

Agnieszka Sokołowska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

DYNAMIKA PROCESU ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ JAKO ELEMENT OCENY EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM

1. Wstęp

Efektywność działalności przedsiębiorstwa zależy od uruchomienia potencjału zarówno materialnego, widzialnego, jak i niematerialnego, ukrytego, tkwiącego w materiale intelektualnym. Czasy konkurowania na podstawie tylko tradycyjnych zasobów mijają, a sukces osiągnie ten, kto umiejętnie zrównoważy aktywa materialne z niematerialnymi, dostrzegając w tym swą szansę. Podstawową kompetencją przedsiębiorstw w obszarze owego „równoważenia” zasobów oraz „eksponowania” niematerialnego wymiaru może być efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym. Jednakże funkcjonujące w teorii i wykorzystywane w praktyce modele zarządzania kapitałem intelektualnym (w tym modele pomiaru kapitału intelektualnego) nie proponują metod oceny efektywności wdrożenia i stosowania tej koncepcji, istnieje zatem potrzeba poszukiwania sposobów pokazania wymiernych efektów angażowania zasobów niematerialnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Jednym z takich sposobów jest obserwacja procesu organizacyjnego uczenia się w przedsiębiorstwie. Jest on elementem różnych obszarów inteligencji przedsiębiorstwa, łączącym wymiary kapitału intelektualnego i zarządzania nimi z poszczególnymi etapami zarządzania wiedzą.

Próba określenia dynamiki procesu organizacyjnego uczenia się może pomóc w wyznaczeniu rzeczywistej kondycji przedsiębiorstwa w wymiarze intelektualnym przez weryfikację słuszności i faktycznej użyteczności założeń i instrumentarium koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym, uwzględnienie wielowymiarowości i niematerialności kategorii, a także przez łączenie ilościowych i jakościowych metod oceny.

Celem artykułu jest ukazanie wagi rozpatrywania procesu organizacyjnego uczenia się w aspekcie dynamicznym jako podstawowego wyznacznika intelektualnej efektywności.

2. Elementy procesu zarządzania kapitałem intelektualnym

Kapitał intelektualny, zawierający wszystkie niewymierne elementy kształtujące różnice między całkowitą wartością przedsiębiorstwa a jego wartością finansową, jest kategorią wielowymiarową i dynamiczną. Również zarządzanie kapitałem intelektualnym, jako świadomy efekt kreowania wartości dodanej na podstawie aktywów niematerialnych, jest złożonym procesem, mającym różne kierunki rozwoju. Sposoby skutecznego wykorzystywania intelektualnego potencjału przedsiębiorstwa przedstawiane w formie modeli próbują nazywać oraz porządkują rozrzucone i ukryte elementy intelektualnych kompetencji¹. Weryfikacja wybranych cech modeli (tab. 1) pozwala na zobrazowanie ich wieloaspektowości i różnorodności.

Tabela 1. Najważniejsze cechy wybranych modeli zarządzania kapitałem intelektualnym z punktu widzenia możliwości ich zastosowania w przedsiębiorstwie

Modele zarządzania kapitałem intelektualnym i jego pomiaru	Najważniejsze cechy
1	2
Raport Konrada	<ul style="list-style-type: none"> – nieskomplikowana budowa modelu, – przejrzyste zasady, – szczególne wzmocnienie pozycji kapitału intelektualnego przypisanego jednostce, – nacisk na identyfikację kluczowych pracowników w firmie, – dobry na początek „zmagień” z mierzaniem niemierzalnego – nie funkcjonuje niezależnie wymiar kapitału ludzkiego – mało rozbudowane instrumentarium kreowania kapitału ludzkiego i strukturalnego, – model był punktem wyjścia do tworzenia następnych, nie ujmuje wieloaspektowości kategorii
Monitor aktywów niematerialnych	<ul style="list-style-type: none"> – udostępnia instrumentarium pomiaru wartości niematerialnych, – dotyka wyraźnie zagadnień z zakresu rachunkowości, – stwarza możliwość wyboru optymalnego zestawu wskaźników, – podział wskaźników na: wzrostu i odnowy, sprawności i stabilności pozwala na uchwycenie tendencji rozwoju oraz kondycji intelektualnej warstwy działalności firmy – potrzeba systematycznego monitorowania aktywów może sprawiać trudności, – większość proponowanych wskaźników przystaje do rzeczywistości i rozbudowanych struktur dużych przedsiębiorstw, np.: wskaźnik udziału personelu pomocniczego w ogólnej liczbie pracowników, udział ekspertów, wielkość inwestycji w system przetwarzania informacji itp., – niektóre proponowane wskaźniki są nieczytelne, np. wskaźnik rotacji kompetencji

¹ Do najważniejszych modeli zarządzania (w tym pomiaru) należą: raport Konrada, monitor aktywów niematerialnych, zrównoważone karty punktowe, nawigator, platforma wartości, duński projekt pomiaru kapitału intelektualnego, karta łańcucha wartości, wskaźnik tobina, ekonomiczna wartość dodana oraz metody rachunkowości zasobów ludzkich itd.

Tabela 1 cd.

1	2
Zrównoważone karty punktowe	<ul style="list-style-type: none"> - interesująca propozycja jakościowych wskaźników, - akcent obszaru klientów, - struktura wewnętrzna traktowana jako miejsce poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej, - koncepcja modelu ma bezpośredni związek ze strategią firmy i jej wizją rozwoju, - ściśle określona wiązka celów jest warunkiem koniecznym wdrożenia modelu, - propozycja procedury wdrożeniowej dostosowana jest do budowy i funkcjonowania dużych przedsiębiorstw, - silne wyodrębnienie obszaru procesów: uczenia się i innowacji
Nawigator	<ul style="list-style-type: none"> - wielowymiarowa propozycja rozwiązań w zakresie pomiaru oraz zarządzania poszczególnymi składnikami kapitału intelektualnego, - rozbudowany system wskaźników, - czytelna agregacja składników kapitału intelektualnego, - możliwość wyboru optymalnego zestawu wskaźników z pokaznego spektrum, - powiązanie obszaru finansowego z obszarami kreującymi aktywa niematerialne (poszukiwanie zależności), - szeroka propozycja mierników określających stosunek firmy do klientów w aspektach: typu klienta, przywiązania klienta do firmy, zaangażowania klienta w działania firmy, system obsługi - obszar odnowy i rozwoju łączy wszystkie elementy kapitału intelektualnego
Platforma wartości	<ul style="list-style-type: none"> - ciekawa propozycja mierników, - prosty podział składników, - nieskomplikowane zasady - zbyt duży stopień ogólności modelu, - podstawą budowy modelu jest proces zarządzania wiedzą, - wskaźniki kapitału organizacyjnego przystają do rzeczywistości dużej firmy
Duński projekt pomiaru kapitału intelektualnego	<ul style="list-style-type: none"> - układ wskaźników określający dynamikę zjawisk i tendencję (stan terażniejszy, podjęte działania, przewidywane rezultaty), - przejrzysty podział elementów kapitału intelektualnego - niewystarczające spektrum mierników, - wyrywkowe informacje, nie opisujące wielowymiarowo badanych zjawisk
Karta łańcucha wartości	<ul style="list-style-type: none"> - nowatorska, godna uwagi propozycja, - model proponuje rozwiązania, których fundamentem jest proces innowacji; (próba zastosowania mogłaby być inspiracją dla poprawy zdolności innowacyjnych), - połączenie informacji z wartością firmy, - brak jednoznacznej prezentacji wskaźników
Wskaźnik Tobina Q	<ul style="list-style-type: none"> - mierząc udział kapitału intelektualnego w wartości rynkowej, daje ogólny obraz stopnia jego zaangażowania oraz efektywności, - wskaźnik o dużym stopniu wymierności, - może służyć do wymiernego określenia luki między świadomym a nieświadomym wykorzystaniem kapitału intelektualnego, - może być jednym z mierników włączonym w szerszy zestaw ujmujący elementy kapitału intelektualnego, - ogólność pomiaru, nie informuje o stopniu zaangażowania poszczególnych składników kapitału intelektualnego

1	2
Ekonomiczna wartość dodana (EVA)	<ul style="list-style-type: none"> - wartościowa informacja, zwłaszcza w sytuacji, gdy tego typu informacji nie można uzyskać ze sprawozdań finansowych, - jest wymiernym dowodem jakości zarządzania zasobami ludzkimi, - grupuje w jednym dokumencie rozrzucone dotychczas informacje dotyczące personelu, - może ułatwić przedsiębiorstwu kontrolę kosztów związanych z zasobami ludzkimi, gdyż prezentuje je szczegółowo na tle całości kosztów, - może stanowić doskonałą bazę kreowania planów strategicznych i operacyjnych, dotyczących szczególnie polityki personalnej, - niektóre wskaźniki mogą być z powodzeniem użyte do pomiaru kapitału ludzkiego, - możliwość podjęcia próby uchwycenia kosztów zasobów ludzkich, - potrzeba doboru najbardziej reprezentatywnych wskaźników
Sprawozdanie personalne (HRS)	<ul style="list-style-type: none"> - daje obraz kondycji potencjału społecznego przedsiębiorstwa, wartościowa informacja, zwłaszcza w sytuacji, gdy tego typu informacji nie można uzyskać ze sprawozdań finansowych, - jest wymiernym dowodem jakości zarządzania zasobami ludzkimi, - grupuje w jednym dokumencie dotychczas rozrzucone informacje dotyczące personelu, - może ułatwić przedsiębiorstwu kontrolę kosztów związanych z zasobami ludzkimi, gdyż prezentuje je szczegółowo na tle całości kosztów, - może też stanowić doskonałą bazę kreowania planów strategicznych i operacyjnych, dotyczących szczególnie polityki personalnej, - niektóre wskaźniki mogą być z powodzeniem użyte do pomiaru kapitału ludzkiego, - możliwość podjęcia próby uchwycenia kosztów zasobów ludzkich, - potrzeba doboru najbardziej reprezentatywnych wskaźników
Sprawozdania Instytutu Saratogi	<ul style="list-style-type: none"> - dostarcza szeroki wybór mierników, uwzględniając kilka obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, - proponowane wskaźniki wyraźnie mogą opisywać obszary dużego przedsiębiorstwa, - przedsiębiorstwo zainteresowane wykazem wartości zasobów ludzkich może wybrać wskaźniki, które choć w części przybliżą związek między inwestowaniem w pozyskiwanie, wynagradzanie, rozwijanie i utrzymywanie wartościowych pracowników a wynikami finansowymi firmy; wskaźniki te pomogą odpowiedzieć na pytanie, czy jakość zasobów ludzkich (dalej kapitału ludzkiego) firmy odpowiada poniesionym inwestycjom pieniężnym i nakładom czasu kierownictwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sokołowska 2005b; 2005a].

Modele obejmują wiele obszarów działalności przedsiębiorstwa, skupiając uwagę na mnożeniu możliwości tworzenia wartości dodanej na bazie niepowtarzalności firmy, niejednokrotnie skrytej w jej niematerialnym potencjale. Ponadto, ich pokazny zestaw umożliwi przedsiębiorstwom – zróżnicowanym pod względem wielkości, przedmiotu działania, typu otoczenia, cech branży itd. – szerszy wybór. Na podstawie dogłębnej analizy założeń, spektrum narzędzi, wskaźni-

ków, rozwiązań dostępnych modeli można ujednoczyć zarządzanie kapitałem intelektualnym, proponując proces, na który składają się: **identyfikacja elementów kapitału intelektualnego, ich pomiar oraz wykorzystanie i rozwój**. Powyższe elementy tworzą swoistą triadę zarządzania kapitałem intelektualnym. Efektywność zarządzania w dużej mierze zależy od stopnia realizacji wymienionych działań. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym (od identyfikacji do rozwoju) odbywa się w ramach poszczególnych składników, komponentów (elementów) kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, czyli kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego (wewnętrznego i zewnętrznego – relacyjnego). Elementy składowe kapitału intelektualnego mają różne wymiary w zależności od przyjętego modelu, ich identyfikacja zatem również powinna być wielowymiarowa. Zależności między komponentami określają siłę i skuteczność przekształcania aktywów niematerialnych, ukrytego potencjału w składniki wartości przedsiębiorstwa. Zarządzanie kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie to złożony system zależności. W modelowym ujęciu przedsiębiorstwo świadome ważności kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem i możliwości kreowania na jego podstawie przewagi konkurencyjnej, umieści wśród swoich celów także cele dotyczące podniesienia efektywności kapitału ludzkiego i strukturalnego. Na podstawie zidentyfikowanych elementów określi stan kapitału intelektualnego wraz z czynnikami, które wyznaczają kierunek postępowania. Chodzi o wybór optymalnych sposobów zarządzania kapitałem intelektualnym. Wymiernej projekcji stanu aktywów niematerialnych pomoże dobór odpowiednich wskaźników pomiaru. Działania te posłużą wykorzystaniu i rozwojowi kapitału intelektualnego. Zestawienie oraz analiza wyników pomiaru umożliwią stworzenie karty wyników kapitału intelektualnego, będącą swojego rodzaju normą, wzorcem postępowania w przyszłości. Umożliwią także podjęcie próby określenia wpływu kapitału intelektualnego na efektywność przedsiębiorstwa oraz możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (więcej na ten temat [Sokołowska 2005b]).

3. Efektywność intelektualna – główne założenia

Efektywne zarządzanie niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa (zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie wiedzą) wymaga przede wszystkim oceny intelektualnej efektywności.

Jest ona skutkiem świadomego tworzenia przestrzeni intelektualnej. Trudności w jednoznacznym opisie tej kategorii wynikają głównie z jej złożoności i niematerialnego charakteru. Nie oznacza to jednak, że nie należy poszukiwać dróg bardziej precyzyjnego nazwania efektywności intelektualnej. Otóż można przyjąć, iż oznacza ona maksymalizację wartości intelektualnej przedsiębiorstwa, wynikającej z właściwej alokacji niematerialnych zasobów oraz ze świadomego zarządzania nimi przy zastosowaniu odpowiednich metod i narzędzi. Osiągnięcie poziomu możliwie

najwyższej efektywności (choć nie jest to stan „dany” raz na zawsze, wręcz przeciwnie – wymaga ustawicznych zmian i doskonalenia; choć warto w tym miejscu zaznaczyć, że przedsiębiorstwo będzie dążyło do określonego uprzednio pożądanego poziomu; także uniwersalność i reprezentatywność owego poziomu wymaga dokładnej weryfikacji) zależy od kombinacji szeregu wewnętrznych i zewnętrznych czynników. Warto tu wspomnieć choćby o: wielkości przedsiębiorstwa, przedmiocie działania, stopniu złożoności realizowanych procesów, przyjętych rozwiązań strategicznych, kulturze organizacyjnej, świadomości właścicieli i kadry zarządzającej co do ważności racjonalnego gospodarowania niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa, relacji z partnerami zewnętrznymi i wiele innych czynników.

Efektywność intelektualną można rozpatrywać w dwóch wymiarach:

a) **statycznym – analitycznym**, obejmującym ocenę doboru i wykorzystania mierników wartości niematerialnych oraz identyfikację podstawowych aktywów niematerialnych,

b) **dynamicznym – procesowym**, zakładającym ocenę dynamiki procesu organizacyjnego uczenia się oraz konwersję kapitału intelektualnego, a także procesów: pozyskiwania, wykorzystywania i rozwoju kapitału intelektualnego.

Wśród założeń wymiaru statycznego można wymienić:

1. Wielowymiarową analizę wskaźnikową obejmującą dobór i selekcję wskaźników z pokaznego zestawu modeli zarządzania i pomiaru kapitałem intelektualnym, zachowanie zależności przyczynowo-skutkowych, konsolidację i agregację wskaźników, ocenę wyników pomiaru przez określenie tendencji oraz stworzenie karty wyników aktywów niematerialnych.

2. Identyfikację podstawowych aktywów intelektualnych w wymiarach: kapitału ludzkiego, strukturalnego wewnętrznego i zewnętrznego – relacyjnego (w tym lokalizowanie wiedzy na poziomie indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym).

Wymiar dynamiczny wymaga:

1. Oceny dynamiki procesu organizacyjnego uczenia się – w konsekwencji prowadzącego do zmian w zachowaniach kadry zarządzającej i pracowników oraz samego przedsiębiorstwa – uwzględniającej etapy rozwoju organizacyjnej inteligencji (subprocesy) oraz obszary i poziomy przedsiębiorstwa, a także strumienie zależności między owymi elementami.

2. Identyfikacji sposobów konwersji kapitału intelektualnego oraz oceny transferu wiedzy, a także poziomu ich koordynacji.

3. Oceny działań ułatwiających pozyskiwanie oraz wzmacnianie zasobów intelektualnych.

4. Dynamika procesu organizacyjnego uczenia się

Proces uczenia się jest jednym z komplementarnych procesów zarządzania kapitałem intelektualnym (obok identyfikacji składników, pomiaru, wykorzystania i rozwoju) w przedsiębiorstwie pretendującym do miana organizacji uczącej się (dalej inteligentnej).

Tradycyjnie rozumiany proces uczenia się (**podstawowy poziom**) polega na zdobywaniu przez pracowników wiedzy poprzez przemyślany i adekwatny system szkoleń i uzyskiwanie nowych doświadczeń. Dokonuje się on głównie w efekcie aktywnego uczestnictwa w treningach i szkoleniach, a także samokształcenia. Uczenie się to również powiększanie wiedzy poprzez zdobywanie umiejętności w praktycznym działaniu (**średnio zaawansowany poziom**). Ciągłe kwestionowanie i weryfikacja istniejących założeń dotyczących funkcjonowania organizacji to również forma organizacyjnego uczenia się (**zaawansowany poziom**). Procesy ciągłego doskonalenia pracowników w czasie szkoleń przebiegają równoległe do procesów weryfikacji istniejących założeń i zasad dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa i zdobywania umiejętności w praktycznym działaniu. W praktyce realizacja procesów uczenia się nie jest łatwa. Musi być prowadzona odmiennymi sposobami na różnych poziomach przedsiębiorstwa: indywidualnego pracownika, zespołu i przedsiębiorstwa jako całości. Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym zakłada wykorzystywanie powyższych form i sposobów organizacyjnego uczenia się. W tabeli 2 przedstawiono syntetyczne zestawienie wymiarów kapitału intelektualnego z poziomami procesu organizacyjnego uczenia się.

Tabela 2. Wymiary kapitału intelektualnego a poziomy procesu organizacyjnego uczenia się

Wymiary kapitału intelektualnego	Poziomy procesu organizacyjnego uczenia się		
	podstawowy	średnio zaawansowany	zaawansowany
1	2	3	4
Kapitał ludzki	<ul style="list-style-type: none"> – szkolenia i treningi, podnoszenie kwalifikacji, – ułatwiony dostęp do publikacji (w tym specjalistycznych), 	<ul style="list-style-type: none"> – ustawiczny proces szkoleniowy, zorientowanie na doświadczanie, praktyczne działania, – proces rozwoju kapitału ludzkiego wynika i jest zgodny ze strategią i celami organizacji, 	<ul style="list-style-type: none"> – ciągły proces uczenia się skupiony na indywidualnej eksploracji zagadnień, samokształcenie, – budowanie wspólnej wizji przyszłości: zmierzania do: zjednoczenia pracowników, wspólnej tożsamości i poczucia sensu działalności, nabywania umiejętności zdobywania „na powierzchni”

1	2	3	4
Kapitał ludzki	<ul style="list-style-type: none"> – planowanie „ścieżek kariery”, indywidualnego rozwoju pracownika, – nacisk na interdyscyplinarność pracowników, – stymulowanie pomysłowości, pobudzenie kreatywności, – przewaga komunikacji ustnej (w tym nieformalne rozmowy z pracownikami), – intensywność kontaktów, – spotkania nieformalne, – praca zespołowa, – proces szkoleniowy realizowany jest przez przełożonych i profesjonalistów zewnętrznych, – doradztwo i konsultacje personalne, – dominująca relacja personalna: przełożony – podwładny, – przełożony staje się partnerem 	<ul style="list-style-type: none"> – przemieszczanie się pracowników w ramach możliwości przedsiębiorstwa, – rozpowszechnianie wartości ciągłego doskonalenia, – zespołowe uczenie się polegające głównie na ćwiczeniu dialogu, – forma, charakter i temat szkoleń dostosowany jest do indywidualnych wymagań pracowników (osobowość, kwalifikacje, stanowisko, usytuowanie w strukturze organizacyjnej itp.), – eksperymentowanie z nowymi formami szkoleniowymi, – programy szkoleniowe wspomagane komputerowo (<i>computer-based training</i>), – uczenie się na błędach, – dominująca relacja personalna: mentor–uczeń, dostawca–klient, – duża autonomia pracownika, wsparta wiedzą i profesjonalizmem, przełożony jako doradca, mentor, <i>coach</i> 	<p>wspólnych obrazów przyszłości, generujących autentyczne zaangażowanie,</p> <ul style="list-style-type: none"> – tworzenie klimatu przyjaznego do sugestii i krytyki ze strony pracowników, zgłaszania problemów i kwestionowania założeń, – kierowanie tzw. pracownikami wiedzy, – pomoc w indywidualnym i zespołowym osiągnięciu mistrzostwa osobistego, – uczenie członków zespołu odrzucania z góry przyjętych założeń oraz autentycznego myślenia zespołowego, oznaczającego swobodny wpływ myśli, pozwalający osiągnąć w zespole przenikliwość nieosiągalną indywidualnie. – proces szkoleń koordynowany jest przez ludzi mających odpowiednie umiejętności oraz rozumiejących wagę permanentnego uczenia się; takimi osobami mogą być: tzw. praktycy wiedzy: operatorzy wiedzy, specjaliści wiedzy, pracownicy wiedzy itp., – wykorzystywanie różnorodnych form szkoleń, w tym nowoczesnych: <i>coaching</i>, <i>e-learning</i>, programy samokształceniowe, – dominująca relacja personalna: „inteligentny menedżer–inteligentny pracownik”, „inteligentni pracownicy”, – płynność ról kierowniczych wywołująca twórcze postawy wśród pracowników; partnerstwo
Kapitał strukturalny	<ul style="list-style-type: none"> – przedsiębiorstwo identyfikuje podstawowe zasoby niematerialne, – zarządzanie procesami, w tym procesem szkoleniowym, 	<ul style="list-style-type: none"> – przedsiębiorstwo dostrzega sukces rynkowy w zarządzaniu niematerialnymi aktywami przedsiębiorstwa: zarządzaniu kapitałem intelektualnym, zarządzaniu wiedzą, 	<ul style="list-style-type: none"> – przedsiębiorstwo świadomie zarządza niematerialnymi aktywami, – kształtowanie powiązań między indywidualnym a organizacyjnym uczeniem się oraz wzajemnych zobowiązań między jednostkami i organizacją, – myślenie systemowe w znaczeniu szerokiego, całościowego traktowania procesów,

Tabela 2 cd.

1	2	3	4
Kapitał strukturalny	<ul style="list-style-type: none"> – sprzyjające struktury i systemy ułatwiające proces ustawicznego uczenia się oraz dzielenia się wiedzą członków organizacji, – kształtowanie kultury szkoleniowej, wysoka tolerancja niepewności przez środowisko społeczne, – czas na myślenie, integracja, – przedsiębiorstwo posiada drożne i sprawne systemy komunikacyjne i informatyczne, – tworzenie baz danych, komputeryzacja, – stały kontakt z klientami, – intensyfikowanie kontaktów z interesariuszami, – wprowadzanie zmian 	<ul style="list-style-type: none"> – dostrzeganie powiązań między realizowanymi procesami, – decentralizacja zarządzania, delegowanie uprawnień, określony stopień partycypacji, – sieć zespołów autonomicznych lub samoprzewodzących, – kształtowanie kultury osobowej nastawionej na ludzi, harmonię i współdziałanie, innowacyjność, – współdziałanie, wspólne uczenie się, transfer wiedzy, heterarchia, niestabilność układu władzy, – tworzenie map wiedzy, – przechowywanie wiedzy, – powielanie wiedzy, – nabywanie praw do własności intelektualnej, – utrzymywanie lojalności klientów, – rozwijanie zdolności absorpcji wiedzy (np. <i>outsourcing</i>), – utrzymywanie i podnoszenie jakości oferowanych przez firmę produktów i usług, – innowacyjność 	<ul style="list-style-type: none"> – struktura organizacyjna sieciowa, płaska, horyzontalna, bez podporządkowań hierarchicznych, oparta na relacji ról i podporządkowania realizacji procesów, – generowanie i transferowanie wiedzy, innowacyjność, przedsiębiorczość wewnętrzna, – kształtowanie kultury współdziałania, opartej na zaufaniu, współpracy, współtworzeniu, – harmonia, transfer wiedzy, współtworzenie, – heterarchia, niestabilność układu władzy, duża dynamika, rotacja, ruchliwość, współdziałanie, – działalność innowacyjna w zakresie B+R, – budowanie zaufania i współpracy z dostawcami (i innymi partnerami zewnętrznymi), – dzielenie się wiedzą z uczestnikami otoczenia, – ustawiczne monitorowanie rynku oraz efektywne wykorzystanie wyników owych analiz, – ustawiczne kreowanie działań innowacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Świadoma obserwacja przebiegu oraz zakresu realizacji poszczególnych poziomów organizacyjnego uczenia się, odbywających się zazwyczaj w dwóch wymiarach kapitału intelektualnego (w zależności od przyjętej agregacji), pomaga w ustaleniu efektywności identyfikacji, pomiaru, wykorzystania i rozwoju niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa.

Podstawowy poziom uczenia się w wymiarze kapitału ludzkiego zakłada zaplanowany proces podnoszenia kwalifikacji zawarty i realizowany w systemie szkoleń, organizowanych zarówno w przedsiębiorstwie, jak i poza nim. Programy

szkoleń są starannie zaplanowane, przygotowane i adekwatne do aktualnych potrzeb organizacyjnych. Wszyscy pracownicy, bez hierarchicznej i kompetencyjnej dyskryminacji, mogą liczyć na udział w rozwoju swego potencjału kwalifikacyjnego. Ponadto pracownicy mają ułatwiony dostęp do wielu publikacji, przede wszystkim specjalistycznych, zebranych w bibliotece przedsiębiorstwa. Stymulowana jest pomysłowość, kreatywność oraz interdyscyplinarność pracowników. Tworzy się środowisko organizacyjne (kapitał strukturalny), sprzyjające bezbarierowej wymianie informacji, idei, modeli myślowych, wizji przyszłości.

Średni poziom uczenia się w przedsiębiorstwie w wymiarze ludzkim zakłada wzmocnienie intelektualnych zdolności poprzez doświadczenie, praktyczne działanie i uczenie się na błędach. Proces rozwoju pracownika jest ciągły i silnie skorelowany z celami i strategią przedsiębiorstwa, co znajduje wyraz w kapitale strukturalnym, charakteryzującym się współdziałaniem, harmonią, innowacyjnością i eksperymetowaniem.

Najbardziej zaawansowany poziom skupiony jest na indywidualnej eksploracji zagadnień, co zapewnia pracownikom duży stopień autonomii, nie odcinając ich jednak od siebie, a także pobudza zespołowy model pracy. Wspólna twórczość na poziomie organizacyjnym wsparta jest kulturą współdziałania, kwestionowania założeń, odkrywania nowych rozwiązań, odrzucania starych modeli myślowych i nawyków w celu stwarzania „nowego” przedsiębiorstwa ciągle od nowa (w znaczeniu ciągłego doskonalenia).

Proces organizacyjnego uczenia się jest procesem rozłożonym w czasie. Inwestowanie w aktywa niematerialne ma charakter długookresowy, więc i na efekty uczenia się w przedsiębiorstwie należy poczekać dość długo. Ocenie efektywności zarówno procesu organizacyjnego uczenia, jak i zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie towarzyszy obserwacja ich przebiegu na trzech poziomach: podstawowym, średnio zaawansowanym i zaawansowanym oraz jego powiązań z etapem identyfikacji, pomiaru, wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego w podziale (w zależności od preferencji co do podziału) na kapitał ludzki i strukturalny. Ważne podkreślenia są zależności między poszczególnymi poziomami. Niemożliwe byłoby zdobywanie wiedzy w przedsiębiorstwie poprzez doświadczenie i praktyczne działanie (średni poziom), gdyby wcześniej nie była ona zdobyta podczas przemyślnych i wysokich jakościowo szkoleń (podstawowy poziom). Wreszcie, najbardziej zaawansowany poziom nie jest możliwy do osiągnięcia z pominięciem dwóch poprzednich. W przedsiębiorstwie, w którym ustawiczne tworzenie, transferowanie, kodyfikacja wiedzy są czymś naturalnym, ustawiczne uczenie się jest podstawową wartością. W procesie uczenia się uczestniczą wszyscy pracownicy i kadra zarządzająca, stwarza się warunki do ich rozwoju, motywuje się pracowników do uczestnictwa w procesie uczenia się, przy założeniu, że każdy może się uczyć w inny sposób, proces uczenia się jest ciągły i świadomy.

W kontekście powiązań z kapitałem intelektualnym **identyfikacja głównych elementów kapitału intelektualnego** jest realizowana na pierwszym, podstawowym poziomie rozwoju organizacyjnego uczenia się. Firma identyfikuje pokłady swoich intelektualnych walorów w postaci cech charakteru, zdolności, umiejętności, zestawu kodów informacyjnych, doświadczenia, racjonalnej weryfikacji rzeczywistości, intuicji swoich pracowników, dostrzegając różnorodność ich intelektualnych sylwetek oraz zróżnicowanie ich potrzeb. Określa także potrzeby szkoleniowe i rozwojowe poszczególnych pracowników. Prawidłowe wyodrębnienie strategicznych, z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej, elementów kapitału intelektualnego jest zasadniczą sprawą i decyduje o powodzeniu następnych etapów jego zarządzania. Przebieg podstawowego poziomu uczenia się może wyznaczać rzeczywiste konsekwencje świadomości funkcjonowania społecznego potencjału wraz z całym bogactwem intelektu w postaci identyfikacji podstawowych aktywów intelektualnych. **Średnio zaawansowany poziom** organizacyjnego uczenia się może ułatwiać rozpoczęcie kolejnego etapu zarządzania kapitałem intelektualnym, a mianowicie pomiaru. Próba oceny intelektualnego materiału dzięki wykorzystaniu wielowymiarowej analizy wskaźnikowej może być sprawniejsza dzięki ustawicznemu procesowi szkoleniowemu, zorientowaniu na doświadczenie, praktycznemu działaniu, rozpowszechnianiu wartości ciągłego doskonalenia, zespołowemu uczeniu się polegającemu przede wszystkim na ćwiczeniu dialogu itd. Najbardziej **zaawansowany poziom** – oparty głównie na budowaniu wspólnej wizji przyszłości, zmierzający do zjednoczenia pracowników, dania im wspólnej tożsamości i poczucia sensu działalności, stymulowania ustawicznego zaangażowania, tworzenia wspólnoty profesjonalistów, podstaw dla sugestii i krytyki ze strony pracowników, zgłaszania problemów i kwestionowania założeń itd. – pozwala na efektywne wzmocnienie wartości intelektualnych poprzez różne sposoby wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego.

5. Zakończenie

Ocena realizacji procesu organizacyjnego uczenia się może być podstawą do oceny zarządzania kapitałem intelektualnym. Wyodrębnione uprzednio poziomy uczenia się są skorelowane z identyfikacją, pomiarem, wykorzystaniem i rozwojem. Efektem organizacyjnego uczenia się powinna być zmiana zachowań pracowników i kadry zarządzającej. Naturalną konsekwencją będą zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa, mogące doprowadzić do przekształcenia organizacji tradycyjnej z pewnymi symptomami (poziom podstawowy) realizacji procesu organizacyjnego uczenia się w organizację uczącą się (poziom średnio zaawansowany) i dalej w organizację inteligentną, zarządzaną z pełną świadomością ważności aktywów niematerialnych. Powodzenie w realizacji procesu organizacyjnego uczenia się, jakość jego przebiegu oraz dynamika będą uzależnione od szeregu czynników wewnętrznych i zewnętrz-

nych o charakterze społecznym, organizacyjnym, systemowym itd. Identyfikacja tych czynników ułatwi na pewno rzetelną ocenę procesu. Podsumowując, można przyjąć, że zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego zdobywania, poszerzania i tworzenia wiedzy jest skutkiem długoletnich przekształceń w sferze organizacyjnej, ale i w sferze świadomości i zachowań kadry zarządzającej i pracowników.

Literatura

- Sokołowska A., *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005a.
- Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005b.

DYNAMIC OF ORGANIZATIONAL LEARNING PROCESS AS ELEMENT OF VALUATION OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT EFFECTIVENESS

Summary

The article emphasises importance of organizational learning process in dynamic aspect as pivotal determinant intellectual effectiveness, identifies elements of intellectual capital management and describes categories: intellectual effectiveness, organisational learning process dynamic.