

# Normatywno-jakościowy model kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa

<https://doi.org/10.33141/po.2007.10.03>

Przeład Organizacji, Nr 10 (813), 2007, ss. 13-18

[www.przeładorganizacji.pl](http://www.przeładorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Marian Mroziewski

## Wstęp

**A**naliza funkcjonujących modeli kapitału intelektualnego w ujęciu<sup>1)</sup>: marketingowym, holistyczno-statycznym, socjologicznym, rachunkowo-finansowym i społecznym, wskazuje, że koncepcje te nie odpowiadają w wystarczającym stopniu wyzwaniom, przed jakimi stoją współczesne przedsiębiorstwa, działania swe opierając na wiedzy, aktywności innowacyjnej i twórczej (kreatywność<sup>2)</sup>. W minimalnym stopniu ujmują się w nich cechy jakościowe składowych kapitału intelektualnego, czynniki kształtujące pożądaną obraz kapitału intelektualnego oraz normatywne warunki organizacyjne, które powinny być stworzone w przedsiębiorstwach, aby mogła rozwijać się ludzka i organizacyjna przedsiębiorczość.

Autor, w korespondencji do klasycznej koncepcji kapitału intelektualnego, zaproponowanego przez L. Edvinssona, podejmuje próbę stworzenia normatywnego modelu kapitału intelektualnego, który byłby bardziej kompatybilny z wymaganiami strukturalnymi, kulturowymi i efektywnościowymi współczesnych przedsiębiorstw oraz umożliwiał ich dalszy rozwój.

## Analiza aktywów intelektualnych przedsiębiorstwa w aspekcie jego długookresowej konkurencyjności

**P**rzsiębiorstwo, które prowadzi działalność gospodarczą w okresie kilku lat, ma określoną zdolność w zakresie przedsiębiorczości, która umożliwiła zdobycie zajmowanej pozycji konkurencyjnej; jest to osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurencyjności w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez konkurentów. M. Gorynia<sup>3)</sup>, w kategorii konkurencyjności przedsiębiorstwa, ujmując strategię konkurencyjną obok jego potencjału konkurencyjności i pozycji konkurencyjnej<sup>4)</sup>. Powyższa interpretacja konkurencyjności skutkuje wyodrębnieniem konkurencyjności *ex post* i *ex ante*. Według M. Goryni, konkurencyjność *ex post* to obecna pozycja konkurencyjna, która jest wynikiem zrealizowanej strategii konkurencyjnej i strategii konkurencyjnych rywali. Natomiast konkurencyjność *ex ante* jest to

przyszła (prospektywna) pozycja konkurencyjna; to konkurencyjność możliwa do zrealizowania poprzez budowę i wykorzystanie potencjału konkurencyjnego, według przyjętej strategii konkurencyjnej.

Analizowanie konkurencyjności wymaga więc szczegółowej analizy instrumentów konkurencyjności z jednej strony, z drugiej strony – strategii konkurencyjności. W świetle takiej oceny konkurencyjności okazuje się, że każda organizacja ma pewien zestaw atrybutów umożliwiających nawiązanie równorzędnej walki na rynku. Według A. Muhlemanna, J. Oaklanda i K. Lockyer, mogą to być wykonywane zadania lub produkty, które stawiają daną organizację w lepszej pozycji niż konkurencję<sup>5)</sup>. Bardzo istotne jest to, żeby organizacja zdawała sobie sprawę z istnienia takiej przewagi i podejmowała działania w celu jej utrzymania lub powiększenia. Wpływa na to wiele czynników, niektóre z nich znajdują się pod kontrolą organizacji, niektóre nie. Żywotną sprawą każdej organizacji jest zidentyfikowanie, nadzorowanie rodzaju i charakteru swojej przewagi konkurencyjnej.

Zdolności danego przedsiębiorstwa do konkurencyjności wynikają z możliwości kształtowanych przez jego zasoby. Stanowią one bazę dla instrumentów konkurencyjności, które można podzielić na dwie grupy<sup>6)</sup>: jedną, skupioną wokół zasobów materialnych (rzeczowy majątek trwały, finanse, zapasy), drugą, związaną z zasobami niematerialnymi (kompetencje: wiedza, doświadczenie, zdolności, relacje: wewnątrzorganizacyjne, przedsiębiorstwa z podmiotami w otoczeniu, systemy funkcjonalne bez ich materialnego wyposażenia, postawy pracowników, możliwości przedsiębiorstwa w zakresie wzbogacenia swoich zasobów). Instrumenty konkurencyjności wynikające z zasobów materialnych dotyczą **kapitału ekonomicznego**, natomiast środki konkurencyjności związane z zasobami niematerialnymi dotyczą **kapitału intelektualnego**. W praktyce kapitał intelektualny oblicza się jako różnicę pomiędzy wartością rynkową danej spółki a jej wartością księgową. Kapitał intelektualny rozumiany jest w swojej istocie jako zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia dochodów w przyszłości<sup>7)</sup>.

Kapitał intelektualny organizacji generuje nowe wartości poprzez kulturę przedsiębiorstwa oraz innowacyjność (patenty, znaki towarowe, prawa au-



torskie, *know-how*). W systemie kapitału intelektualnego ważnym procesem jest tworzenie nowej wartości poprzez interakcje pomiędzy kapitałem ludzkim i strukturalnym. W ocenie L. Edvinssona **kapitał strukturalny** to wcielenie, upelnomocnienie i wspierająca infrastruktura kapitału ludzkiego (sprzęt komputerowy, oprogramowanie, bazy danych, struktura organizacyjna, patenty, znaki handlowe) i wszystko, co jest zdolnością przedsiębiorstwa i wspiera produktywność pracowników. Kapitał strukturalny to także inwestycje przedsiębiorstwa w systemy, narzędzia oraz filozofia, która przyspiesza przepływ wiedzy zarówno w organizacji, jak i na zewnątrz – do dostawców i kanałów dystrybucji<sup>8</sup>). Z tego też względu L. Edvinsson i M. Malone kapitał strukturalny podzielili na:

- **kapitał procesów** – procesy pracy, techniki, programy pracownicze, które zwiększają i wzmacniają efektywność wytwarzania lub dostawy usług. Jest to rodzaj praktycznej wiedzy używanej w stałym kreowaniu wartości;
- **kapitał innowacyjny** – odnosi się do umiejętności odnowy i skutków innowacji w formie chronionych praw handlowych, własności intelektualnej i innych aktywów niematerialnych (np. teorii) i talentów używanych, by stworzyć i szybko wprowadzić na rynek nowe produkty i usługi;
- **kapitał organizacyjny** – to filozofia przedsiębiorstwa w tworzeniu, dyfuzji, gromadzeniu, przetwarzaniu, wykorzystywaniu wiedzy, inwestowania w systemy i instrumenty wiedzy. Tworzą go kapitały: procesów i innowacyjny;
- **kapitał klientów** – satysfakcje, lojalność, czas trwania kontaktów, wrażliwość na ceny, kondycja finansowa.

Część elementów kapitału strukturalnego ma formę cielesną. Taką też postać przybiera główny czynnik kapitału intelektualnego, jakim jest **kapitał ludzki**. Zawiera on wszystkie umiejętności, wiedzę, doświadczenie pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa, ich innowacyjność i kreatywność, zdolność do sprawnego wykonywania zadań (zdrowie i sprawność fizyczną), wartości przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną i filozofię. Kapitał ludzki nie może być własnością przedsiębiorstwa w odróżnieniu od kapitału strukturalnego. Dlatego też rzeczą najwyższej wagi jest proces przekształcania się kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny, który tworzy trwałą wartość przedsiębiorstwa.

Kolejne badania dotyczące roli niematerialnych zasobów w budowaniu konkurencyjności doprowadziły do zaadaptowania na gruncie ekonomii i nauk o zarządzaniu terminu „**kapitał społeczny**”, który rozumiany jest jako sieć relacji rozwiniętych zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji<sup>9</sup>). Kapitał społeczny składa się z sześciu elementów: struktury sieci powiązań, norm wewnątrz tej sieci, zaufania, wzajemności działań, wspólnot oraz proaktywności. Traktowany jest on jako spoiwo przedsiębiorstwa i społeczeństwa obywatelskiego. Kapitał społeczny ma swoją specyfikę wynikającą z tego, że dotyczy relacji między podmiotami i nie jest własnością podmiotów. Nie jest też mierzalny na poziomie jednostki, ponieważ składa się z powiązań, oczekiwań

i interakcji pomiędzy jednostkami. Kapitał społeczny nie jest tylko prostą sumą kapitałów jednostek, ale jest także kreowany przez instytucje oraz pomnażany poprzez ich zdolność do współdziałania<sup>10</sup>). Y. Allaire i M. Firsirotu uzależniają pełny rozwój ekonomiczny przedsiębiorstwa od kapitału społecznego, tworzonego na wartościach polegających na obopólnym zaufaniu, wzajemności i wspólnym zaangażowaniu<sup>11</sup>).

Kapitał ludzki i jego efekty działania w postaci kapitałów: społecznego, strukturalnego, organizacyjnego, przyczyniają się do kształtowania **kapitału interesariuszy** (wewnętrznych i zewnętrznych: akcjonariusze, wierzyciele, dostawcy, sprzedawcy), zainteresowanych długookresowym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

D. Goleman zwraca uwagę, że w miarę wzrostu zapotrzebowania na usługi wysokiej techniki wzrastać będzie ranga kapitału intelektualnego; narastać będzie także rola doskonalenia sposobów współpracy i one to stanowiąc będą główną metodę wykorzystywania kapitału intelektualnego decydującego o konkurencyjności przedsiębiorstwa. W jego ocenie, aby przedsiębiorstwa mogły się rozwijać, a nawet przetrwać, powinny pobudzać swą zbiorową **inteligencję emocjonalną**, umiejętność harmonijnego kształtowania stosunków między członkami organizacji. Inteligencja emocjonalna obejmuje takie talenty, jak: zdolność motywacji; wytrwałość w dążeniu do celu mimo niepowodzeń; umiejętność panowania nad popędami i odłożenia na później ich zaspokojenie; umiejętność regulowania nastroju i niepoddawania się zmartwieniom upośledzającym zdolność myślenia; umiejętność wczuwania się w nastroje innych osób i optymistycznego patrzenia w przyszłość<sup>12</sup>). Inteligencja emocjonalna, związana z relacjami, w ocenie autora, staje się składową kapitału społecznego, uznawanego za podstawę zdobywania przez organizację cech przedsiębiorczych, będących źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej.

Cechy przedsiębiorcze członków danej organizacji, ich zbiorowa inteligencja emocjonalna, inne elementy kapitału intelektualnego są podstawowymi warunkami osiągnięcia **efektywności adaptacyjnej**, która – według D.C. Northa – jest determinantem trwałego wzrostu gospodarczego<sup>13</sup>). Efektywność adaptacyjna znajduje swój wyraz w elastyczności struktury instytucjonalnej i ujawnia się w perspektywie długofalowej, jako zdolność do tworzenia form współpracy i postaw kreatywności sprzyjających wzrostowi dobrobytu. Związana jest ona z tym rodzajem reguł, które kształtują sposób, w jaki gospodarka rozwija się w czasie. Dotyczy zarówno gotowości społeczeństwa do zdobywania wiedzy i uczenia się, pobudzania innowacji, podejmowania ryzyka i twórczej działalności wszelkiego rodzaju, jak również rozwiązywania problemów i usuwania zatorów, które społeczeństwa napotykają w toku rozwoju.

Zdolności podmiotów do uczenia się i adaptacji H. Johnson zalicza do kapitału intelektualnego<sup>14</sup>). W ocenie H. Adamkiewicz-Drwiłło, przy innych czynnikach stałych, występuje bezpośrednio zależność między adaptacyjnością przedsiębiorstwa do dokonujących się zmian w otoczeniu a jego konku-

rencyjnością, co oznacza, że wzrost (spadek) zdolności adaptacyjnych do istniejących mechanizmów rynkowych powoduje wzrost (spadek) konkurencyjności przedsiębiorstwa<sup>15</sup>). Koncepcja efektywności adaptacyjnej D.C. Northa, odnosząca się głównie do społeczeństwa, określa nie tylko pożądany stan, ale także kryteria jakościowe, jakim powinny sprostać składowe tworzące kapitał intelektualny w wymiarze mikroekonomicznym. Działania zarządcze w przedsiębiorstwach, w instytucjach i innych częściach systemu gospodarczego powinny być ukierunkowane na rozwijanie u ludzi zdolności do twórczego, innowacyjnego, zgodnego i pożytecznego funkcjonowania na rzecz zwiększenia społecznego dobrobytu. Wymagania płynące z koncepcji efektywności adaptacyjnej stają się także kryteriami wartościowania funkcjonujących stylów zarządzania i głównymi wyznacznikami ich dobierania. Zastosowanie właściwych stylów zarządzania może decydująco wpłynąć na wzrost efektywności gospodarowania. L. Unruh uznaje styl zarządzania za kluczowy instrument z grupy zasobów niematerialnych, który pozwala zwiększyć skuteczność realizowanej strategii zarządzania<sup>16</sup>). Zaznacza on, że istotną rolę w procesie umacniania konkurencyjności odgrywa styl zarządzania, który zapewni zatrudnionym współpracę na wszystkich szczeblach organizacji. Jest to instrument o charakterze intelektualnym wynikającym z hierarchii organizacyjnej i związanej z nią asymetrii organizacyjnej. Z punktu widzenia kształtowania przedsiębiorczości **style zarządzania** powinny być uznane, zgodnie z sugestią L. Unruha, za normatywną kategorię nauk o zarządzaniu, zawierającą normy, zasady, sposoby, techniki, instrumenty, instytucje integrujące poszczególne części przedsiębiorstw oraz doprowadzające do harmonizacji ich działań na rzecz ustawicznego wzrostu produktywności, przedsiębiorczości, elastyczności struktur i procesów, etyczności działania. Tak pojmowane style zarządzania stają się instrumentem efektywności organizacyjnej w ujęciu funkcjonalnym, dotyczącym zgodności celów przedsiębiorstwa z celami większych części systemu gospodarczego<sup>17</sup>). Style zarządzania mogą być ważnym instrumentem w zakresie integrowania interesów przedsiębiorstwa z interesami społeczeństwa, co wynika z odpowiedzialności społecznej współczesnych firm.

Wymienione składowe aktywów intelektualnych uświadamią, że indywidualne i społeczne akty dotyczące kreatywności i innowacyjności w przedsiębiorstwie uzależnione są od ludzi funkcjonujących w wymiarze intelektualnym, emocjonalnym i duchowym. W ocenie M. Brzezińskiego, badania umysłu i naszych możliwości twórczych doprowadziły do odkrycia trzech rodzajów inteligencji<sup>18</sup>):

- **inteligencji intelektualnej** (racjonalnej), którą posługujemy się przy rozwiązywaniu problemów logicznych. Ujawnia się ona w zdolności posługiwania się rozumem, umiejętności zdobywania i posługiwania się informacjami (uczenia się), bystrości umysłu w zakresie racjonalnego myślenia, umiejętności rozwiązywania różnych problemów i czynności poznawczych;

- **inteligencji emocjonalnej** (w ujęciu D. Golemana) – kształtuje ona determinację działania, przy jednoczesnym dostrzeganiu nastrojów współpracowników;

- **inteligencji duchowej**, która jest spoiwem inteligencji intelektualnej i emocjonalnej poprzez uświadamianie głębszego sensu i wartości funkcjonowania człowieka w działalności gospodarczej. Stanowi ona także łącznik dwóch światów: przedsiębiorstwa i społeczeństwa.

W opinii M. Brzezińskiego, kreatywność organizacji osiąga najwyższy poziom wtedy, gdy zostaje wkomponowana w „umysł i ducha” systemu nowoczesnych, innowacyjnych organizacji. Rozwój duchowego wymiaru organizacji umożliwia sformułowanie kreatywności zbiorowej poprzez ukształtowanie się umysłu zbiorowego, który ma znacznie większe możliwości twórcze niż umysły indywidualne. Przechodząc od poziomu jednostki do poziomu grupy i poziomu systemu organizacji, kreatywność i innowacyjność umysłów poszerza się, uzupełnia możliwości twórcze i potencjał umysłu zbiorowego. Jest on wiele inteligentniejszy i bardziej twórczy niż indywidualny. Zbiorowy umysł tworzy, w ocenie autora, **kapitał kreatywności**.

Analizując kapitał ludzki w ujęciu L. Edvinssona, dostrzegamy, że nie ujmuje on głównych postaci rynkowej gospodarki, tzn. przedsiębiorców, którzy w ostatecznej instancji podejmują decyzje, a ich indywidualne różnice w ocenie M. Blauga same tłumaczą dynamiczną ewolucję systemu kapitalistycznego<sup>19</sup>). R. Griffin za przedsiębiorcę uznaje tego, kto organizuje i prowadzi działalność gospodarczą oraz podejmuje ryzyko<sup>20</sup>).

Filozofia przedsiębiorców/menedżerów wywiera wpływ na przyjętą strategię przedsiębiorstwa, jego strukturę i kulturę organizacyjną. R. Miles i C. Snow, uwzględniając wzajemne relacje między strategią, strukturą a kulturą w przyjętej przez przedsiębiorcę perspektywie konkurowania, wyodrębniają trzy typy organizacji<sup>21</sup>):

- **organizacje nastawione na obronę** – głównym celem działania jest zabezpieczenie i utrzymanie stałej pozycji na rynku danego produktu lub usługi. Nacisk położony jest na systemy formalne, w których planowanie i kontrola są scentralizowane oraz gdzie ważna jest wydajność i redukcja kosztów;

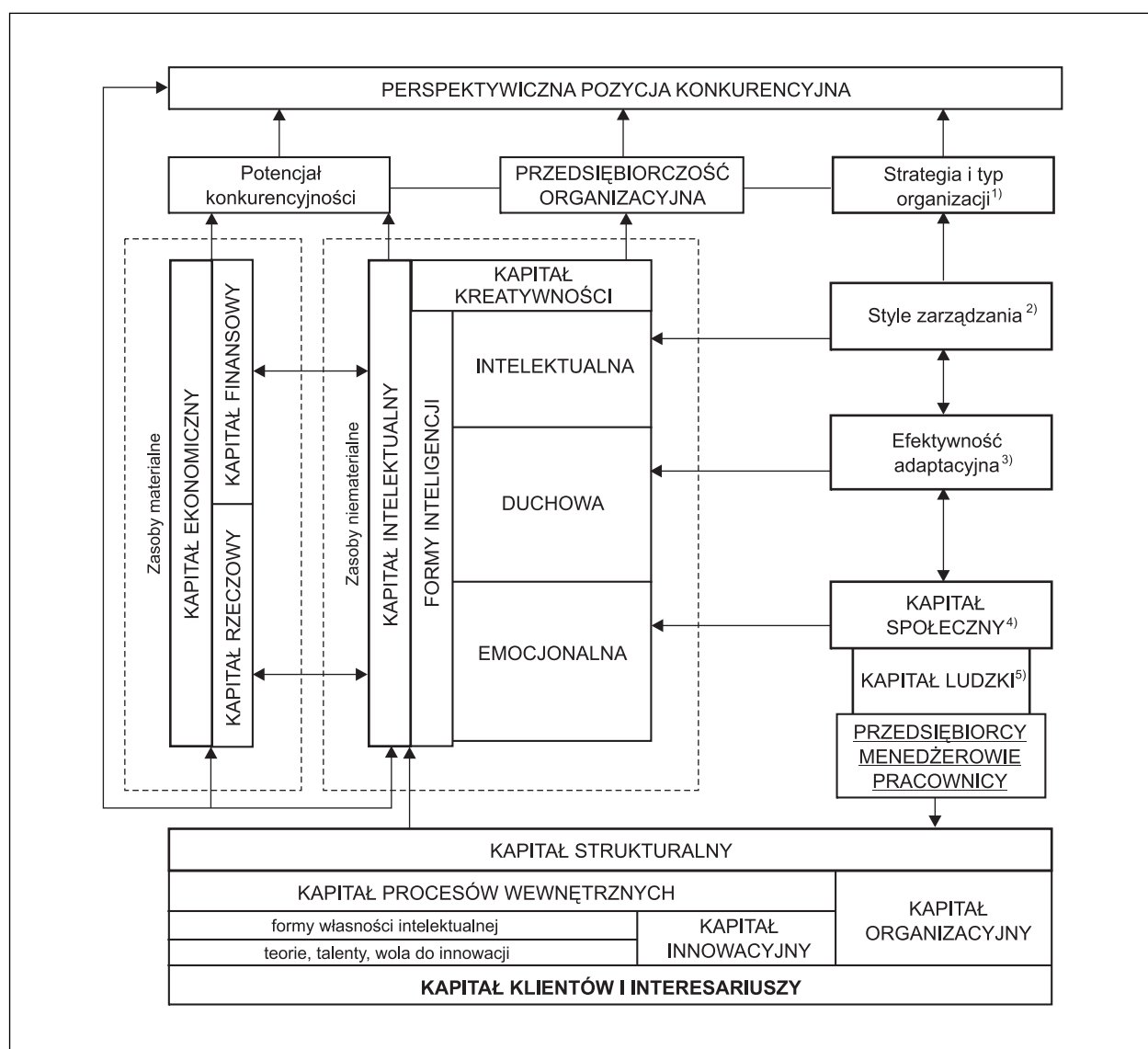
- **organizacje nastawione na analizę** – dużo uwagi poświęca się badaniom i rozwojowi oraz raczej stałemu niż gwałtownemu wzrostowi. Istnieje tendencja raczej do podążania za rynkiem danego produktu niż do przewodzenia na nim;

- **organizacje nastawione na poszukiwania** – głównym celem jest opracowanie nowego produktu i wykorzystanie możliwości rynku. Nacisk położony jest na elastyczność, systemy doraźne i kreatywność.

Wymienione typy organizacji cechują się zróżnicowanym stopniem przedsiębiorczości interpretowanej w aspekcie innowacyjności. Najniższy stopień aktywności proinnowacyjnej i dążenia do zmian prezentuje organizacja typu obronnego, a najwyższy stopień organizacja typu kreatywna. Różnice w stopniach przedsiębiorczości wskazują, że poszczególnym typom

organizacji można przypisać określone style zarządzania, które wynikają z filozofii przedsiębiorcy. Dotyczy ona zbioru wartości, wierzeń, sposobów i celów postępowania kreowanych przez kierownictwo. Te wierzenia i wartości służą jako normy i standardy, które są podzielane przez członków organizacji<sup>22)</sup>. Filozofia przedsiębiorcy w procesie rozwoju przedsiębiorstwa przekształca się w filozofię przedsiębiorstwa, decydując o kwestiach teleologicznych i sposobach (stylach) zarządzania w przyjętej perspektywie. W organizacji nastawionej na obronę sposoby zarządzania będą zdominowane przez działania

zmierzące do utrzymania przez przedsiębiorstwo zajmowanej pozycji konkurencyjnej. Styl zarządzania typowy dla organizacji obronnej można określić jako styl stabilizujący. Organizację nastawioną na badania i stabilny wzrost cechuje zarządzanie określane jako styl rozwijający. Z organizacją nastawioną na poszukiwania, na kreatywność, związany byłby styl kreatywny/przedsiębiorczy, jako najbardziej pożądanym, z punktu widzenia potrzeb współczesnego przedsiębiorstwa. Umożliwia on ukształtowanie się przedsiębiorczości i przywództwa opartych na zasadzie kulturowej<sup>23)</sup>.



#### Legenda:

1) ● nastawiona na obronę ● nastawiona na badania i rozwój ● nastawiona na poszukiwania

2) ● stabilizujący ● rozwijający ● przedsiębiorczy/kreatywny

3) ● elastyczność struktur instytucjonalnych ● zdolności do tworzenia form współpracy ● gotowość ludzi do zdobywania użytecznej wiedzy i uczenia się ● zdolności do pobudzania innowacji, podjęcia ryzyka, twórczej działalności ● zdolności do rozwiązywania problemów

4) sieci powiązań, normy relacji, zaufanie, wzajemność działań, proaktywność, inteligencja emocjonalna; wspólnoty

5) wiedza, umiejętności, doświadczenia, innowacyjność, kreatywność, zdolności do aktywnego działania, wartości, kultura, klimat organizacyjny, więzi moralne, asymetria organizacyjna

**Rys. Normatywna struktura kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne.

## Postulowany model kapitału intelektualnego

**P**rzeprowadzona analiza aktywów intelektualnych pozwala na skonstruowanie normatywnej struktury kapitału intelektualnego, adekwatnej do potrzeb współczesnego przedsiębiorstwa, funkcjonującego dzięki wykorzystywaniu wiedzy umożliwiającej przetrwanie i rozwój, poprzez innowacyjność i kreatywność. Modelowaną strukturę kapitału intelektualnego przedstawia rysunek.

Potencjał konkurencyjności, przedsiębiorczość organizacyjna, strategia i typ organizacji bezpośrednio wyznaczają perspektywiczną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, a pośrednio określają typ kreowanego kapitału intelektualnego i warunki organizacyjne do jego rozwoju.

Zwielokrotnienie możliwości tkwiących w ludziach, w ocenie G. Hamela<sup>24</sup>, jest możliwe poprzez stworzenie w organizacji klimatu o charakterze wspólnoty. Ludzi przyciąga do wspólnoty poczucie ważnego celu, a nie potrzeba ekonomiczna. We wspólnocie, gdzie kontrolę sprawują w większym stopniu koledzy po fachu niż przełożeni, tkwią szersze możliwości działania i rozwoju osobistego.

## Podsumowanie

**P**rzedsiębiorstwo odnosić będzie tym większe sukcesy, im więcej menedżerów, pracowników potrafi myśleć i działać przedsiębiorczo. Kluczowym celem jest kształtowanie postaw wszystkich ludzi związanych z przedsiębiorstwem, według kryteriów wynikających z wymagań efektywności adaptacyjnej. Jest to podstawa sukcesów współczesnej działalności gospodarczej, zobligowanej do przechodzenia z „siły roboczej” na „siłę pomysłową”<sup>25</sup>. Tworzenie warunków sprzyjających przedsiębiorczości polega przede wszystkim na usuwaniu barier, które występują między poszczególnymi ludźmi, działami, szczeblami hierarchicznymi, zakładami lub jednostkami organizacyjnymi. Idealem jest sieć powiązań, dzięki której wszyscy mogą, także w sposób nieformalny, współpracować ze sobą przy rozwiązywaniu problemów pracy i przedsiębiorstwa.

dr Marian Mroziewski

Wydział Nauk Ekonomicznych  
Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego  
w Olsztynie

## PRZYPISY

- <sup>1</sup> Na podstawie: D. DOBIJA, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003; *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. WACHOWIAK, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005; M. KUNASZ, *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa” 2006, nr 10; L. EDVINSSON, M. MALONE, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- <sup>2</sup> Interpretację pojęć „kreatywność” i „innowacyjność” podają na podstawie: M. WEST, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 12–14.

- <sup>3</sup> J. STANKIEWICZ, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 89.
- <sup>4</sup> M. GORYNIA, *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa” 2002, nr 10, s. 48–50.
- <sup>5</sup> A. MUHLEMANN, J. OAKLAND, G. LOCKYER, *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 152–153.
- <sup>6</sup> J. STANKIEWICZ, *op.cit.*, s. 105–109.
- <sup>7</sup> H. GURYN, *Potencjał firmy a wiedza jej pracowników. Rozwój kapitału intelektualnego, nowa kultura zdobywania i dzielenia się wiedzą*, „Neuman Management Review” 1999, grudzień, s. 15–17.
- <sup>8</sup> L. EDVINSSON, M. MALONE, *op.cit.*, s. 17, 34–35.
- <sup>9</sup> M. BRATNICKI, W. DYDUCH, P. ZBIEROWSKI, *Przedsiębiorczość a kapitał społeczny*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 12, s. 29.
- <sup>10</sup> *Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006, s. 4.
- <sup>11</sup> Y. ALLAIRE, M. FIRSIROTU, *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 285.
- <sup>12</sup> D. GOLEMAN, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997, s. 67, 254–259.
- <sup>13</sup> J. GODŁÓW-LEGIĘDŹ, *Główny nurt współczesnej ekonomii: od formalizmu do nowego instytucjonalizmu*, [w:] H. LANDRETH, D.C. COLANDER, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 571.
- <sup>14</sup> L. EDVINSSON, M. MALONE, *op.cit.*, s. 11.
- <sup>15</sup> H. ADAMKIEWICZ-DRWIŁŁO, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 199.
- <sup>16</sup> L. UNRUH, *A New Style of Leadership*, „Practical Accountant” 2006, lipiec, s. 26.
- <sup>17</sup> E. YUCHTMAN, S.E. SEASHORE, *Efektywność organizacji w świetle zasobów systemu*, [w:] *Zachowanie człowieka w organizacji*, t. 1, red. W.E. SCOTT, L.L. CUMMINGS, Warszawa 1983, s. 226.
- <sup>18</sup> M. BRZEZIŃSKI, *Kreatywność w nowoczesnej gospodarce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003, nr 8, s. 35–37.
- <sup>19</sup> M. BLAUG, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 470–471.
- <sup>20</sup> R. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 730–731.
- <sup>21</sup> E. MCKENNA, N. BEECH, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s. 69.
- <sup>22</sup> Istotę filozofii przedsiębiorstwa podają na podstawie: S. TOKARSKI, *Model interakcyjny efektywności kierowania*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s. 46; R. KAMIŃSKI, *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4, s. 57–58.
- <sup>23</sup> Y. ALLAIRE, M.E. FIRSIROTU, *op.cit.*, s. 314.
- <sup>24</sup> G. HAMEL, *Innowacje w sferze zarządzania: cele, powody i sposoby*, „Harvard Business Review Polska” 2006, kwiecień, s. 63.
- <sup>25</sup> *Inspirowanie do przedsiębiorczych postaw*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 6, s. 17–22.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMKIEWICZ-DRWIŁŁO H., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [2] ALLAIRE Y., FIRSIROTU M., *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [3] BLAUG M., *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

- [4] BRATNICKI M., DYDUCH W., ZBIEROWSKI P., *Przedsiębiorczość a kapitał społeczny*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 12.
- [5] BRZEZIŃSKI M., *Kreatywność w nowoczesnej gospodarce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003, nr 8.
- [6] DOBIJA D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- [7] EDVINSSON L., MALONE M., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [8] GODŁÓW-LEGIEDŹ J., *Główny nurt współczesnej ekonomii: od formalizmu do nowego instytucjonalizmu*, [w:] H. LANDRETH, D.C. COLANDER, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [9] GOLEMAN D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997.
- [10] GORYNIA M., *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa” 2002, nr 10.
- [11] GRIFFIN R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [12] GURYN H., *Potencjał firmy a wiedza jej pracowników. Rozwój kapitału intelektualnego, nowa kultura zdobywania i dzielenia się wiedzą*, „Neuman Management Review” 1999, grudzień.
- [13] HAMEL G., *Innowacje w sferze zarządzania: cele, powody i sposoby*, „Harvard Business Review Polska” 2006, kwiecień.
- [14] *Inspirowanie do przedsiębiorczych postaw*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 6.
- [15] KAMIŃSKI R., *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4.
- [16] KUNASZ M., *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa” 2006, nr 10.
- [17] MCKENNA E., BEECH N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- [18] MUHLEMANN A., OAKLAND J., LOCKYER G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [19] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. WACHOWIAK, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- [20] *Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
- [21] STANKIEWICZ J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- [22] TOKARSKI S., *Model interakcyjny efektywności kierowania*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002.
- [23] UNRUH L., *A New Style of leadership*, „Practical Accountant” 2006, lipiec.
- [24] WEST M., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [25] YUCHTMAN E., SEASHORE S.E., *Efektywność organizacji w świetle zasobów systemu*, [w:] *Zachowanie człowieka w organizacji*, t. 1, red. W.E. SCOTT, L.L. CUMMINGS, Warszawa 1983.

### Summary

The author, in connection to quantity way of the intellectual capital comprehension, presents in quality perspective, the concept of enterprise intangible assets analysis and postulated intellectual capital model, which have been admitted by the author as adequate to development needs of the modern enterprise. Pointed out in the paper quality requirements, refer mainly to human and social capital, which by the author, make a basis of the long term competitiveness of the enterprise operating under the terms of open and based on knowledge economy.