

Izabela Nawara

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM W DZIAŁALNOŚCI SZKOLENIOWEJ

Wiedza jest bez wartości, jeśli jej nie używasz.

Goethe

1. Wstęp

Zarządzanie kapitałem intelektualnym w praktyce jest dość mocno tożsame z zarządzaniem wiedzą – wiedzą różnego rodzaju – zawartą w procedurach, bazach danych, doświadczeniach przedsiębiorstwa, w pracownikach, w relacjach wewnątrz organizacji oraz jej relacjach z otoczeniem: klientami, kontrahentami, konkurencją. Wiedza jest obecnie postrzegana jako kluczowy zasób organizacji, a wprowadzanie systemów zarządzania wiedzą jako jedna z najpilniejszych potrzeb z zakresu modyfikacji systemów zarządzania przedsiębiorstwami [Kubik 2005, Antczak 2004]. W dobie rosnącego znaczenia kapitału intelektualnego jako czynnika decydującego o konkurencyjności, a nawet, w pewnych gałęziach gospodarki, wręcz o wartości przedsiębiorstw ważne wydaje się zaobserwowanie, jak wygląda zarządzanie tym zasobem w firmach należących do prekursorów w tej dziedzinie.

Z badań wynika [Błaszczuk i in. 2003; Wiig 1997], że to właśnie firmy działające w obszarze szkoleń i konsultingu były głównymi podmiotami gospodarczymi, które zaczęły wprowadzać u siebie systemy zarządzania kapitałem intelektualnym, a potem przenosić te rozwiązania do innych organizacji.

W niniejszym artykule autorka zamierza pokazać, w jaki sposób radzą sobie z tym zagadnieniem firmy szkoleniowo-doradcze z terenu południowo-zachodniej Polski – firmy, które na listach swoich klientów mają wiele organizacji międzynarodowych, a 3 z nich mają zagraniczne korzenie.

2. Teoria i terminologia

Ważne wydaje się w tym miejscu uporządkowanie terminów zastosowanych w niniejszym opracowaniu. Z przeglądu literatury dość czytelnie wynika, że nie ma

jednoznacznie ustalonych standardów nazewniczych – autorzy opracowań przekrojowych proponują najczęściej używane terminy wraz z definicjami oraz zachęcają do ich stosowania. Oficjalny początek światowej historii zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym datuje się na 1980 r. [Wiig 1997]; jest to więc subdyscyplina stosunkowo młoda i dynamicznie się rozwijająca, a stosowana w jej ramach terminologia rozwija się adekwatnie do postępów praktyki i badań. A oto wybrane zagadnienia, które najlepiej przystają do specyfiki firm szkoleniowo-doradczych.

Kapitał intelektualny: posiadana przez organizację wiedza, doświadczenie i kompetencje personelu, technologia organizacyjna, wiedza z konkretnych dziedzin zmagazynowana w bazach danych oraz procedurach, stosunki wewnątrz i na zewnątrz organizacji (na podstawie: [Edvinson 2001]). Rozwijając tę definicję, można go podzielić na trzy składowe: kapitał ludzki, kapitał strukturalny i kapitał kliencki [Błaszczuk i in. 2003; Edvinson 2001].

Kapitał ludzki: wiedza, umiejętności, doświadczenie, cechy pracowników, jakość relacji między pracownikami, wartości i przekonania oraz sposób ich codziennej realizacji, skłonność do kreatywności i innowacyjności, skłonność do zdobywania oraz wprowadzania do organizacji nowej wiedzy i kompetencji, motywacja do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem.

Kapitał strukturalny: pojemność i sprawność systemów informacyjnych, stosowane praktyki organizatorskie, jakość dokumentacji, prawa autorskie, licencje i patenty, znaki towarowe, logotyp marki, reputacja przedsiębiorstwa, stosowane procedury, wypracowane rozwiązania typowych problemów.

Kapitał kliencki: relacje z kontrahentami, dostawcami, klientami, rozwiązania tworzące sieć kontaktów poza firmą, kontakty z mediami, kontrolowany wpływ wiedzy poza firmę.

Wiedza: zasób wiadomości z jakiejś dziedziny, zbiór informacji, które zostały zrozumiane, wzbogacone o osąd i wykorzystane w działaniu [Ziębicka 2001]. Ta ogólna, bardzo pojemna definicja niewiele mówi o rodzajach wiedzy. Tutaj różni autorzy preferują kilka podziałów ze względu na takie czynniki, jak jej pochodzenie, jawność czy zakres stosowalności.

Pierwszy, popularny i bardzo użyteczny podział wiedzy dotyczy jej czterech kategorii operacyjnych:

- wiedzieć „co”: czyli znajomość faktów, obiektywnych danych, liczb i informacji podstawowych, bez interpretacji,
- wiedzieć „dlaczego”: dotyczy praw naturalnych, zależności przyczynowo-skutkowych, uwarunkowań oraz konsekwencji różnorodnych zjawisk i działań intencjonalnych,
- wiedzieć „jak”: odnosi się do umiejętności wykonywania konkretnych zadań i czynności oraz do procesów intelektualnych,
- wiedzieć „kto”: to obszar możliwości poszukiwania wiedzy w konkretnych osobach.

Inny podział wiedzy użyteczny z punktu widzenia firmy szkoleniowo-doradczej to podział na wiedzę jawną (dostępną, formalną) i ukrytą („cichą”) [Nonaka, Takeuchi 2000].

Wiedza jawna to zbiór informacji, danych, opisów, procedur możliwy do skodyfikowania, fizycznego opisanie i umieszczenia na jakimś rodzaju uniwersalnego nośnika (w formie pisanej lub elektronicznej). Tę właśnie wiedzę uważa się za jeden z filarów kapitału intelektualnego przedsiębiorstw.

Wiedza ukryta to doświadczenie, umiejętności, intuicja i zasoby osobiste pracowników firmy. Ta wiedza jest trudno mierzalna i często niemożliwa do skodyfikowania lub przekazania w odpersonalizowany sposób. Jej nośnikami są poszczególni pracownicy oraz relacje między nimi a innymi osobami z wnętrza i zewnątrz firmy. Jest to też wiedza o specyfice wytwarzania produktów i świadczenia usług niemożliwa do zawarcia w opisach i procedurach.

Zarządzanie wiedzą to proces, w którego skład wchodzi następujące podprocesy [Probst i in. 2002]: lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej, wykorzystywanie wiedzy i zachowywanie wiedzy.

Zarządzanie wiedzą ma wymiar operacyjny: polega wtedy na tworzeniu wiedzy jawnej i ukrytej, następnie jej przetwarzaniu i wykorzystywaniu do osiągnięcia zakładanych przez organizację celów.

Zarządzanie wiedzą w wymiarze strategicznym polega z kolei na budowaniu organizacji opartej na wiedzy i otwartej na wiedzę, organizacji, której strategia, kultura, technologia i uczestnicy zintegrowani są wokół celu, jakim jest efektywne pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy.

Strategie zarządzania wiedzą w firmach szkoleniowo-doradczych [Hansen i in. 1999] można z grubsza podzielić na dwa główne nurty:

- *strategie kodyfikacji* opierające się na wiedzy jawnej. Konsultanci i trenerzy korzystają z wiedzy wcześniej opracowanej w firmie i są zachęceni do uzupełniania jej o własne spostrzeżenia i doświadczenia zdobyte w trakcie realizacji kolejnych projektów. Funkcjonowanie tej strategii wspierają sprawnie działające bazy danych na bieżąco uzupełniane przez pracowników oraz system raportowania przebiegu kontaktów z klientami;

- *strategie personalizacji* kładące nacisk na wiedzę ukrytą, którą posiadają poszczególni pracownicy indywidualnie oraz jako zespół zadaniowy. Zachęca się ich do wzajemnego dzielenia się wiedzą i doświadczeniem podczas sesji coachingowych, pracy w projektach lub spotkań nieformalnych. Bazy danych są tu koniecznym dodatkiem do przechowywania podstawowych informacji, większość *know-how* jest „zmagazynowana” w głowach pracowników, szczególnie tych bardziej doświadczonych i z dłuższym stażem.

Tabela 1. Porównanie specyficznych cech strategii stosowanych przez firmy szkoleniowo-doradcze

<p>Strategia kodyfikacji</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dostarcza konkretnych informacji wysokiej jakości – poprzez system używający skodyfikowanej wiedzy 	<p>Typy strategii konkurencyjnej</p>	<p>Strategia personalizacji</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opiera się na kreatywnych, dopasowanych do konkretnych klientów programach szkoleniowo-doradczych tworzonych na specjalne zamówienie dzięki wykorzystaniu indywidualnej wiedzy eksperckiej
<p>Wielokrotne wykorzystywanie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raz opracowane rozwiązania mają zastosowanie w wielu przypadkach. Są traktowane jak narzędzia wielokrotnego użytku. • Firma koncentruje się na generowaniu dużych obrotów i przychodów. • Polega się na dużych zespołach trenerów i konsultantów ściśle związanych z firmą 	<p>Model ekonomiczny</p>	<p>Unikalna wiedza ekspercka</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pobierane są wysokie prowizje za tworzenie unikalnych rozwiązań dostosowanych do specyfiki klienta. • Firma koncentruje się na utrzymaniu wysokich marż za oryginalne i niepowtarzalne produkty. • Polega się na małych zespołach trenerów i konsultantów luźno związanych z firmą
<p>Ludzie – dane</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kładzie się nacisk na gromadzenie, kodyfikację oraz szerokie wykorzystanie baz wiedzy formalnej 	<p>Podejście do zarządzania wiedzą</p>	<p>Ludzie – ludzie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kładzie się nacisk na rozwijanie kontaktów między pracownikami i zachęca do tworzenia relacji umożliwiających im dzielenie się wiedzą ukrytą
<p>Duży</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poważne nakłady na technologię przechowywania i wykorzystywania informacji. • Duże wymagania wobec pracowników dotyczące kodyfikacji posiadanej i nowo nabywanej wiedzy 	<p>Nacisk na stosowanie technologii i procedur</p>	<p>Mały</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niezbyt duże nakłady na technologie – raczej w sferze infrastruktury telekomunikacyjnej. • Duże oczekiwania wobec pracowników w sferze komunikowania się bezpośredniego
<p>„Ilościowe” i zestandaryzowane</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zatrudnianie zdolnych absolwentów i kształtowanie ich zgodnie z potrzebami firmy. • Intensywne szkolenia grupowe • Nagradzanie pracowników za wykorzystywanie i rozwijanie wiedzy pochodzącej z systemu 	<p>Podejście do zasobów ludzkich</p>	<p>Jakościowe i indywidualizowane</p> <ul style="list-style-type: none"> • Współpraca z dojrzałymi i doświadczonymi trenerami-konsultantami. • Rozwój przez coaching i indywidualne zdobywanie wiedzy, również poza firmą • Zachęcanie do bezpośredniego dzielenia się wiedzą i doświadczeniem oraz rozwiązywania nowych, nietypowych problemów

3. Opis badanej próby

Badania terenowe firm szkoleniowo-doradczych z obszaru Polski południowo-zachodniej odbyły się jesienią 2005 r. Zaplanowana wielkość próby badawczej wynosiła 12 podmiotów. Autorce udało się uzyskać zgodę na badania w 8. 2 z nich to polskie oddziały międzynarodowych organizacji. Wszystkie działają na polskim rynku w tej branży od co najmniej roku, najstarsza od 11 lat.

Pierwotnie zaplanowane metody badawcze to:

- badania ankietowe,
- obserwacja uczestnicząca,
- wywiady z właścicielami i menedżerami przedsiębiorstw szkoleniowych,
- wywiady z odbiorcami usług szkoleniowych.

Najefektywniejszą formą zbierania danych okazały się wywiady strukturyzowane z właścicielami (menedżerami) firm szkoleniowych i trenerami zatrudnionymi w tych podmiotach lub współpracującymi z nimi oraz obserwacja uczestnicząca. Cennym źródłem informacji były rozmowy z osobami zatrudnionymi na stanowisku asystenta lub sekretarza. Niewiele danych, w dodatku bardzo pośrednich, dawały wywiady z odbiorcami usług szkoleniowych. Zupełnie nie spełniły swojej funkcji badania ankietowe – zwroty z ankiet były nieliczne, niekompletne i mało wiarygodne.

W trakcie badań autorka dodała jeszcze jedną metodę badawczą – analizę dokumentacji funkcjonującej w firmie, zarówno w formie papierowej, jak i elektronicznej.

Trudnością okazało się wyważenie między potrzebą zebrania jak najbogatszych i najrzetelniejszych danych a zapewnieniem podmiotom badanym nienaruszalności tajemnic firmowych i poufności niektórych informacji. Tutaj najbardziej newralgicznym punktem było odfiltrowanie tych wszystkich informacji, które wiążą się z klientami i zleceniodawcami firm szkoleniowych.

Podstawowe dane dotyczące poszczególnych podmiotów zostały pogrupowane ze względu na następujące obszary informacyjne:

- 1) czas działania na rynku polskim,
- 2) formę prawną prowadzenia działalności,
- 3) rodzaj oferowanych usług rozwojowych,
- 4) liczbę pracowników i ich stopień związania z firmą,
- 5) podejście do własności intelektualnej,
- 6) sposoby wytwarzania dóbr intelektualnych,

7) stosowane praktyki zarządzania w obszarze 3 składowych pojęcia „kapitał intelektualny”: kapitału ludzkiego, dóbr strukturalnych, relacji (zarówno relacji wewnątrzorganizacyjnych, jak i relacji z klientami).

Wiele informacji zebranych podczas badań jest właściwych lub charakterystycznych tylko dla konkretnych firm i wymyka się możliwości przyporządkowania do któregoś z założonych kryteriów opisu. Te zostaną wykorzystane do wycią-

gania wniosków i zaprezentowane w ostatniej części artykułu. Część danych jest nieoficjalna lub osoby zarządzające firmami nie wyraziły zgody na ich upowszechnienie. Te w pewien sposób ukierunkowały myślenie autorki i naprowadziły na część wniosków, natomiast nie zostaną przedstawione w dosłownej formie.

4. Wnioski

W tab. 2 zebrano charakterystyczne dla poszczególnych firm działania związane z preferencjami dotyczącymi strategii kodyfikacji lub personalizacji oraz do stosowania określonych rozwiązań w obszarze zarządzania kapitałem intelektualnym.

Tabela 2. Zestawienie praktyki zarządzania kapitałem intelektualnym w 8 badanych podmiotach

Wyszczególnienie		A	B	C	D	E	F	G	H
Prawa do programów i ćwiczeń	automatycznie przechodzą na własność firmy	x						x	
	ściśle przestrzega się praw autorskich współpracowników		✓	✓	✓	✓	✓		✓
Sposób tworzenia dóbr intelektualnych	wspólne sesje pracy twórczej	x	x	x				x	x
	praca indywidualna współpracowników	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Preferencje związane ze strategiami kodyfikacji lub personalizacji	duża ilość działań kodyfikujących wiedzę	x					x	x	x
	duża ilość działań personalizacyjnych		✓	✓		✓	✓	✓	
	nacisk na stałą wymianę wiedzy między współpracownikami	x	x	x			x	x	
	nacisk na kształtowanie samodzielnych ekspertów				✓	✓			✓
Model świadczenia usług i tworzenia zysków	standard stosowanych rozwiązań + nacisk na duże obroty	x		x		x	x		x
	unikalność rozwiązań + nacisk na duże marże		✓	✓	✓	✓		✓	
Formalne relacje wewnętrzne	pisemne klauzule o zakazie nieuczciwej konkurencji	1 rok	1 rok		2 lata	tak	2 lata	2 lata	2 lata
	Stosunek liczby pracowników etatowych i związanych umowami o wyłączności do liczby „wolnych strzelców”	3:14	2:4	2:12	3:24	6:31	4+4:4	5+2:8	4:8

Źródło: opracowanie własne.

Widać wyraźnie podobne tendencje w stosowanych praktykach zarządzania w firmach polskich. W firmie o korzeniach kanadyjskich (A) oraz firmach pochodzenia niemieckiego (D, E) dość czytelnie uwidaczniają się specyficzne preferencje (w celu lepszej wizualizacji firmy o pochodzeniu zagranicznym umieszczono w tabeli porównawczej w zacienionych kolumnach).

Podstawową czytelną różnicą między firmami pochodzenia polskiego i zagranicznego jest liczba współpracowników związanych elastycznymi formami współpracy. Wynika to głównie z ilości kontaktów handlowych, jakie mają te firmy, a w przypadku podmiotów D i E dodatkowo z dużej dywersyfikacji portfela usług – szczególnie w przypadku szkoleń technicznych i szkoleń miękkich potrzeba sporej liczby specjalistów z różnych dziedzin.

W firmach o mniejszej liczbie współpracowników stosowane są elementy zarówno strategii kodyfikacji, jak i personalizacji. Szczególnie wyraźnie widać związek między wielkością firmy a naciskiem na wymianę informacji i wspólne sesje pracy nad tworzeniem nowych produktów i rozwiązań. Mniejsze firmy (oraz dodatkowo podmiot A – w jego przypadku dotyczy to wymiany wiedzy na temat specyfiki szkoleń *outdoor*) w dużym stopniu inwestują czas i pieniądze (w 3 przypadkach na 5 oraz firma A), aby dokształcać swoich współpracowników. W przypadku firmy G było to aż do 100% kosztów poniesionych na rozwój, mimo tego, że ponad połowa współpracowników to wolni strzelcy. W tej firmie jest to jeden ze świadomie zaplanowanych elementów długofalowej polityki zatrudniania i utrzymywania trenerów o wysokich kwalifikacjach oraz element budowania lojalności wobec firmy.

Firmy o dużej liczbie pracowników – specjalistów z różnych dziedzin, nastawiają się raczej na płacenie wyższych honorariów i wymaganie dokształcania się trenerów we własnym zakresie.

Widać dość wyraźnie, że w połowie badanej populacji (B, C, F, G) – w firmach, gdzie najważniejszym produktem są szkolenia z zakresu miękkich umiejętności zarządzania – duży nacisk kładzie się na częstotliwość i jakość kontaktów między współpracownikami. Wartości i sposoby zachowania propagowane podczas szkoleń dla klientów są spójnie wdrażane w codziennej pracy tych organizacji. Potwierdzają to także informacje zebrane podczas badań, a nie umieszczone w zaprezentowanych zestawieniach.

W 3 firmach o dużej liczbie pracowników widać zupełnie odmienne style podejścia do indywidualności w traktowaniu relacji. W firmie A wychodzi się z założenia, że każde działanie i pomysł oraz prawa do niego automatycznie stają się własnością firmy. Jednocześnie z dużą dozą unifikacji podchodzi się do oferowanych klientom produktów. Być może wynika to z tego, że już same treningi typu *outdoor* są ze swej natury dość oryginalnym produktem i grono odbiorców tych usług jest specyficzne samo w sobie, w związku z czym dalsza indywidualizacja nie jest potrzebna. Poza tym, rzeczywiście ostateczny efekt szkoleniowy jest mocno uzależniony od konkretnej grupy, same struktury szkoleniowe mogą być dość podobne.

W firmie D widać wyraźny nacisk na indywidualizację kontaktów zarówno z poszczególnymi trenerami, jak i klientami. Z wywiadu z polskim prezesem wiadomo, że warunki współpracy, stawki, zakres obowiązków oraz odpowiedzialności za projekty są szczegółowo negocjowane z każdym trenerem i właściwie każda umowa o współpracy jest inna. To samo dotyczy klientów – nie istnieje jeden wzór

umowy na usługi rozwojowe. Każdy przypadek jest inny i każdy taki dokument jest osobno konstruowany przez prawników współpracujących z D.

W przypadku firmy E część usług jest mocno zestandaryzowana – standard jest narzucony przez firmę-matkę i jedynie adaptowany do polskich warunków. To samo dotyczy warunków współpracy z trenerami – funkcjonuje taryfikator, według którego wycenia się poszczególne składniki honorariów trenerskich oraz czynności, na jakie one opiewają. Z tych gotowych „klocków” konstruowane są umowy o współpracy.

Podsumowując, można powiedzieć, że w jednym przypadku (A) dość wyraźnie widać preferowanie strategii kodyfikacji w zarządzaniu kapitałem intelektualnym wzbogaconej o element wymiany wiedzy i doświadczeń między współpracownikami. W 2 innych zaś (D i E) kładzie się nacisk na strategię personalizacji. Przy czym nie jest ona tak typowa, jak opisana w literaturze przedmiotu, bo pozbawiona charakterystycznego elementu wymiany wiedzy ukrytej i dzielenia się doświadczeniami oraz utrzymywania ścisłych relacji między osobami zatrudnionymi w firmie. W przypadku firm polskich konfiguracje czynników z obszaru poszczególnych strategii są w praktyce stosowane dość swobodnie i trudno mówić o wyraźnym trendzie zgodnym z teorią w tej dziedzinie. Wydaje się jednak, że taki stopień elastyczności jest użyteczny z praktycznego punktu widzenia oraz sprawdza się w działalności badanych podmiotów gospodarczych.

Literatura

- Antczak Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Drukarnia Antykwa, Warszawa–Kluczbork 2004.
- Błaszczuk A., Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2003.
- Edvinson L., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Hansen M.T., Noria N., Tierney T., *What's Your Strategy for Managing Knowledge?*, „Harvard Business Review”, March-April 1999.
- Kubik K., *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- Wiig K.M., *Knowledge Management: An Introduction and Perspective*, „The Journal of Knowledge Management” 1997 nr 1.
- Ziębicka M., *Zmiana funkcji szkoleń w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, materiały konferencyjne „V ogólnopolska konferencja zarządzania szkoleniami – Training 2001”, Warszawa 2001.

MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL IN TRAINING ACTIVITIES

Summary

The author focuses on selected issues related to intellectual capital management in training companies. The foremost assumption has been made that knowledge becomes the most important asset and out of knowledge-management companies are training companies which most eagerly and aptly adopt methods and tools facilitating transition from tacit to explicit knowledge. The most important approaches and strategies of intellectual capital management have been described in relation to training companies and, therefore, the implications. Finally, methods of a survey conducted among eight training companies of diversified origin and its results are presented.