GOSPODAROWANIE ZASOBAMI NIEMATERIALNYMI W ORGANIZACJI

Gospodarka oparta na wiedzy

- Nowy model gospodarki, której funkcjonowanie opiera się na jak najpełniejszym wykorzystaniu zasobów wiedzy i innowacyjności oraz powszechnym dostępie do informacji.

Niemierzalne zasoby przedsiębiorstwa

- **Zasoby rynkowe** – potencjał jaki tworzy się dzięki trudno wymiernym powiązaniom z rynkiem i klientem;
- **Własność intelektualna** – odzwierciedlająca prawny mechanizm ochrony zasobów;
- **Ludzie** – ich doświadczenie, inteligencja, przeszkolenie;
- **Zasoby organizacyjne** – technologie i procesy zarządzania;
- **Zasoby relacyjne** – więzi z otoczeniem.

Kapitał intelektualny

- Suma wiedzy, informacji, własności intelektualnej, doświadczenia, która może kreować wartość;

- To wiedza, umiejętności, doświadczenie pracowników, technologia organizacyjna, relacje z klientami i dostawcami, wizerunek i reputacja firmy, marki handlowe.

Cechy kapitału intelektualnego

- Brak uwzględnienia w sprawozdaniach finansowych,
- Niemierzalność,
- Możliwość powiększania się w procesie uczenia,
- Selektywna ekspozycja w stosunku do firmy.

Kapitał intelektualny może występować jako:

- **Kapitał osobowy** – wiedza i umiejętności ludzi,
- **Kapitał bezosobowy** – dokumenty, które powstały w wyniku działania kapitału osobowego:
  - Wewnętrzne – regulaminy, patenty, znaki firmowe,
  - Zewnętrzne – licencje, programy komputerowe.

Wg K.E.Sveiby (Skandia) kapitał intelektualny można podzielić na:

- **Kapitał ludzki** – nie jest własnością przedsiębiorstwa,
- **Kapitał strukturalny** – jest własnością przedsiębiorstwa.

Kapitał ludzki

- wiedza, umiejętności i doświadczenie pracowników,
- innowacyjność,
- motywacja,
- zdolność do sprawnego wykonywania pracy,
- kultura i filozofia przedsiębiorstwa.

Kapitał strukturalny

- **Kapitał kliencki** – związany z relacjami z klientami i kontrahentami – lojalność klientów, marka reputacja, wizerunek firmy;
- **Kapitał organizacyjny**:
  - Kapitał innowacji – innowacje, chronione prawa własności intelektualnej, wprowadzanie na rynek nowych produktów i usług,
  - Kapitał procesów – stosowane rozwiązania organizacyjne procesów pracy, procesy technologiczne, techniki motywacyjne.

Wg M.Bratnicki, J.Strużyna, J.Fitzenz kapitał intelektualny dzieli się na:

- **Kapitał ludzki,**
- **Kapitał społeczny,**
- **Kapitał organizacyjny.**

Kapitał ludzki

- **Kompetencje** – wiedza, umiejętności, talenty;
- **Zdolności intelektualne** – innowacyjność ludzi, przedsiębiorczość, zdolność do zmian;
- **Motywacja** – zaangażowanie, predyspozycje osobowościowe, hierarchia organizacyjna, przywództwo.

Kapitał społeczny

- **Kapitał strukturalny** – powiązania w sieci, odpowiedzialność przedsiębiorstwa,
- **Stosunki międzyludzkie** – zaufanie, normy, identyfikacja;
- **Kapitał poznawczy** – historia, tradycja.

Kapitał organizacyjny

- **Struktura wewnętrzna** – zaangażowanie, predyspozycje osobowościowe, hierarchia organizacyjna, przywództwo;
- **Struktura zewnętrzna** – rynek, powiązania z kontrahentami, powiązania z innymi interesariuszami,
- **Kapitał rozwojowy** – innowacyjność firmy, strategie, uczenie się.

Elementy kapitału intelektualnego wg H.Saint-Onge

- **Kapitał ludzki,**
- **Kapitał strukturalny,**
- **Kapitał klientów (relacyjny)**

Kapitał ludzki

- *Know-how,*
- Edukacja,
- Kwalifikacje zawodowe,
- Wiedza,
- Predyspozycje zawodowe,
- Kompetencje,
- Przedsiębiorczość,
- Innowacyjność,
- Szczególne umiejętności,
- Lojalność,
- Identyfikacja z firmą.

Kapitał strukturalny

- Patenty,
- Prawa autorskie,
- Prawa wzornicze,
- Tajemnica handlowa,
- Znak firmowy,
- Specyficzne usługi,
- Filozofia zarządzania,
- Kultura organizacyjna,
- Procesy zarządzania,
- Systemy informacyjne,
- Systemy sieciowe,
- Powiązania finansowe.

Kapitał klientów (relacyjny)

- Marka,
- Klienci,
- Lojalność klientów,
- Kanały dystrybucji,
- Współpraca biznesowa,
- Zawarte umowy,
- Korzystne kontrakty,
- umowy franczyzowe.

Cele wyznaczane w stosunku do kapitału ludzkiego:

- Permanentna edukacja poprzez systematyczne szkolenia pracowników,
- Działania na rzecz wzrostu innowacyjności pracowników,
- Zwiększenie zakresu pracy zespołowej,
- Poszukiwanie i rozwój talentów,
- Wyłonienie i szczególne traktowanie pracowników posiadających kluczowe kompetencje dla przedsiębiorstwa,
- Stosowanie systemów motywacyjnych, zapewniających pozyskiwanie i wykorzystywanie pracowników posiadających kluczowe kompetencje.

Cele wyznaczane w stosunku do kapitału strukturalnego:

- Zwiększenie liczby wynalazków,
- Pozyskiwanie patentów,
- Budowanie oferty specyficznych usług,
- Tworzenie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej,
- Usprawnianie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Cele wyznaczane w stosunku do kapitału klientów (relacyjnego):

- Zwiększenie rozpoznawalności marki,
- Zwiększenie udziału w rynku,
- Wzrost lojalności klientów,
- Wzrost satysfakcji klientów.

Ustalenie właściwych działań wymaga odpowiedzi na pytania:

- Które komponenty kapitału intelektualnego mają zasadniczy wpływ na realizację celów przedsiębiorstwa?
- Jaki jest aktualny stan, struktura i sposób wykorzystania kapitału intelektualnego?
- Co jest dla przedsiębiorstwa najważniejsze i na czym koncentrować działania mające na celu wzmocnienie potencjału i poprawę jego wykorzystania?

W zarządzaniu kapitałem intelektualnym ważne jest określenie:

- W jaki sposób przedsiębiorstwo będzie rozwijało kapitał intelektualny,
- Jakie inwestycje trzeba będzie w tym celu poczynić i jakie nakłady ponieść,
- Kto zarządza rozwojem kapitału intelektualnego,
- Polityki komunikowania się z inwestorami,
- Własnego systemu sprawozdawczości o kapitale intelektualnym.

Funkcje i procesy personalne, które kształtują kapitał ludzki;

- Polityka rekrutacyjno-derekrutacyjna,
- Inwestowanie w pracowników,
- Motywowanie,
- Kształtowanie zaufania,
- Kreowanie lojalności,
- Tworzenie klimatu kreatywności,
- Stymulowanie przedsiębiorczości,
- Realokacja pracowników,
- Zarządzanie wiedzą,
- Zarzadzanie różnorodnością kapitału ludzkiego.

Ustalanie standardów dla procesów personalnych

- Informacje o przebiegu procesów stają się bardziej czytelne,
- Zwraca uwagę na potrzebę zmian i usuwania barier,
- Wpływa na łagodzenie konfliktów występujących w procesach kontroli i oceny.

Cele i standardy dla niektórych procesów personalnych

Wyszczególnienie	Podejście tradycyjne	Definicja dostosowana do przeznaczenia
Kształtowanie zaufania	Uzyskanie akceptowalnego poziomu zaufania	Uzyskanie poziomu zaufania umożliwiającego sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa
Kreowanie lojalności	Stosowanie akceptowalnych form wiązania pracowników	Skuteczne stosowanie programów lojalnościowych
Tworzenie klimatu kreatywności	Niewykraczanie poza akceptowany poziom naśladowania innych przedsiębiorstw	Nowe produkty i usługi wprowadzane zgodnie ze strategią

Cele i standardy dla niektórych procesów personalnych

Wyszczególnienie	Podejście tradycyjne	Definicja dostosowana do przeznaczenia
Stymulowanie przedsiębiorczości	Pobudzanie dążeń ekspansywnych	Budowanie wiary we własne możliwości i gotowość do podejmowania nowych wyzwań
Realokacja pracowników	Przemieszczanie uwzględniające przydatność pracownika	Przemieszczanie dostosowane do aktualnych zadań
Zarządzanie wiedzą	Pozyskiwanie i wykorzystywanie zasobów wiedzy	Dysponowanie wiedzą nie mniejszą niż konkurenci

Korzyści z inwestowania w kapitał ludzki dla pracownika

- Wyższe zarobki,
- Praca o wyższym statusie społecznym,
- Rozwój zawodowy,
- Podniesienie poziomu konsumpcji,
- Zdrowsze tryb życia,
- Samorealizacje osiąganą przez pomnażanie wiedzy.

Korzyści z inwestowania w kapitał ludzki dla społeczeństwa

- Lepiej wykształcone społeczeństwo, bardziej innowacyjne i przedsiębiorcze,
- Wyższa jakość pracy,
- Wyższa wydajność pracy i produktywność kapitału rzeczowego i finansowego,
- Inwestycje w kapitał ludzki wzbogacają pracownika w jego aktywności zawodowej, społecznej, kulturowej i religijnej.

Obszary i wskaźniki oceny kapitału intelektualnego

Obszar oceny	Wskaźniki
Poprawa atmosfery pracy	Indeks satysfakcji pracowników
Wzrost zaufania pracowników	Procent skarg pozytywnie załatwionych przez przełożonych
Poprawa warunków pracy	Indeks zadowolenia pracowników z warunków pracy
Poprawa jakości procesów	Wartość poprawek i braków w produkcji
Wzrost jakości produktów	Udział produktów o obniżonej jakości w wartości produktów ogółem
Wzrost elastyczności	Liczba nowo wprowadzanych produktów
Lepsze relacje z dostawcami	Wskaźnik niezawodności dostaw
Wzrost wydajności pracy	Przychody przypadające na jednego pracownika
Wzrost wartości rynkowej	Wzrost wartości marki