zagranicznych.

Warto w tym miejscu jeszcze zaznaczyć, że cały proces analizy problemu badawczego postawionego w tej pracy można również sprowadzić do postaci drzewa decyzyjnego (rys. 2).

Rys. 2. Fazy procesu decyzyjnego podczas analizy problemu badawczego postawionego w tej publikacji przy wykorzystaniu metody drzewa decyzyjnego



Źródło: opracowanie własne

Publikację kończy zestawienie bogatej literatury, którą bezpośrednio wykorzystano w przygotowaniu tej pracy. Jest to zbiór 93 pozycji anglojęzycznych i 105 pozycji polskich lub w języku polskim (tłumaczenia z języków obcych).

WPROWADZENIE

Przed przejściem do pierwszego rozdziału książki należy wcześniej wskazać i opisać dwie istotne kwestie: pierwsza to motywy podjęcia przez autora takiej a nie innej tematyki pracy, druga to znaczenie podstawowych pojęć, którymi się w niej posłużono.

Główne zatem motywy podjęcia w pracy tematu kształtowania kompetencji przedsiębiorcy-menedżera metodą symulacyjnej gry decyzyjnej serio to:

- jego znaczenie gospodarcze i społeczne z punktu widzenia przeobrażeń, w których znalazł się nasz kraj;
- pilna potrzeba popularyzacji wśród przedsiębiorców-menedżerów sedna koncepcji gospodarki opartej na wiedzy;
- konieczność wyjaśnienia istoty, metod i narzędzi kształtowania kompetencji przedsiębiorcy-menedżera oraz ich wagi w procesie rozwoju gospodarczego Polski.

Jeśli chodzi o kwestię drugą, to przede wszystkim, odwołując się do praktyków prakseologii, trzeba zdefiniować termin *zarządzanie*.

W tej pracy rozumie się przez nie: *działanie polegające na dysponowaniu zasobami, wykonywane z zamiarem osiągnięcia celów w sposób sprawny*. Jest to połączenie definicji T. Pszczołowskiego [2], który twierdzi, że zarządzanie to „działanie polegające na dysponowaniu zasobami” [3], z definicją według R. W. Griffina [4], który pisze, że „zarządzanie to zestaw działań (...), skierowanych na zasoby organizacji (...) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” [5].

W definicji przyjętej na użytek tej pracy zrezygnowano z określenia „sprawny i skuteczny” na rzecz samej sprawności, ponieważ zgodnie z tym, co pisze T. Kotarbiński [6] i T. Pszczołowski [7], pojęcie sprawności zawiera już w sobie takie cechy jak: skuteczność, ekonomiczność, korzystność, racjonalność itd. Sprawność według T. Pszczołowskiego rozumiana kolektywnie to suma poszczególnych sprawności ujmowanych dystrybucywnie, a więc sprawność to: „skuteczność i eko-

onomiczność, wydajność i oszczędność, korzystność i racjonalność, czystość i udatność itd.” [8].

W przyjętej definicji *zarządzania* nie ograniczono się również wyłącznie do zarządzania organizacją, stąd zrezygnowano z określeń: „zasoby organizacji” i „cele organizacji” na rzecz zasobów w ogóle i po prostu celów. Przez zasoby rozumie się bowiem zasoby: naturalne, rzeczowe, finansowe, informacyjne, ludzkie i społeczne (kapitał społeczny), których wprowadzenie do procesu działania może przyczynić się do osiągnięcia celu. Natomiast cel to „zdarzenie przyszłe, które człowiek chce, żeby zaszło i sprawia, że zachodzi” [9].

Jak pisze J. Zieleniewski [10] „w najszerszym znaczeniu »działanie« to chyba tyle, co wywoływanie zmian” [11]. T. Pszczołowski definiuje je jako celowe i świadome zachowanie się człowieka [12]. W niniejszej pracy przyjmuje się te definicje jako adekwatne do tła prowadzonych w niej rozważań. Ponieważ „każde działanie można rozpatrywać jako jeden ciąg decydowania” [13] należy wyjaśnić, że „decydowanie jest to dokonywanie nielosowego wyboru w działaniu” [14]. Pozostaje jeszcze nadmienić, że „sprawnie”, czyli na przykład skutecznie i ekonomicznie, znaczy tyle, co dążyć do celu bez zbędnego marnotrawstwa. T. Kotarbiński zaproponował, aby ekonomiczność rozumieć alternatywnie w postaci oszczędności lub wydajności. Według tego autora „z dwóch działań oszczędniejsze jest to, które przy tej samej wartości rezultatów było tańsze, pochłonęło mniej kosztów. Z dwóch działań to jest wydajniejsze, które przy tych samych kosztach dało bardziej wartościowe wyniki” [15].

Należy podkreślić, że punkt wyjścia wszystkich dalszych rozważań stanowi przypuszczenie T. Pszczołowskiego, „że każde działanie niemal zawsze daje się usprawnić, tzn. wykonać pod jakimś względem lepiej i to tym lepiej, im bardziej jest złożone” [16]. Jak twierdzi L. Krzyżanowski, domeną nauki zarządzania są procesy informacyjno-decyzyjne, „a właściwym przedmiotem jej badań jest sprawność systemu zarządzania organizacją” [17]. Ta sprawność, jak podkreśla autor, zależy „nie tylko od prawidłowej konstrukcji i modyfikacji systemu zarządzania, lecz także od jakości kadr zarządzających i zajmujących się polityką społeczno-gospodarczą organizacji” [18]. B. R. Kuc pisze, iż „nie ma wątpliwości, że istotą zarządzania jest proces decyzyjny, a dobre zarządzanie to po prostu prawidłowe decyzje. Innymi słowy takie decyzje,

które pozwalają na skuteczną eliminację zagrożeń, bezbłędne wykorzystywanie nadarzających się szans oraz zapewniają utrzymanie wysokiej wydajności w codziennych działaniach organizacji” [19]. Pisząc o menedżerach autor ten zwraca uwagę, że „zarządzają nie tylko ludźmi, ale również sobą. (...) Często, aby osiągnąć cel, muszą polegać na własnym potencjale. Jest to doświadczenie, know-how, umiejętności oraz – co najważniejsze – czas. Wszystko to trzeba rozwijać nie tylko, by kierować i motywować ludzi, lecz również po to, aby lepiej rozumieć sytuacje i zagadnienia, umieć dokonać lepszej analizy i określenia problemów, podejmować decyzje i bezpośrednie działania zarówno samodzielnie, jak i za pośrednictwem innych ludzi” [20].

Rozdział pierwszy

ISTOTA KSZTAŁTOWANIA KOMPETENCJI

*Classic stages of a theory's career:
It is first attacked as absurd.
Then it is admitted to be true,
but obvious and insignificant.
Finally, it is seen to be so important
that its adversaries claim that they
themselves discovered it.*

William James [21]

Wprowadzenie do problematyki

Zapoznając się z literaturą przedmiotu [22] uświadomiono sobie, że za punkt wyjścia do rozważań nad istotą procesu kształtowania kompetencji przedsiębiorcy-menedżera należałoby przyjąć słowa I. K. Hejduk: „Organizacje inteligentne warunkiem budowy Gospodarki Opartej na Wiedzy” [23] oraz pojęcia: **zarządzanie wiedzą** i **organizacja inteligentna**, którymi operują autorzy wielu innych pozycji książkowych [24] i artykułów [25].

„Aby scharakteryzować organizację inteligentną, można powiedzieć, że jest zbudowana na bazie kompetencji, które są również wspomagane przez ciekawość, przebaczenie, zaufanie i wspólne działanie” [26]. „Organizacja inteligentna, nazywana także organizacją samodoskonalącą, uczącą się, jest nową koncepcją opartą na identyfikacji węzłowych kompetencji, niezbędnych do koordynowania nowego przedsiębiorstwa” [27].

Kluczowym hasłem stosowanym przez tych autorów w opisie określenia *organizacja inteligentna* jest pojęcie *kompetencji*, które stanowi niejako punkt odniesienia w stosunku do wszystkich rozważań tutaj prowadzonych. Podstawowe zaś elementy profilu kompetencji menedżerskich (definiowanych jako: wiedza, doświadczenie, umiejętności i postawy) [28] to przede wszystkim:

- „interdyscyplinarna wiedza (ekonomiczna, socjologiczna, psychologiczna, prawna, techniczna...) dotycząca funkcjonowania przedsiębiorstwa w ciągłym i szybko zmieniającym się otoczeniu;
- umiejętności wykorzystania interdyscyplinarnej wiedzy dotyczącej funkcjonowania przedsiębiorstwa w odpowiednim miejscu i czasie” [29].

Wymienione elementy stanowią oczywiście fundamentalny profil kompetencji, ponieważ na przykład C. Lévy-Leboyer [30] publikuje w swojej pracy całe listy cech tworzących wręcz zbiory różnych typów kompetencji (np. kompetencji uniwersalnych, super-kompetencji, kompetencji „ogólnych”, itp.) [31]. Oprócz określenia: organizacja inteligentna, tak jak wspomniano wcześniej, punkt wyjścia do rozważań nad istotą procesu kształtowania kompetencji przedsiębiorcy-menedżera stanowi pojęcie *zarządzanie wiedzą*. I choć opisywane tutaj osobno, oba te terminy są oczywiście komplementarne.

„Zarządzanie wiedzą [32] oznacza ciąg usystematyzowanych działań polegających na tworzeniu, wykorzystywaniu i upowszechnianiu czynników pozamaterialnych w organizacji tak, aby ludzie realizujący określone cele mieli łatwy dostęp do przydatnej w danym momencie wiedzy w dogodnej dla nich postaci. (...) Kluczowym czynnikiem w zarządzaniu wiedzą [33] staje się pozyskiwanie i wykorzystanie „ukrytych”, trudno uchwytnych informacji i umiejętności bazujących na intuicji oraz osobistych doświadczeń tak, aby stały się one dostępne i zrozumiałe dla innych” [34].

Pisząc o zarządzaniu wiedzą nie sposób nie wspomnieć o istnieniu klasyfikacji wiedzy w organizacji. „Jednym z istotnych podziałów wiedzy jest jej podział według określonych cech w przedsiębiorstwie na:

- *wiedzę jawną*, poddającą się formalizacji i przekazowi za pomocą powszechnie zrozumiałych form przekazu, takich jak dokumenty, dane, raporty, rysunki, tablice korekcyjne;
- *wiedzę ukrytą*, stanowiącą zasób indywidualnych umiejętności, doświadczeń, przekonań, intuicji, nie sformalizowanych informacji teoretycznych i praktycznych i wielu innych składających się na wiedzę człowieka, specjalisty w firmie, którą posiada tylko on” [35].

W tym momencie warto też zaznaczyć, „że dla efektywnego zastosowania metod zarządzania wiedzą niezbędne jest odróżnienie informacji od wiedzy, bowiem informacja to pewna kategoria wiedzy (dane, procedury, zasady, które zostały w danej organizacji nabyte, zapisane i są ogólnie dostępne). Wiedza taka istnieje w formie dokumentów, podręczników, materiałów szkoleniowych... (...) Z drugiej strony istnieje jeszcze wiedza ukryta w ludzkim umyśle, będąca wynikiem doświadczenia, szczególnych umiejętności i predyspozycji (...) Ta wiedza nie jest nigdzie zapisana i stanowi kluczowy kapitał intelektualny” [36].

Kapitał intelektualny organizacji

Jak można wywnioskować z publikacji [37] koncentrujących się na problematyce zarządzania kapitałem intelektualnym (organizacji), pierwsze prace dotyczące tego zagadnienia rozpoczęto w 1991 r., w Szwecji w firmie ubezpieczeniowej „Skandia”, największym ubezpieczycielu w Skandynawii. „Poczynając od roku 1991, L. Edvinsson (wraz z grupą specjalistów z dziedziny rachunkowości i finansów) prowadził prace nad stworzeniem dla najszybciej rozwijającej się jednostki Skandii AFS, świadczącej usługi ubezpieczeniowe i finansowe, pierwszej w historii struktury organizacyjnej (...), która miała prezentować kapitał ludzki, kapitał strukturalny i inne komponenty kapitału intelektualnego” [38]. Przełom w tych badaniach nastąpił w maju 1995 roku, kiedy to po raz pierwszy na świecie wydano „publiczny raport roczny dotyczący kapitału intelektualnego, stanowiący dodatek do raportu finansowego” [39].

Wydaje się jednak, stąd tytuł tego podrozdziału, że prace te i ich owoc dotyczyły problematyki *kapitału intelektualnego organizacji* jako podmiotu gospodarczego. Tak postrzeganą definicję kapitału intelektualnego ilustruje rysunek 3.

Kapitał ludzki to „wszystkie umiejętności, wiedza i doświadczenie pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa” [40].

Kapitał strukturalny to „wcielenie, upewnocnienie i wspierająca infrastruktura kapitału ludzkiego. Jest to również zdolność organizacyjna, włączając fizyczne systemy stosowane do przesyłania i przechowywania materiału intelektualnego” [41]. Wymienia się tutaj trzy główne składniki kapitału strukturalnego:

- „kapitał organizacyjny – rozumiany jako inwestycje przedsiębiorstwa w systemy, narzędzia oraz filozofia, która przyspiesza przepływ wiedzy w organizacji, jak i na zewnątrz (do dostawców i kanałów dystrybucji);
- kapitał innowacyjny – rozumiany jako umiejętności odnowy i skutków innowacji w formie chronionych praw handlowych, własności intelektualnej i innych aktywów niematerialnych i talentów używanych, by stworzyć i szybko wprowadzić na rynek nowe produkty i usługi;

- kapitał procesów – rozumiany jako procesy pracy, techniki (np. ISO 9000) i programy pracownicze, które zwiększają i wzmacniają efektywność wytwarzania lub dostawy usług” [42].

Rys. 3. Składniki kapitału intelektualnego organizacji [43]



Źródło: opracowanie własne za: Edvinsson L., Malone M. S.: *Kapitał intelektualny*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 34-35.

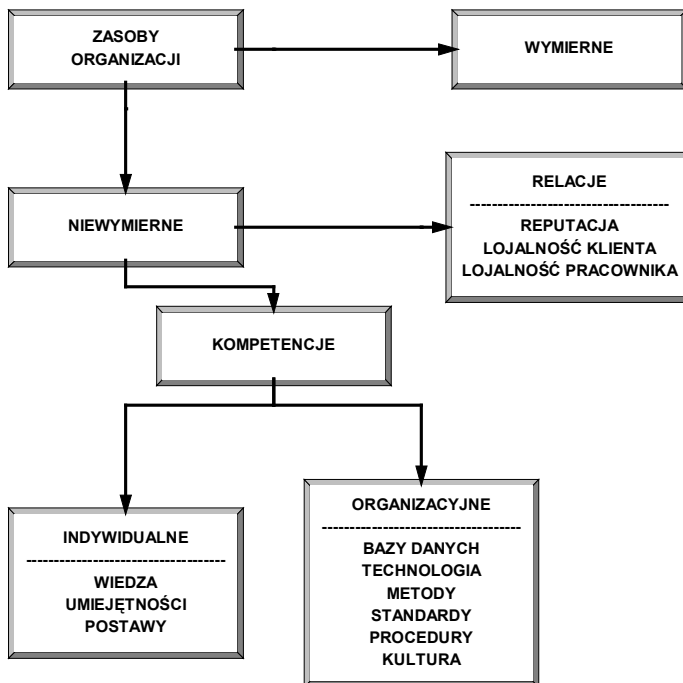
Kapitał kliencki natomiast to „stosunki przedsiębiorstwa z klientami” [44], rozumiane jako relacje z klientami, które model kapitału intelektualnego „Skandii” umiejscawia w kapitale strukturalnym.

Na kapitał intelektualny organizacji można również spojrzeć w kategoriach zasobowych. Wtedy zasoby organizacji można podzielić na wymierne i niewymierne (rys. 4). Taki podział prezentuje w swojej pracy B. Lowendahl [45].

Jak łatwo zauważyć, pojawia się w niej określenie *kompetencji* [46], zarówno organizacyjnych, jak i indywidualnych, które autor ten umieszcza w zasobach niewymiernych organizacji. Tak jak wspomniano wcześniej, pojęcie *kompetencji* jest „punktem ciężkości” tej pracy, dlatego także przy tej okazji warto zwrócić na nie uwagę.

Przed przejściem do kolejnego podrozdziału należy zwrócić uwagę na jeszcze jedną klasyfikację, bardzo interesującą z punktu widzenia rozważań prowadzonych w tej pracy, a mianowicie na strukturę mierzalnych kategorii kapitału ludzkiego.

Rys. 4. Klasyfikacja zasobów organizacji wg B. Lowendahla



Źródło: Lowendahl B.: *Strategic management of professional service firm*. Handelshøjskolens Forlag, Copenhagen 1997, s. 87.

Struktura taka, której punktem wyjścia jest pojęcie *kapitału* w ogóle, jest przedstawiona na rysunku 5.

Warto w tym momencie zauważyć, że choć z kontekstu rysunku 5 jasno wynika zamysł autorów tej klasyfikacji, to jednak używają oni w nim określenia kapitał intelektualny, który związany jest jednoznacznie w takim kontekście z „potencjałem twórczym” człowieka, a nie organizacji.