

**Agnieszka Sokółowska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM W ŚWIETLE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA**

---

**Streszczenie:** Artykuł koncentruje się na przedstawieniu głównych założeń zarządzania kapitałem intelektualnym w powiązaniu z zasadami społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie. W artykule zidentyfikowano cechy małego przedsiębiorstwa sprzyjające kształtowaniu przestrzeni społecznej, a także wybrane aspekty zarządzania kapitałem intelektualnym i przejawy społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa oraz kluczowe relacje między koncepcjami.

### **1. Wstęp**

Umiejętność optymalizowania gry rynkowej na zasobach niematerialnych staje się podstawą uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w warunkach coraz bardziej zróżnicowanego i turbulentnego otoczenia współczesnych przedsiębiorstw. Owa umiejętność może przejawiać się w realizacji koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym, opierającej się m.in. na zasadzie niepowtarzalności, pobudzania nie odkrytych pokładów wiedzy i zdolności pracowników, ale i na kształtowaniu dobrych relacji z kluczowymi interesariuszami. Zarządzanie kapitałem intelektualnym i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa stanowią współzależną przestrzeń, w której ujawniają się zachowania odpowiedzialne społecznie. Tym samym wzmocnieniu wykorzystania i rozwoju potencjału intelektualnego służą niewątpliwie postawy społecznie odpowiedzialne, przejawiające się w świadomym realizowaniu zasad koncepcji społecznej odpowiedzialności. Przedsiębiorstwa niezależnie od wielkości i przedmiotu działalności mogą przyjąć ów sposób postępowania, jeśli idzie o tworzenie podstaw do budowania przewagi konkurencyjnej. Wydaje się, iż małe przedsiębiorstwa wraz z zestawem cech sprzyjających kreowaniu potencjału intelektualnego na zasadach odpowiedzialnych społecznie są dobrym podłożem do realizacji wspomnianych koncepcji.

Celem artykułu jest przedstawienie głównych założeń zarządzania kapitałem intelektualnym w powiązaniu z zasadami społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie. Rozważania mają charakter teoretyczno-empiryczny<sup>1</sup>.

## **2. Cechy małego przedsiębiorstwo a kształtowanie przestrzeni społecznej**

Znaczny udział małych przedsiębiorstw w tworzeniu potencjału gospodarczego, generowaniu nowych miejsc pracy, racjonalizacji alokacji zasobów, aktywności w podejmowaniu ryzyka i zmian oraz w podnoszeniu konkurencyjności gospodarki jest niezaprzeczalny. Doświadczenia krajów, które osiągnęły dobrobyt społeczno-gospodarczy, wykazują, iż głównie małe przedsiębiorstwa wpływają korzystnie na dynamikę rozwoju gospodarczego, uzupełniają rynek w zakresie produkcji towarów i świadczenia usług, ożywiają gospodarkę lokalną. W praktyce oznacza to, że stanowią prawidłowość rozwojową każdej gospodarki rynkowej. To właśnie one dominują w wielu sektorach, są bazą dla klas średnich w wielu społeczeństwach, stanowią dobrą podstawę do upowszechniania tzw. elastycznych technologii i procesów innowacyjnych.

W miarę wzrostu znaczenia małych przedsiębiorstw i postrzegania ich jako istotnego elementu gospodarki rośnie zainteresowanie refleksją teoretyczną nad charakterem, specyfiką zarządzania, warunkami ich funkcjonowania i rozwoju. Zatem warto rozważać kwestie zarządzania kapitałem intelektualnym wraz z koncepcją społecznej odpowiedzialności w odniesieniu do małych przedsiębiorstw ze względu na szereg specyficznych, jakościowych cech, dzięki którym mogą pretendować do miana przedsiębiorstw inteligentnych i społecznie odpowiedzialnych. I tak choćby zacieśnione formalne i nieformalne relacje międzyludzkie w małym przedsiębiorstwie mogą przyczyniać się do działań odpowiedzialnych na linii: właściciel – menedżer – pracownik, oraz podzielanych wspólnie wartości hołdujących rozwojowi intelektualnemu. Okazuje się, iż małe przedsiębiorstwo ma warunki do rozwoju swojego kapitału ludzkiego. Przebieg procesów pracy w małym przedsiębiorstwie jest zdeterminowany przez osobiste stosunki i powiązania, co znajduje wyraz wewnątrz (kultura organizacyjna), jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa (relacje z klientami). Na rynku utrzymanie osobistych stosunków z klientami stanowi ważny atut w

---

<sup>1</sup> Podstawą rozważań na temat kapitału intelektualnego i społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa są badania przeprowadzane wśród małych przedsiębiorstw z województwa dolnośląskiego, przedstawicieli różnych branż, w lipcu, wrześniu i październiku 2008 roku oraz marcu i kwietniu 2009 roku (dotychczas przebadano 49 przedsiębiorstw). Celem badań jest ocena stopnia świadomości właścicieli – menedżerów małych firm – co do ważności społecznej odpowiedzialności oraz analiza uwarunkowań, przejawów oraz sposobów zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Badania empiryczne przeprowadzane są za pośrednictwem: kwestionariusza ankietowego, wywiadu osobistego, obserwacji, analizy dokumentacji organizacyjnej, analizy porównawczej na podstawie studium przypadków. Kilkuetapowy proces badawczy trwa.

walce konkurencyjnej, zwłaszcza w branżach, gdzie różnice w asortymencie i cenie są minimalne. Jednocześnie stosunki osobiste mogą wpływać pozytywnie na motywację i lojalność pracowników. Bezpośredni kontakt przełożonego z podwładnym daje możliwość lepszej znajomości jego pozytywnych cech i umiejętności, wiedzy, którą dysponuje, i wykorzystania ich dla dobra przedsiębiorstwa, a także wspiera rozwój zawodowy, zrozumienie potrzeb pracowników i mobilizowanie ich do dawania z siebie jak najwięcej. Także osoba menedżera małego przedsiębiorstwa (właściciela-przedsiębiorcy) posiadającego odpowiednie cechy: skłonność do podejmowania ryzyka, szybkość podejmowania decyzji, przedsiębiorczość, cechy przywódcze, może wpływać na systematyczne motywowanie pracowników, skupianie ich wokół celów przedsiębiorstwa, może kształtować wzorce zachowań pobudzające do ciągłego generowania rozwoju idei, co wpływa na pobudzanie potencjału intelektualnego jednostki jako składowej potencjału intelektualnego przedsiębiorstwa. Ponadto przyjmowany, deklarowany oraz rzeczywiście przestrzegany przez przedsiębiorcę zestaw wartości, które rzutują na prowadzenie firmy, na kontakty z pracownikami i relacje z otoczeniem, może stać się podstawą do tworzenia kodeksów etycznych czy zasad etycznego prowadzenia działalności gospodarczej.

Elastyczność i szybkość reakcji na zmiany otoczenia w małych przedsiębiorstwach, czego podstawą jest dominacja powiązań personalnych, to także dobra przyczyna rozwoju kapitału intelektualnego. Przedsiębiorstwa tego typu są w stanie szybko reagować na wszelkie zmiany otoczenia, dostosowując się do zmieniających się gustów oraz potrzeb konsumentów, i wykorzystać swoją szansę na rynku.

Innowacyjność, jako element kapitału strukturalnego, również wyznacza kierunek działań w stronę tworzenia wartości dodanej na podstawie aktywów niematerialnych. Sprzyjające warunki do ujawniania postaw innowacyjnych (zwłaszcza organizacyjnych) w małych przedsiębiorstwach wynikają z bliskości rynku, znajomości konsumentów, szybszego przepływu informacji, przebiegu procesów decyzyjnych oraz mniejszej skłonności do konfliktów. Ze względu na niewielką skalę produkcji i indywidualizację klientów małe przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania ciągle nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, co jest niewątpliwie podstawą do generowania wiedzy. Rozmiar małego przedsiębiorstwa jest podstawą do tworzenia przejrzystych systemów komunikacyjnych i tworzenia sieci w zakresie technologii informatycznej. Rozwiązania dotyczące zarządzania kapitałem intelektualnym oraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa zależą także od wielu czynników o charakterze ekonomicznym, polityczno-prawnym i społecznym.

Powyższa lista nie wyczerpuje oczywiście możliwości identyfikacji cech wynikających ze specyfiki funkcjonowania małych przedsiębiorstw, a sprzyjających działaniom społecznie odpowiedzialnym pobudzającym potencjał intelektualny, jednakże zakres opracowania uniemożliwia ich szerszą prezentację.

### **3. Wybrane aspekty zarządzania kapitałem intelektualnym oraz przejawy społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie**

Znalezienie najbardziej optymalnych rozwiązań dla zarządzania kapitałem intelektualnym w małej firmie oraz realizacji wytycznych koncepcji społecznej odpowiedzialności nie jest zadaniem łatwym<sup>2</sup>. Takie „rozwiązania” musiałyby mieć spory stopień uniwersalności, dawać możliwości kreatywnego postępowania, być racjonalne, przemyślane, zakładać różne scenariusze. A przecież każda firma jest specyficzna. W tym kontekście trudno jest mówić o uniwersalności. To tak jakby szukać prawdy uniwersalnej. Tak jak wiedza istnieje w określonym kontekście, tak każda firma wypracowuje sobie swoją indywidualność, odrębność, typowe zachowanie w określonych warunkach. Wyrazem – i niejako podwaliną tej niepowtarzalności – jest właśnie potencjał intelektualny. Kreowanie owej niepowtarzalności i świadoma ochrona przed jej powielaniem przez konkurentów jest warunkiem koniecznym przy chęci budowania przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza na trudnych do kopiowania aktywach niematerialnych. W artykule przyjęto, iż zarządzanie kapitałem intelektualnym oznacza proces, na który składa się identyfikacja elementów kapitału intelektualnego w ramach przyjętej agregacji, tj. kapitał ludzki, kapitał strukturalny: wewnętrzny i zewnętrzny relacyjny, ich pomiar oraz wykorzystanie i rozwój. Tym samym zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie to złożony system zależności. W modelowym ujęciu właściciel, świadomy ważności kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem i możliwości kreowania na jego podstawie przewagi konkurencyjnej, wśród celów przedsiębiorstwa umieści także cele dotyczące podniesienia efektywności kapitału intelektualnego. Elementy składowe kapitału intelektualnego mają różne wymiary w zależności od przyjętego modelu, stąd ich identyfikacja również powinna być wielowymiarowa. Zależności między komponentami określają siłę i skuteczność przekształcania aktywów niematerialnych, ukrytego potencjału, w składniki wartości przedsiębiorstwa. Na podstawie zidentyfikowanych elementów właściciel określi stan kapitału intelektualnego wraz z czynnikami, które określą kierunek postępowania. Chodzi o wybór optymalnych sposobów zarządzania kapitałem intelektualnym. Wymiernej projekcji stanu aktywów niematerialnych pomoże dobór odpowiednich wskaźników do pomiaru. Pomiar jako najtrudniejszy etap procesu daje obraz kondycji poszczególnych składników kapitału ludzkiego oraz efektu ich zaangażowania w budowanie całkowitej wartości. Stąd odpowiedni dobór wskaźników powinien uwzględniać szereg czynników, jak choćby: specyfikę działalności przedsiębiorstwa, jego wielkość, charakterystykę wymiaru kapitału ludzkiego. Do określenia stanu kapitału ludzkiego w badanych przedsiębiorstwach można przy-

---

<sup>2</sup> Literatura przedmiotu proponuje zestaw modeli zarządzania i pomiaru kapitału intelektualnego. Autorka dokonała przeglądu owych modeli pod kątem ich możliwości zastosowywania w małym przedsiębiorstwie (zob. [Sokołowska 2005, s. 82-85]). Na niniejsze ujęcie zagadnienia składają się syntetyczne wnioski z owej analizy.

jąc miary z szerokiego spektrum wskaźników. Kontynuację procesu niewątpliwie wzmocnią działania na rzecz wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego. Wykorzystanie oraz rozwój kapitału intelektualnego zakłada stosowanie kompleksowych metod, technik i narzędzi stymulujących aktywa niematerialne. Zestawienie oraz analiza wyników pomiaru umożliwią stworzenie karty wyników kapitału intelektualnego, będącej swojego rodzaju normą, wzorcem postępowania w przyszłości. Umożliwią także podjęcie próby określenia wpływu kapitału intelektualnego na efektywność przedsiębiorstwa oraz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [Sokołowska 2005, s. 128-129].

Zarówno zarządzanie kapitałem intelektualnym, jak i działania społecznie odpowiedzialne dotyczą niematerialnej, społecznej sfery działalności przedsiębiorstwa (w tym małego), przenikają się i uzupełniają. Zatem wydaje się zasadne równoległe rozważanie kwestii dotyczących społecznej odpowiedzialności. Problematyka społecznej odpowiedzialności zyskuje na znaczeniu w miarę wzrostu nieprzewidywalności otoczenia oraz rozwoju wielopłaszczyznowego kryzysu społeczno-gospodarczego. W artykule przyjęto, iż społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa oznacza ekonomiczne, prawne, etyczne lub filantropijne zobowiązanie każdego przedsiębiorstwa względem wewnętrznych i zewnętrznych grup społecznych oraz jest przedmiotem celowego, racjonalnego i zinstytucjonalizowanego działania, które może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej<sup>3</sup>. Społeczna odpowiedzialność występować może w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym (ze względu na podział grup interesu) oraz ekonomicznym, prawnym, etycznym i filantropijnym (ze względu na poziomy odpowiedzialności). Społeczna odpowiedzialność, stając się przedmiotem celowego i racjonalnego działania, może stać się przedmiotem zarządzania.

Przegląd głównych modeli społecznej odpowiedzialności<sup>4</sup> oraz wytycznych systemów jej raportowania i oceniania pozwala przyjąć, iż zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie może oznaczać zestaw działań obejmujących: identyfikowanie obszarów/podmiotów społecznej odpowiedzialności, planowanie społecznej odpowiedzialności, organizowanie społecznej odpowiedzialności, kształtowanie społecznej odpowiedzialności, kontrolowanie społecznej

---

<sup>3</sup> Literatura przedmiotu z zakresu społecznej odpowiedzialności zawiera wiele propozycji rozumienia tej złożonej i niejednoznacznej kategorii. Tym samym nie jest łatwa również próba zdefiniowania społecznej odpowiedzialności, która najczęściej pojawia się w ujęciu albo zobowiązań społecznych, albo reakcji społecznej, albo społecznej wrażliwości [Sulek, Świniarski 2001, s. 208]. Ponadto jest to kategoria interdyscyplinarna, zawierająca w sobie spojrzenie z punktu widzenia nauk zarówno ekonomicznych, jak i społecznych, a także filozofii, zwłaszcza etyki. W artykule nie podjęto przeglądu głównych definicji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

<sup>4</sup> Literatura przedmiotu proponuje modele społecznej odpowiedzialności oparte z jednej strony na stopniowaniu odpowiedzialności oraz jej relacji z zyskownością przedsiębiorstwa (modele: *after profit obligation* i *before profit obligation*) [Rybak 2004, s. 29-35], poprzez modele określające zakres działań społecznie odpowiedzialnych (modele: społecznego obowiązku, społecznego wkładu, społecznego reagowania, społecznego zarządzania) [Rybak 2004, s. 35-42], z drugiej zaś oparte głównie na aspektach strategicznych (modele strategii odpowiedzialności społecznej) [Adamczyk 2009, s. 104-139].

odpowiedzialności. Dlatego proces identyfikowania podmiotów społecznej odpowiedzialności wymaga rozpoznania intersariuszy, czyli podmiotów społecznej odpowiedzialności. Dla podniesienia efektywności identyfikacji interesariuszy i dalej ich klasyfikacji na kluczowych i drugorzędnych z punktu widzenia „adresatów” działań społecznie odpowiedzialnych ważne jest ustalenie ich przewidywanych celów, oczekiwanych przez nich nośników wartości, głównych oczekiwań, rodzaju władzy oraz istotnych aspektów relacji z interesariuszami. Po zidentyfikowaniu kluczowych podmiotów społecznej odpowiedzialności można przejść do jej planowania, które odbywa się w ramach przyjętej agregacji. Zaplanowane działania trzeba w sposób racjonalny zorganizować i na tym etapie ważne jest zapewnienie odpowiednich warunków do prawidłowej realizacji społecznej odpowiedzialności (np.: sprzyjająca struktura organizacyjna, zinstytucjonalizowanie w postaci stanowiska, odpowiednia organizacja pracy, praca zespołowa, zespoły projektowe, kultura organizacyjna, miejsce w strategii lub rozwiązaniach strategicznych). Kształtowanie społecznej odpowiedzialności może odbywać się poprzez działania społecznie odpowiedzialne z wykorzystaniem wspomagających koncepcji, metod, sposobów, narzędzi zarządzania. Kontrolowanie jest etapem weryfikującym pozostałe elementy procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością i zawiera w sobie pomiar/monitorowanie społecznej odpowiedzialności, analizę i ocenę efektów społecznej odpowiedzialności (korzyści/koszty) oraz działania korygujące i przeprowadzanie usprawnień.

#### **4. Zarządzanie kapitałem intelektualnym a społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa – kluczowe relacje**

Rozważając istotę koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym i społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa, można zidentyfikować zachodzące między nimi relacje. Obie koncepcje dotyczą społecznej sfery działalności przedsiębiorstwa. Są względem siebie komplementarne i współzależne; akcentują szczególną rolę człowieka w organizacji, a także ułatwiają nawiązanie dialogu społecznego, zapewniając równowagę i przejrzystość działalności.

Należy spodziewać się, iż efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym będzie wzmacniać społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa, natomiast działania społecznie odpowiedzialne ubogaci identyfikacja, pomiar oraz wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego. Integracja obu koncepcji następuje przede wszystkim w obszarze głównych założeń dotyczących traktowania zasobów ludzkich oraz komunikacji z kluczowymi interesariuszami.

Zarówno koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym i koncepcja społecznej odpowiedzialności mogą tworzyć spójny system zarządzania w ramach społecznej sfery w małym przedsiębiorstwie. Punkty wspólne istnieją już na etapie identyfikacji elementów kapitału intelektualnego oraz identyfikacji obszarów odpowiedzialności społecznej. Możemy tu mówić o rozpoznaniu celów, potrzeb oraz przyszłych działań

kluczowych wewnętrznych interesariuszy, tj. pracowników, właścicieli i kadry zarządzającej, a także zewnętrznych grup interesu, takich jak: klienci, dostawcy, społeczność lokalna itd. Kolejnym elementem jest planowanie społecznej odpowiedzialności wraz z planowaniem sposobów pomiaru oraz wykorzystania i rozwoju kapitału ludzkiego i strukturalnego. W ramach planowania istotna jest deklaracja i zdefiniowanie systemu wartości, skonkretyzowanego w wiązce celów społecznych, a także równoważenie ich z celami ekonomicznymi. Pomiar kapitału intelektualnego z użyciem wybranych wskaźników winien być skorelowany ze sprawozdawczością społecznej odpowiedzialności z wykorzystaniem instrumentarium dotyczącego raportowania społecznej odpowiedzialności. Kształtowanie społecznej odpowiedzialności, uchwycone w zorganizowanej przestrzeni odpowiedzialnego działania (sprzyjająca struktura organizacyjna, przejawy kultury organizacyjnej, rozwiązania strategiczne) oraz realizujące zestaw działań i instrumentów społecznie odpowiedzialnych, stanowi ramy skutecznego wykorzystywania i rozwoju kapitału intelektualnego (w tym tworzenia kapitału ludzkiego, strukturalnego: wewnętrznego oraz zewnętrznego relacyjnego). Niezbędna w tym miejscu jest także analiza społecznej odpowiedzialności w ramach realizacji funkcji organicznych, tzn. czy przedsiębiorstwo ponosi społeczną odpowiedzialność w realizacji procesu produkcji czy świadczenia usług, w procesie zaopatrzenia, sprzedaży itd., a przede wszystkim funkcji personalnej (elementy kapitału ludzkiego). Ponadto instrumentarium społecznej odpowiedzialności proponuje standardy zarządzania ułatwiające integrację z zarządzaniem kapitałem intelektualnym<sup>5</sup>.

## 5. Zakończenie

Ewolucja poglądów na temat kluczowych czynników sukcesu współczesnych przedsiębiorstw owocuje pojawianiem się coraz bardziej złożonych, wyrafinowanych strategii, metod i koncepcji zarządzania, wymuszających niejako na przedsiębiorstwach posiadanie odpowiednich, a co najważniejsze, unikatowych umiejętności i kompetencji. Koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym oraz koncepcja społecznej odpowiedzialności wpisują się w nurt kreowania niepowtarzalności zasobów i procesów zarządzania w przedsiębiorstwie, z jednej strony wydobywając z „ukrytego” potencjału najlepsze cechy, wiedzę i zdolności, z drugiej zaś – zapewniając zrównoważone funkcjonowanie oparte na społecznym dialogu, zaangażowaniu i rozwoju. W małych przedsiębiorstwach poziom świadomości właścicieli co do ważności tych kategorii, wiedza na temat korzyści oraz etyczne, zarządcze i organizacyjne przygotowanie przedsiębiorstwa do odpowiedniego reagowania na pojawiające się problemy społeczne mogą stworzyć możliwości budowania przewagi konkuren-

<sup>5</sup> Przedstawione relacje nie wyczerpują oczywiście możliwej listy związków obu koncepcji, na potrzeby opracowania wybrano te najważniejsze – zdaniem autorki.

cyjnej na tej bazie. A specyfika funkcjonowania małego przedsiębiorstwa do zarządzania kapitałem intelektualnym i zarządzania społeczną odpowiedzialnością wymaga zastosowania specyficznych wytycznych.

## Literatura

- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
- Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych i Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Sulek M., Świniarski J., *Etyka jako filozofia dobrego działania zawodowego*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001.

### INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN THE LIGHT OF THE SMALL ENTERPRISE SOCIAL RESPONSIBILITY

**Summary:** The article concentrates on the presentation of main assumptions for intellectual capital management connected with the bases of social responsibility in a small enterprise. The article identifies the features of the small enterprise which favour social space creation and also the chosen aspects of intellectual capital management and the symptoms of the small enterprise social responsibility and key relations between concepts.