

KAPITAŁ INTELEKTUALNY JAKO CENNY ZASÓB WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Wstęp

Nowoczesne tendencje w nauce i praktyce zarządzania akcentują coraz większą rolę kapitału intelektualnego jako źródła wzrostu wartości współczesnych przedsiębiorstw.

Kluczowe kategorie przyszłości w zarządzaniu to różnorodność i elastyczność, zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, ukierunkowanie na spełnienie oczekiwań klienta oraz budowanie partnerskich relacji z interesariuszami. Nowy paradygmat zarządzania obraca się wokół pracy zespołowej i ciągłego uczenia się, integracji pracowników, współpracy i bliższych interakcji oraz strategicznego partnerstwa z klientami¹. Zmienia się zatem zasadniczo sposób analizowania uwarunkowań i czynników rozwoju przedsiębiorstw, które rozpatruje się jako wielopłaszczyznową konfigurację kapitału intelektualnego oraz zasobów finansowych i rzeczowych.

Wyróżnikiem współczesnej rzeczywistości gospodarczej jest zdecydowane przesunięcie uwagi menedżerów z tradycyjnych produktów, surowców do wartości niematerialnych, czyli wiedzy, reputacji przedsiębiorstwa, marek produktów, kultury organizacyjnej. Powszechną akceptację zyskuje pogląd, że wartości niematerialne zaczynają odgrywać dominującą rolę w konkutowaniu organizacji oraz w zapewnieniu ciągłości ich działania. Aktywa niematerialne stają się podstawą do budowania wartości współczesnych przedsiębiorstw i odnoszenia przez nie sukcesu².

Źródła kształtowania przewagi strategicznej w warunkach nowej ekonomii są odmienne od tychże w czasach ekonomii tradycyjnej. Wzrastająca obecnie ranga

¹ W. Grudzewski, I. Hejduk, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*, red. W. Grudzewski, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Wydawnictwo Agencja Artystyczna PARA, Katowice 2007, s. 11–17.

² F. Mroczko, P. Skowron, *Wartości niematerialne a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, red. M. Czerwińska, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 105.

zarządzania wiedzą i tworzenia kapitału intelektualnego jako współczesnych źródeł konkurencyjności znajduje uzasadnienie w uwarunkowaniach nowej gospodarki (GOW), w której przestaje funkcjonować prawo malejących dochodów, ponieważ wiedza:

- jest kosztowna na etapie tworzenia, ale tania w fazie wykorzystywania;
- jej zasoby są nieograniczone, wartość wiedzy wzrasta, im więcej się jej używa;
- jest nośnikiem zespolenia przedsiębiorstwa i klientów;
- zapewnia ciągłą odnowę przedsiębiorstwa.

W świetle powyższych przesłanek uzasadnione staje się podejście akcentujące potrzebę zadbania o przewagi konkurencyjne, jakie może przynieść przedsiębiorstwu kapitał intelektualny.

Kapitał intelektualny – definicja, istota, znaczenie

W literaturze przedmiotu kapitał intelektualny jest definiowany w różny sposób, niemniej można wskazać kilka najważniejszych charakterystyk.

L. Edvinsson i M. Malone stwierdzają, że kapitał intelektualny to różnica pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową organizacji, czyli suma ukrytych aktywów nieujętych w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny stanowi zatem odzwierciedlenie ukrytej luki między wartością rynkową a księgową³.

M. Bratnicki słusznie zauważa, że kapitał intelektualny jest sumą wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktycznym przekształceniem tej wiedzy w składniki wartości firmy. Obejmuje on wszystkie niewymierne elementy przedsiębiorstwa kształtujące różnice pomiędzy całkowitą wartością przedsiębiorstwa a jego wartością finansową⁴.

G. Urbanek wyraża pogląd, że kapitał intelektualny stanowi niewidzialny zasób przedsiębiorstwa, który tworzy widzialne rezultaty. Kapitał intelektualny to zarówno wiedza sama w sobie, jak i rezultat jej transformacji na aktywa niematerialne⁵.

M. Mroziewski definiuje

kapitał intelektualny jako koncepcyjną zdolność przedsiębiorstwa i osób w nim zatrudnionych do osiągania dochodów i budowania potencjału konkurencyjności w przyszłości, szczególnie w oparciu o aktywa intelektualne i relacje społeczne, ukierunkowane na

³ L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 39.

⁴ M. Bratnicki, *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001, s. 111.

⁵ G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 38.

poszukiwanie wiedzy, jej przetwarzanie, wzbogacanie i przekazywanie interesariuszom w postaci artefaktów rodzących różnorodne korzyści i postęp społeczno-gospodarczy⁶.

A. Jarugowa i J. Fijałkowska, dokonując analizy pojęciowej tego terminu, cytują T. Stewarta, który definiuje kapitał intelektualny jako „materiał intelektualny: wiedzę, informacje, własność intelektualną i doświadczenie, które mogą być wykorzystane do tworzenia bogactwa”⁷. D. Dobija wyraża niezwykle cenną opinię, uznając, że „kapitał intelektualny stanowi podstawę nowego paradygmatu gospodarowania”⁸.

Reasumpcja zaprezentowanych poglądów prowadzi do sformułowania konkluzji, które w syntetycznym ujęciu można przedstawić następująco:

- 1) zasoby wiedzy przekształcane w wartość dla organizacji stanowią podstawę tworzenia i rozwijania kapitału intelektualnego;
- 2) kapitał intelektualny powstaje na bazie zarządzania zasobami wiedzy, które mogą być źródłem oraz twórczym wartości współczesnego przedsiębiorstwa;
- 3) ważne są zatem tylko te aktywa wiedzy, które są istotne z punktu widzenia strategicznych celów danej organizacji, dające się skutecznie i efektywnie wykorzystać.

Wydaje się zatem uzasadnione stwierdzenie, iż kapitał intelektualny obejmuje swoim zakresem komponenty powstałe na bazie zarządzania wiązką zasobów (aktywów) wiedzy, która może stanowić podstawę generowania wymiernych korzyści dla firmy, prowadzących w perspektywie strategicznej do budowania jej wartości.

Dodać należy, że kapitał intelektualny dzieli się na dwie zasadnicze części: pierwsza z nich reprezentuje niewidzialne zasoby oraz procesy i tworzy kapitał organizacyjny oraz kapitał społeczny, druga zaś odzwierciedla wiedzę ludzi i tworzy kapitał ludzki. Rozdzielenie to odpowiada nieświadomej oraz świadomej (myślącej) części kapitału intelektualnego.

W dobie gospodarki opartej na wiedzy efektywny model biznesu pojmowany jest jako szczególna kombinacja zasobów, wyróżniania się, koncentracji wokół składników kapitału intelektualnego wychodzącego poza zasoby fizyczne i finansowe oraz poza wnętrze organizacji. Przedsiębiorstwo za pośrednictwem tych zasobów buduje źródła wartości, a inwestując w nie, podwyższa ich wartość strategiczną⁹. Należy także stwierdzić, że kapitał intelektualny jest ważny strategicznie sam z siebie i nie stanowi substytutu dla innego typu kapitału przedsiębiorstwa¹⁰.

Miejsce i znaczenie kapitału intelektualnego w procesach tworzenia wartości współczesnego przedsiębiorstwa dobrze ilustruje model opracowany przez M. Bratnickiego.

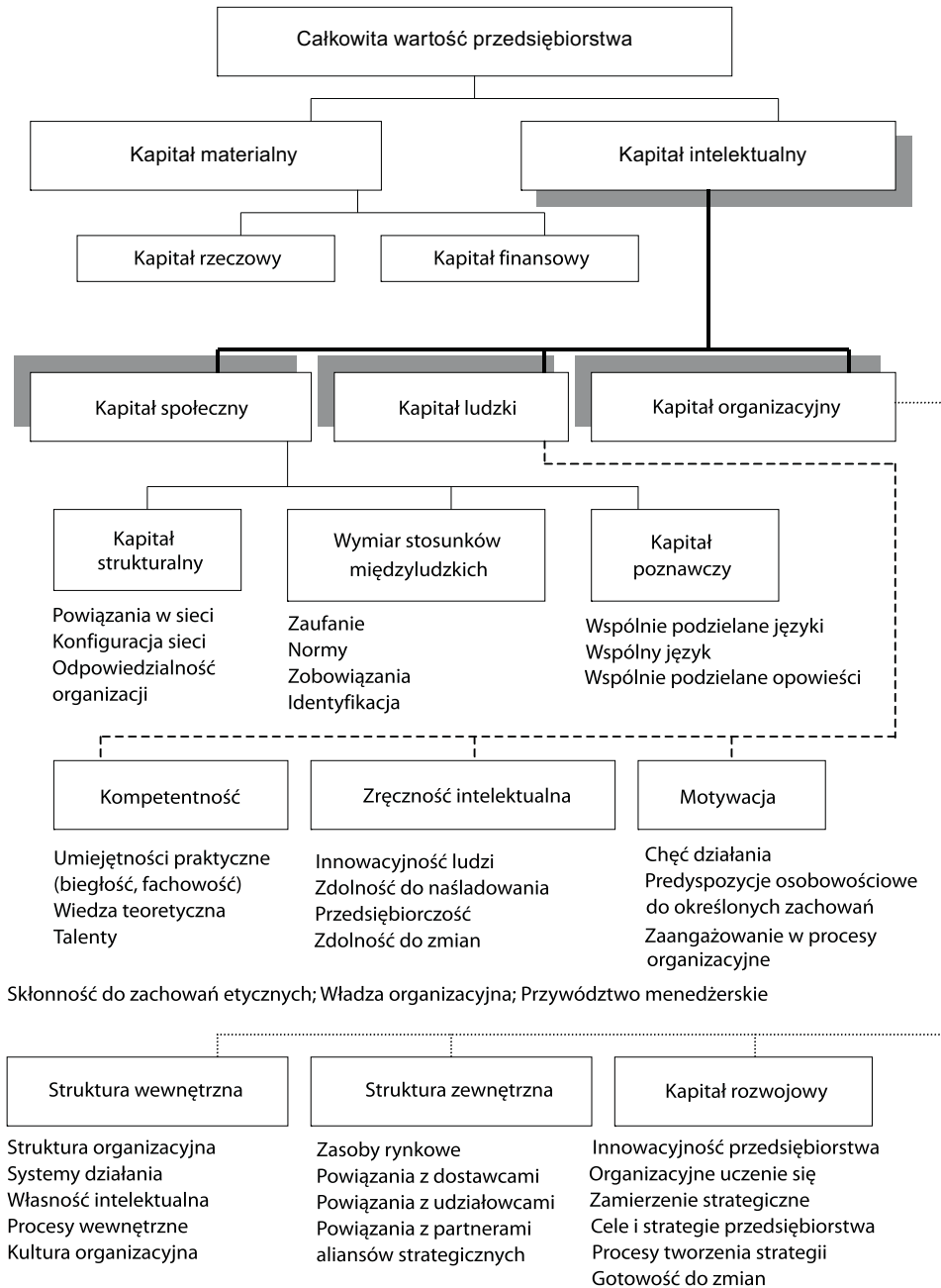
⁶ M. Mroziewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 48.

⁷ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002, s. 58–59.

⁸ D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 15–20.

⁹ M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 70–72.

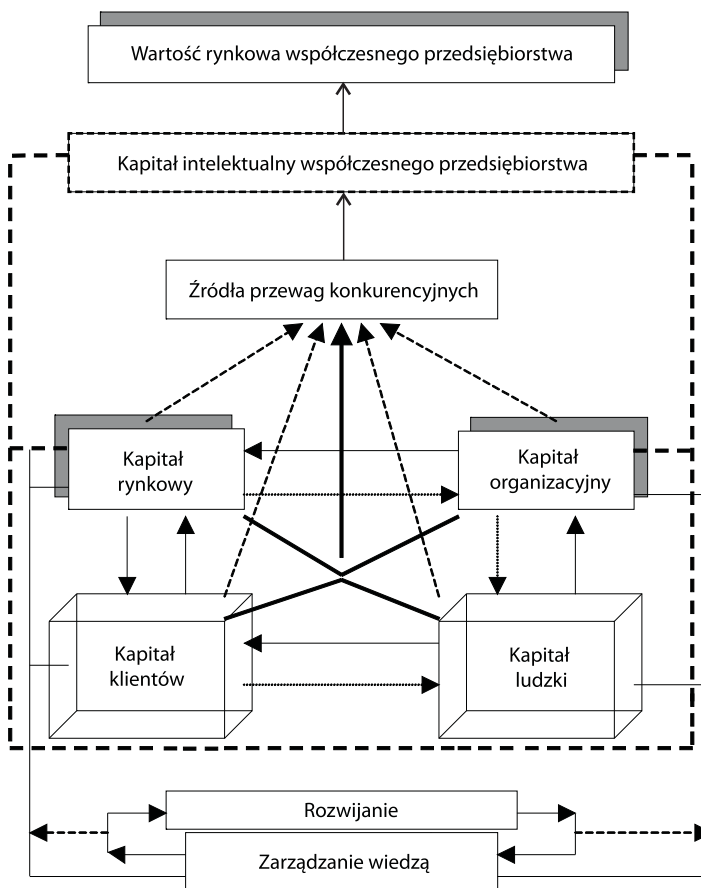
¹⁰ M. Bratnicki, *Dylematy i pułapki...*, op. cit., s. 110–111.



R y s u n e k 1. Drzewo wartości przedsiębiorstwa

Źródło: M. Bratnicki, *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001, s. 113.

Mając na względzie, że współwystępowanie wielu czynników oraz ich synergiczne oddziaływanie bezpośrednio rzutuje na wartość poszczególnych składowych kapitału, wydaje się zasadne, aby podjąć próbę spojrzenia uwzględniającego te interaktywne zależności. Należy także dodać, że wpływ poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego danej firmy na jej konkurencyjność rynkową jest zależny od specyfiki obszaru działalności oraz tendencji charakterystycznych dla danej branży. Oddziaływanie składowych części kapitału intelektualnego na konkurencyjność przedsiębiorstwa przedstawiono na poniższym rysunku.



R y s u n e k 2. Oddziaływanie komponentów kapitału intelektualnego na konkurencyjność współczesnego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że zintegrowane i właściwie połączone cztery elementy składowe kapitału intelektualnego mają możliwość najmocniejszego oddziaływania, jednak każdy z elementów oddzielnie również bezpośrednio wpływa na poziom konkurencyjności firmy. Można sądzić, że z punktu widzenia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie najważniejszym problemem staje się rozpoznanie determinant odpowiedzialnych za tworzenie poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego oraz zdiagnozowanie zachodzących między nimi relacji. Elementy składowe kapitału intelektualnego zostały przyporządkowane do 4 grup, do których zalicza się: 1) kapitał ludzki, 2) kapitał klientów oraz 3) kapitał rynkowy i 4) Kapitał organizacyjny. Przyjęta klasyfikacja została dokonana na podstawie własnych obserwacji rzeczywistości organizacyjnej i ma również swoje potwierdzenie w praktyce zarządzania. Wyróżnienie kapitału rynkowego i organizacyjnego (składających się na kapitał strukturalny) zostało dokonane z punktu widzenia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Dostarczając argumentu na rzecz przyjętego założenia, można wskazać, że np. marka, która jest zaliczana jako element kapitału organizacyjnego, także będzie składową kapitału rynkowego w przypadku kiedy znajomość danej marki, wiarygodność oraz uznanie w opinii klientów będzie źródłem wartości dla firmy. Warto również podkreślić, że posiadanie marki jest immanentną cechą każdego przedsiębiorstwa i marka jest traktowana jako niematerialny czynnik, którego jedynym właścicielem jest firma. Praktyka zarządzania dowodzi, że marka sama w sobie jako pasywny niematerialny zasób nie generuje wartości, natomiast zdolność do kreowania wymiernych korzyści następuje z chwilą, kiedy klienci zaczynają doceniać markę, ponieważ staje się symbolem i gwarancją zaspokojenia potrzeb i oczekiwań.

Kontynuując tę myśl, należy dodać, że rolą zarządzania wiedzą w procesie kreowania kapitału intelektualnego jest przekształcanie statycznych komponentów kapitału intelektualnego na trwałą wartość dla klientów. Dodatkowo zaproponowany podział jest dobrą wizualizacją interaktywnych powiązań i zależności pomiędzy poszczególnymi komponentami kapitału intelektualnego i ogniskuje uwagę na współzależnych relacjach. Oznacza to, że aby zdobyć kapitał klientów i kapitał rynkowy trzeba zakresem działań obejmować kapitał organizacyjny i kapitał ludzki. Z drugiej zaś strony kierunek rozwoju i pożądane zmiany w kapitale organizacyjnym i kapitale ludzkim są determinowane oczekiwaniami kapitału klientów oraz determinantami tworzenia kapitału rynkowego. Dlatego też postulowane zintegrowane podejście może się wydawać uzasadnione i słuszne z punktu widzenia praktyki zarządzania. Kolejnym elementem dającym asumpt do postulowanego podejścia jest zauważenie, że przedsiębiorstwo może w znacznym zakresie posiadać kontrolę nad kapitałem organizacyjnym i kapitałem ludzkim, w odróżnieniu od kapitału rynkowego i kapitału klientów, który może być niestety bardzo szybko utracony, a nawet przejęty przez konkurencję. W szczególności kapitał rynkowy jest czymś na co przedsiębiorstwo niekiedy pracuje długimi latami, a czasami jedno negatywne zjawisko bądź wydarzenie o dużej sile oddziaływania może spowodować bardzo znaczącą deprecjację jego wartości. Menedżerowie muszą o tym pamiętać, jeśli chcą poprawnie zarządzać kapitałem intelektualnym.

Kapitał ludzki w procesie budowania potencjału kapitału intelektualnego

Definiując kapitał ludzki, wskazuje się kwalifikacje, wiedzę, doświadczenie, umiejętności i kompetencje wszystkich pracowników oraz menedżerów danej organizacji. Biorąc pod uwagę wpływ złożoności oraz zmienności otoczenia rynkowego współczesnych organizacji oraz wynikające sprzężenia zwrotne, można zauważyć, że istota kapitału ludzkiego wymaga znacznie szerszego ujęcia. W konsekwencji przyjęcia takiego założenia obejmuje on również postawy i zachowania ludzi:

- uczciwość, identyfikację z celami firmy, lojalność;
- zaangażowanie w pracę, orientację na potrzeby klienta;
- zorientowanie na wyniki, rezultaty;
- zdolność szybkiego uczenia się, kreatywność;
- umotywowanie do dzielenia się wiedzą z innymi;
- adaptacyjność do zmian organizacyjnych;
- otwartość na innowacje.

Wymienione wyżej pożądane zachowania i postawy są nie tylko kształtowane przez wewnętrzne motywy oraz własny system wartości, ale pozostają także pod wpływem oddziaływania kultury organizacyjnej. Ludzie swoimi postawami oraz zachowaniem budują i wpływają na relacje z klientami, a ponadto kreują wizerunek organizacji, w której pracują. Wiedza, doświadczenie i kompetencje ludzi nie stanowią własności organizacji, lecz są jedynie wykorzystywane na mocy stosunku pracy bądź innej formuły prawnej (umowy-zlecenia, współpracy na podstawie prowadzenia działalności gospodarczej). Jest to bardzo ważna, choć często niezauważalna zależność i właściwość.

Kapitał ludzki jest pojęciem wielowymiarowym i nie można go tylko postrzeć przez pryzmat miary ilościowej, tzn. liczby zatrudnionych osób w danej firmie.

Z drugiej zaś strony ujmowanie pracujących ludzi jako wewnętrznych klientów firmy, zastosowanie miary ilościowej do określenia kapitału intelektualnego ma swoje uzasadnienie. Przeciwnicy takiego rozumowania przytoczyliby argumentację, że nie liczy się ilość, lecz jakość. Oczywiście, jest to trafna i słuszna uwaga, niemniej wszystko zależy od specyfiki i obszaru działalności danej organizacji, może się bowiem tak zdarzyć, że w niektórych przypadkach posiadanie określonej liczby pracowników oraz współpracujących partnerów biznesowych staje się źródłem budowania wartości firmy. Prosty przykładem jest organizacja o strukturze sieciowej (np. sieć sklepów, oddziałów banku, instytucji finansowych i ubezpieczeniowych, urzędów pocztowych, punktów telefonii komórkowej), dla której posiadanie większej liczby oddziałów, większej liczby pracowników, przedstawicieli handlowych na terenie całego kraju, powodujące szeroką dostępność do towarów bądź usług, może być czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Oczywiście dominantą sukcesu rynkowego jest połączenie tego potencjału z odpowiednią ceną i jakością oferowanych produktów bądź usług oraz wysokim poziomem obsługi klienta, do czego potrzebna jest wiedza, doświadczenie i kompetencje. Potencjał kapitału ludzkiego bezpo-

średnio wpływa na budowanie kapitału klientów w procesie zarządzanie relacjami z klientami.

Właściwe wykorzystanie i rozwój potencjału kapitału ludzkiego stwarza podstawy i może być istotnym czynnikiem determinującym zdobywanie nowych klientów. Na podstawie własnych obserwacji oraz przeprowadzanych badań empirycznych, można sformułować uzasadnione stwierdzenie, że uzyskany kapitał klientów następnie przyczynia się do wzmacniania bardzo ważnego i cennego dla organizacji kapitału rynkowego, co w konsekwencji bezpośrednio rzutuje na pozyskiwanie kolejnych, nowych grup klientów.

T. Oleksyn wyraża niezwykle cenny pogląd, dokonując analizy potencjału kapitału ludzkiego z uwzględnieniem takich najważniejszych kompetencji, jak: wiedza, inteligencja, doświadczenie i umiejętności, kreatywność i innowacyjność, samodzielność, odpowiedzialność, przedsiębiorczość, orientacja biznesowa, profesjonalizm, zdolność do współpracy, skuteczność i efektywność, etyczne postępowanie, kultura osobista¹¹.

Warto zauważyć, że kompetencje opisują proces wielu reakcji oraz zachowań ludzi w określonych sytuacjach zawodowych. W takim rozumieniu są postrzegane jako narzędzie, które uruchamia procesy intelektualne, zdolności myślenia, wykorzystywania posiadanej wiedzy oraz doświadczenia, powodując reakcję adekwatną do zaistniałej sytuacji. Podejmując próbę własnej interpretacji, można powiedzieć, że kompetencje to zdolność skutecznego wykorzystywania przez człowieka jego wiedzy, umiejętności, zdolności, systemu wartości i cech osobowości do osiągnięcia celów, wyników oraz standardów oczekiwanych w związku z zajmowanym przez niego miejscem w organizacji. Innymi słowy, jest to pewien wewnętrzny potencjał, przejawiający się w zachowaniach organizacyjnych pracownika, umożliwiający szybkie uczenie się nowych umiejętności oraz adaptację do wymagań zmieniającego się otoczenia, szczególnie w nowych realiach gospodarki opartej na wiedzy.

Postrzeganie kompetencji w aspekcie sprawnościowym jako wyniki kompleksu zachowań organizacyjnych umożliwiających skuteczną realizację celów organizacji rzutuje i uzasadnia stwierdzenie, że to właśnie wiedza kapitału ludzkiego ma wpływ na kreowanie pozostałych komponentów kapitału intelektualnego.

Jak słusznie podkreśla S. Sudoł – wiedzą dla przedsiębiorstwa jest ogół wiadomości teoretycznych i praktycznych oraz umiejętności, które może ono z pożytkiem wykorzystywać w swojej działalności gospodarczej. Do potencjału intelektualnego przedsiębiorstwa należą przede wszystkim pracownicy zdolni do tworzenia (powiększania, unowocześniania) wiedzy¹².

Pogląd ten podziela E. Skrzypek, określając wiedzę jako czynnik sukcesu w „nowej gospodarce”, a zasoby wiedzy jako aktywa intelektualne będące sumą

¹¹ Zob. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Kraków 2006; T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

¹² S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 189.

wiedzy pracowników oraz zespołów pracowników, które są wykorzystywane w przedsiębiorstwie¹³.

Inwestowanie w kapitał ludzki staje się poważnym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw ze względu na korzyści jakie firmy mogą osiągnąć dzięki wykorzystywanej przez pracowników wiedzy¹⁴. Dlatego też w nauce o organizacji¹⁵ powszechną akceptację zyskuje pogląd, że kapitał ludzki jest obecnie postrzegany jako czynnik warunkujący uzyskiwanie przewagi na konkurencyjnym rynku i nośnik kapitału intelektualnego współczesnych organizacji.

Podsumowanie

W dobie gospodarki opartej na wiedzy wymagane jest nowe spojrzenie na wartość ludzi w organizacji. Pracownicy nie powinni być postrzegani wyłącznie przez pryzmat kosztów, ale przede wszystkim powinno się dostrzegać ważną rolę posiadanej przez nich wiedzy i kompetencji jako bardzo cennego komponentu kapitału intelektualnego, zdolnego do tworzenia zysku jak również bezpośrednio determinującego konkurencyjność przedsiębiorstwa.

A. Matczewski formułuje cenny postulat, stwierdzając że „współczesnemu zarządzaniu niezbędne jest zderzanie się odmiennych ujęć, łączenie wyników badań z wielu dziedzin, wręcz przełamywanie barier dyscyplinarnych, zarządzanie potrzebuje bowiem interdyscyplinarności”. Tylko dzięki takiemu synergicznemu łączeniu się i wykorzystywaniu różnej wiedzy organizacja może uzyskać zdolność sprostanienia wyzwaniom zmieniającego się otoczenia¹⁶. Zaprezentowane kompleksowe ujęcie kapitału intelektualnego i wzajemnych interaktywnych relacji oraz współzależności między komponentami kapitału intelektualnego sprawia, że prowadzone rozważania sytuują się blisko rzeczywistości organizacyjnej. Akcentowanie podstawowej roli kapitału ludzkiego w procesie budowania potencjału intelektualnego przedsiębiorstwa nie wyczerpuje jednak złożoności omawianej problematyki, niemniej może być podstawą do dalszych wnikliwych szczegółowych analiz i dociekań.

Należy pamiętać, że kapitał intelektualny jest tworzony w wyniku synergicznego oddziaływania wielu różnorodnych czynników, których znaczenie jest wielostronnie uwarunkowane i zależne od specyfiki branży, sektora, tendencji występujących na rynku i obszaru prowadzonej przez firmę działalności. Można zatem sądzić, że przedstawione zintegrowane podejście wpisuje się w nurt nowoczesnych koncepcji zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem jak również stanowi cenną rekomendację dla praktyki zarządzania. Dodać należy, że wiedza z przedmiotowego zakresu

¹³ E. Skrzypek, *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, A. Sokół, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 145.

¹⁴ G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 35.

¹⁵ Zob. B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007.

¹⁶ *Problemy współczesnego zarządzania*, red. A. Matczewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 7.

wyduje się niezbędna dla profesjonalnych menedżerów, którzy chcą, aby kierowane przez nich przedsiębiorstwa były zdolne do osiągnięcia trwałej i trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

- Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.
- Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*, red. W. Grudzewski, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Wydawnictwo Agencja Artystyczna PARA, Katowice 2007.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
- Koźuch B., *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007.
- Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Mroczo F., Skowron P., *Wartości niematerialne a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, red. M. Czerwińska, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Problemy współczesnego zarządzania*, red. A. Matczewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.
- Skrzypek E., *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, A. Sokół, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.