

Robert Balcerzyk

## DETERMINANTS OF INTELLECTUAL CAPITAL DEVELOPMENT AND THE CHALLENGES OF INDUSTRY 5.0

Determinanty rozwoju kapitału intelektualnego a wyzwania Industry 5.0

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5462-6901> E-mail: [d.balcerzyk@wso.wroc.pl](mailto:d.balcerzyk@wso.wroc.pl)

**DOI:** <https://doi.org/10.62266/PK.1898-3685.2023.33.19>

### Wstęp

Współczesny świat rozwija się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej, a wszystko dzięki nowoczesnym technologiom. Od końca XVIII wieku świat przeżywa kolejne rewolucje przemysłowe. Obecnie trwa czwarta rewolucja przemysłowa, którą można zdefiniować jako dogłębną cyfryzację, a następnie dalszą automatyzację procesów zachodzących w przedsiębiorstwach poprzez implementację zaawansowanych systemów IT, analityki danych i sztucznej inteligencji. Na horyzoncie pojawia się kolejna – Industry 5,0.

Żyjemy w czasach, w których przedsiębiorstwa wciąż prześcigają się w nowych pomysłach, które pomogą im uzyskać przewagę konkurencyjną. Zaczynają się tworzyć nowe obszary i pojęcia w zarządzaniu - Industry 4,0 - takie jak: kapitał intelektualny, kapitał ludzki, organizacje oparte na wiedzy, organizacje inteligentne, uczące się, zarządzanie wiedzą, zarządzanie zasobami niematerialnymi, pracownicy wiedzy. Zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji uznaje się za jedno z głównych wyzwań strategicznego zarządzania. Okazuje się, że to właśnie wdrożenie i efektywne wykorzystywanie w swojej strategii procesu zarządzania kapitałem intelektualnym pomaga osiągać wysokie wyniki, a także kreować wiodącą pozycję organizacji na rynku pracy.

Zasoby niematerialne istniały w przedsiębiorstwach od zawsze. Jeszcze w latach sześćdziesiątych XX wieku głównym wyznacznikiem pozycji czy powodzenia były posiadane dobra materialne w postaci maszyn, budynków czy dobrych wyników finansowych. Wraz z postępującą globalizacją zauważono, iż nie tylko zasoby materialne decydują o utrzymaniu się na rynku czy byciu konkurencyjnym. Rozpoczęto rozważania nad tym, co w istocie jest niewidzialne i nienamacalne. Zaczęto dostrzegać koegzystencję takich aktywów jak ludzie i ich umiejętności oraz doświadczenie, wszelkiego rodzaju systemy organizacyjne, bazy danych, zaplecze techniczne, relacje wewnętrzne pomiędzy pracownikami oraz zewnętrzne w odniesieniu do partnerów biznesowych.

Rozwój kapitału intelektualnego świadczy o innowacyjności przedsiębiorstwa. Dlatego też w nowoczesnych strategiach zarządzania nastąpiło kultywowanie ery wiedzy oraz kapitału ludzkiego. Kapitał intelektualny w znacznym stopniu opiera się na wiedzy, jednak nie jest jedynym jego elementem. Stanowi jedynie część czegoś znacznie większego i złożonego. To koegzystencja takich aktywów jak ludzie i ich kompetencje, różnego rodzaju systemy organizacyjne, zaplecze technologiczne, systemy zarządzania wiedzą, relacje wewnętrzne pomiędzy pracownikami oraz zewnętrzne w odniesieniu do partnerów biznesowych, klientów. Ludzie i wiedza stanowią silną korelację, a potencjał jednego nie może być wykorzystywany optymalnie bez udziału drugiego. Mając na uwadze Industry 5,0 warto spojrzeć w przyszłość i promować rozwiązania nastawione na człowieka, dążyć do zapewnienia pełnej współpracy ludzi z maszynami. Żmudne, powtarzalne czynności spadną na maszyny, podczas gdy pracownicy z krwi i kości zajmą się tym co kreatywne, wymagające krytycznego myślenia, przewidywania i dozy wrażliwości. Dlatego też należy zdiagnozować czynniki sprzyjające samodoskonaleniu pracowników oraz potencjalne bariery w rozwoju pracowników o najwyższym kapitale intelektualnym.

W koncepcji Industry 5.0 pracownicy odzyskują należne im miejsce w procesie produkcyjnym. Znajdują się w centrum uwagi. Zgodnie z tym podejściem to technologia powinna służyć pracownikowi, a nie odwrotnie.

## 1. Kapitał intelektualny

Rozważając znaczenie pojęcia „kapitał intelektualny” należy zdecydowanie podkreślić, że nie istnieje jedna, powszechnie akceptowana przez teoretyków i praktyków definicja kapitału intelektualnego w literaturze nauk o zarządzaniu. Inspiracją dla wielu badaczy była teoria L. Edvinssona i M. S. Malone, którzy to porównali przedsiębiorstwo do żywego organizmu - drzewa. To, co prezentowane jest w raportach, broszurach informacyjnych, strukturze organizacyjnej można przyrównać do pnia, gałęzi i liści. Jednak o zdrowiu drzewa decydują ukryte pod ziemią jego korzenie, a nie widoczne gałęzie czy liście. Kapitał intelektualny jest właśnie analizowaniem i studiowaniem ukrytych korzeni przedsiębiorstwa.<sup>1</sup> Wnioski przez nich sformułowane stanowią istotę i wartość kapitału intelektualnego. Uważali oni, że dane finansowe powinny być uzupełniane informacjami dotyczącymi kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa (kapitału niefinansowego). Stanowi on lukę pomiędzy wartością rynkową oraz księgową, ma również charakter zobowiązania, a nie aktywów<sup>2</sup>. W przedstawionym ujęciu kapitał intelektualny organizacji dzieli się na niewymierne elementy: kapitał społeczny, ludzki i organizacyjny. Według P. Druckera paradoks tkwi w tym, że kapitał intelektualny, wiedza, umiejętności nie jest w całości własnością przedsiębiorstwa, lecz przede wszystkim zatrudnionych pracowników, klientów i kooperantów<sup>3</sup>. Podobnie uważał J. K. Galbraith,<sup>4</sup> który twierdził, że kapitał intelektualny oznacza w bardzo szerokim aspekcie, własność intelektualną konkretnej osoby.

Kapitał społeczny to powiązanie ze sobą struktury organizacyjnej, stosunków międzyludzkich z kapitałem poznawczym. „Rozwój kapitału społecznego w kontekście organizacyjnym opiera się na założeniu, że potencjał firmy rozwija się najlepiej poprzez współpracę między członkami personelu”<sup>5</sup>. Organizację tworzą głównie relacje międzyludzkie<sup>6</sup>. Oparte one są na zaufaniu, normach i oczekiwaniach danej społeczności, zbieżności poglądów i interpretacji zdarzeń<sup>7</sup>. Nie należy zapominać o różnorodności ludzkich osobowości. Kapitał społeczny jest zatem istotnym bogactwem organizacyjnym<sup>8</sup>. Przyjmuje postać struktury społecznej w przedsiębiorstwie, która wzmacnia praktyczne zachowania wewnątrz firmy. Tym co charakteryzuje kapitał społeczny jest jego zbywalność<sup>9</sup>. Co prawda nie jest możliwym jego sprzedaż czy najem ale można go przekazać (odziedziczyć) w określonej formie, nasi znajomi stają się znajomymi naszych dzieci.

---

<sup>1</sup> D. Dobija, A. Rosolińska, *Klasyfikacje kapitału intelektualnego*, [w:] D. Jemielniak, A. K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer 2012, s. 246.

<sup>2</sup> E. Gross-Gołacka, B. Jefmański, P. Spalek, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstw w Polsce-wybrane aspekty teoretyczne i praktyczne*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2019, s. 13.

<sup>3</sup> P. Drucker, *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 13.

<sup>4</sup> M. Kolarz (red.), *Znaczenie wiedzy i kapitału intelektualnego we współczesnej gospodarce i organizacji*, [w:] B. Kozusznik (red.), *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005, s. 84.

<sup>5</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2014, s. 92.

<sup>6</sup> E. Pałowska, *Organizacje pozarządowe a kapitał społeczny*, Zeszyty Naukowe Organizacja i zarządzanie, Politechnika Śląska, Gliwice 2015, Z. 77, s. 167 – 176.

<sup>7</sup> J. Zimny, *Lider mocnych osobowości na współczesne czasy*, Pedagogika Katolicka, Fundacja Campus, Stalowa Wola 2023, nr 32 (1/23), s. 29-30.

<sup>8</sup> A. Libertowska, *Kapitał społeczny w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Wybrane aspekty*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Poznań 2018, nr 78/2018, s. 90-91.

<sup>9</sup> E. Szymańska, *Koncepcja kapitału społecznego* [w:] A. Grzegorzczak, *Czynniki kształtowania kapitału społecznego w organizacji*. Zeszyty Naukowe WSP nr 4/2017, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2018, s. 10-11.

Kapitał ludzki w swoim zakresie dotyczy kompetencji pracowników, zdolności do rozwiązywania problemów, umiejętności przywódczych i kierowniczych<sup>10</sup>. Często utożsamiany jest z wiedzą i umiejętnościami jednostki stanowiącą wartość ekonomiczną dla organizacji, zdolnością do wykonywania zadań, kulturą organizacyjną oraz relacjami międzyludzkimi.

Kapitał organizacyjny (strukturalny) to zdolność organizacyjna, włącznie z systemami stosowanymi do przesyłania i przechowywania materiału intelektualnego. Składa się on z trzech rodzajów kapitału: organizacyjnego, innowacyjnego i procesów. Kapitał organizacyjny to inwestycje przedsiębiorstwa w systemy zarządzania, a także filozofia przyspieszająca przepływ wiedzy tak wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz – do dostawców i kanałów dystrybucji. Kapitał innowacyjny odnosi się do wprowadzania innowacji oraz ich skutków, przyjmuje formę własności intelektualnej, chronionych praw handlowych, patentów, znaki towarowe oraz „talentów” niezbędnych do wdrażania nowych produktów i usług na rynek. Kapitał procesów obejmuje procesy pracy, techniki, programy pracownicze zwiększające i wzmacniające efektywność wytwarzania lub dostarczania usług.

## 2. Kapitał ludzki

Temat kapitału ludzkiego po raz pierwszy poruszony został już w starożytności (w ok. 430 – 355 w p.n.e.) przez wybitnego prekursora ekonomia Ksenofota. W jego dziele pt. *Ekonomik* znalazły się wzmianki o korzyściach wynikających z podziału pracy na wykonawczą i kierowniczą. Ponadto skupił również swoją uwagę na tym, że jedna osoba wyżej wykształcona i wyspecjalizowana w danym temacie, bez wątpienia, korzystniej wypełni swoją pracę niż osobnik mniej wyedukowany. Dodatkowo jego twierdzenia wskazywały na to, że kwalifikacje i kompetencje świadczyły o jakości wykonywanej pracy czy produktu.

Kapitał intelektualny organizacji często utożsamia się z kapitałem ludzkim. Według A. Jashapary kapitał ludzki to „wartość wiedzy, umiejętności i zdolności umożliwiających ludziom wytwarzanie dóbr i usług”<sup>11</sup>. L. Wełyczko uważa, że „kapitał ludzki tworzą ludzie z ich wiedzą i umiejętnościami, doświadczeniem zawodowym, aspiracjami, motywacjami, postawami i siecią relacji. To także obowiązująca kultura, czyli wzorzec zachowania, normy i wartości. Kapitał ludzki jak każdy kapitał stanowi aktywa zdolne do wygenerowania strumienia korzyści, jest więc zasobem bardzo cennym. Inwestycje w ten kapitał są opłacalne”<sup>12</sup>.

Z kolei B. Hamm uważa, że kapitał ludzki to „wszystkie cechy i zdolności, które można przypisać pojedynczemu człowiekowi. Jedną część kapitału ludzkiego jest zatem kapitałem przyrodniczym, a mianowicie wszystko to, co da się zaliczyć do fizycznej egzystencji i metabolizmu. Drugą część jest kapitałem społecznym, a mianowicie wszystkie działania, które społeczeństwo podejmuje, aby „uszlachetnić” człowieczą naturę, a więc zmienić poprzez wychowanie i kształcenie”<sup>13</sup>.

Kapitał intelektualny człowieka „to kombinacja genetycznego dziedzictwa, edukacji, doświadczeń, postaw wobec życia i biznesu. W jego skład wchodzi więc psychologiczne możliwości człowieka, wiedza zdobyta i postawy ukształtowane w procesie nauki, wychowania i praktycznego działania, wykształcone umiejętności i wybitne uzdolnienia specjalne będące talentami”<sup>14</sup>. Zrównoważone gospodarowanie zasobami (SRM) należy rozumieć działania o charakterze strategicznym, których podstawą jest skuteczna ochrona zasobów niezbędnych do, w

---

<sup>10</sup> D. Balcerzyk, *The Role of a Leader in Contemporary Organizations*, European Research Studies Journal, 2021, Volume XXIV, Issue 1, s. 230-231.

<sup>11</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2014, s. 370.

<sup>12</sup> L. Wełyczko, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji uczącej się*, WSOWLąd, Wrocław 2013, s. 87.

<sup>13</sup> B. Hamm, *Kapitał społeczny z punktu widzenia socjologicznego*; [w:] L. Frąckiewicz, A. Rączaszek (red.), *Kapitał społeczny*, Katowice 2004, s. 52 – 53.

<sup>14</sup> W. B. Mikula., A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Diffin, Warszawa 2002, s. 47.

zależności od przyjętej strategii, stabilności lub wzrostu organizacji<sup>15</sup>. Odpowiednia konfiguracja kapitału ludzkiego (pracowników) to klucz do sukcesu organizacji. Szczególnego znaczenia nabiera etap rekrutacji pracowników. Właściwie przeprowadzona rekrutacja i selekcja daje możliwość wdrożenia procesów organizacyjnego uczenia się i rozwoju kapitału ludzkiego.

Dbając o konkurencyjność posiadanego kapitału intelektualnego znaczenia nabiera pojęcie „zarządzania sobą.” A. Borowska uważa, że *zarządzanie samym sobą* wymaga znajomości siebie – czyli samowiedzy, pewności wynikającej z poczucia własnej wartości oraz integralności<sup>16</sup>. To także planowanie trajektorii ścieżek kariery, ustalanie celów, przystosowanie do zmiennego i niestabilnego otoczenia.

Można zatem przedstawić kapitał intelektualny pracownika jako kombinację takich cech jak inteligencja, zdolność analitycznego myślenia, inspiracja do działania, kreatywność, wyobraźnia, rzetelność, uczciwość, wiarygodność, konsekwencja w działaniu, umiejętność pracy w zespole. Dzięki niemu organizacja jest w stanie łatwo reagować w niejednoznacznym i niepewnym otoczeniu, przewidywać nadchodzące zmiany, a czasami nawet je kreować. Organizację opartą na kapitale intelektualnym cechuje otwartość, elastyczność i adaptacyjność.

Pracownicy w znaczeniu kapitału ludzkiego powinni rozwijać się wraz z organizacją tworząc inteligentną organizację. Rozwój pracowników to forma wspólnej inwestycji pracowników i pracodawców. Ludzie to dźwignia zysków. Rozwój osobisty jest również uzależniony od wpływu na zmiany osobowościowe; im bardziej dotyka on transformacji postaw, tym trudniej przebiega, a efekty są odroczone w czasie<sup>17</sup>. Wybitne jednostki, wyjątkowi pracownicy (osoby utalentowane) potrafią analizować doświadczenia wnikliwiej niż większość osób. Istotnym jest sposób w jaki identyfikują i wykorzystują oni swoje mocne strony, a nie wrodzona zdolność<sup>18</sup>. Uczą się na swoich błędach i potrafią przekształcać je w szansę. Czynnikiem determinującym kapitał ludzki (ale także i inne kapitały) jest zjawisko degradacji, postępującej deprecjacji fizycznej wynikającej z stopniowej utraty zdrowia i zdolności kognitywnych następujących z zjawiskiem starzenia się pracowników lub moralnego zużycia czyli zapadnięcia w letarg i monotonię<sup>19</sup>. Dlatego też menedżerowie muszą podejmować wszelkie działania do przeciwdziałania tym czynnikom.

### 3. Metodyka badań

Przedstawione w artykule badania literatury zostały oparte na analizie literatury przedmiotu dotyczącej zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji, zarządzania wiedzą, zarządzania kapitałem ludzkim. W opracowaniach literaturowych uwzględniono także źródła wtórne, którymi były komunikaty z badań o podobnym zakresie.

Badanie diagnostyczne, analiza literatury oraz źródeł wtórnych pozwoliły na uzyskanie szerszego kontekstu badanego zjawiska oraz zapewniły wyższą jakość prowadzonych badań. Różnorodność metod miała na celu osiągnięcie spójności empirycznej podstawy wnioskowania. Jako metodę wiodącą przyjęto sondaż diagnostyczny. Pozostałe metody zastosowane w artykule miały charakter pomocniczy (komplementarny).

Sondaż diagnostyczny został przeprowadzony z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Został on opracowany na podstawie analizy literatury. Ankieta była przeznaczona dla

---

<sup>15</sup> K. Czainska, *Od strategii zrównoważonego rozwoju do zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi—diagnoza rozbieżności*, [w:] Ł. Haromszeki (red.), *Zarządzanie Kapitałem Ludzkim w Organizacjach Zróżnicowanych Kulturowo*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2020., s. 12-13.

<sup>16</sup> A. Borowska, *Kształcenie dla przyszłości*, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa 2004, s. 101.

<sup>17</sup> J. Żukowska, *Metody oceny form rozwoju kompetencji pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019, s. 65.

<sup>18</sup> A. Robertson, G. Abbey, *Zarządzanie talentami*, [w:] M. Kamińska (red.), *Wykorzystuj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 111.

<sup>19</sup> M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, PWN, Warszawa 2014, s. 34.

pracowników firm na Dolnym Śląsku. W badaniu jako zmienne niezależne przyjęto: płeć respondentów, wiek respondentów, wielkość firmy (miejsce pracy), miejsce zamieszkania oraz branża działalności firmy.

Badania przeprowadzono w II półroczu 2022 roku na losowej próbie badawczej osób zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach. W badaniach wzięło udział 335 osób. Badana grupa została równo podzielona ze względu na płeć. Kobiety stanowiły 46,87% badanej grupy, a mężczyźni 53,13%.

Około 65,37% respondentów to osoby młode w wieku 19-29 lat. 24,78% badanych było w wieku od 30 do 40 lat. Najmniej liczną grupę stanowili pracownicy powyżej 40 roku życia (9,85%). Analizując strukturę badanej grupy pod względem wieku, należy zwrócić uwagę, że respondentami były osoby młode na etapie wczesnej kariery zawodowej, w trakcie której następuje krystalizacja, zawężenie pola eksploracji oraz finalizacja wyboru zawodu.

Badani to pracownicy małych i średnich firm zatrudniających do 200 osób. Ponad 26,56% badanych było zatrudnionych w małych firmach (do 20 pracowników) i 38,21% to osoby zatrudnione w firmach od 21 do 50 pracowników. Około 35,22% badanych to pracownicy większych firm zatrudniających od 51 do 200 pracowników.

Około 57,02% respondentów to mieszkańcy wsi oraz małych miejscowości do 5 tys. mieszkańców. Stosunkowo dużą grupę respondentów stanowili mieszkańcy miejscowości 6-25 tys. mieszkańców (34,03%). Pozostali to przede wszystkim mieszkańcy miejscowości do 50 tys. (ok. 8,96%).

Największą grupę pracowników stanowiły osoby zatrudnione w firmach produkcyjnych (45,87%). Duży odsetek respondentów to pracownicy zatrudnieni w branży handlowej (14,43%) oraz transporcie (7,16%). Pozostali to osoby zatrudnione w branży finansowej, budownictwie itd.

#### 4. Rozwój kapitału intelektualnego w kontekście badań

W wielu publikacjach naukowych z obszaru zarządzania, kapitał intelektualny organizacji dzieli się na niewymierne elementy: kapitał społeczny, ludzki i organizacyjny. Dzięki posiadaniu kapitału organizacja jest w stanie łatwo reagować na zmiany w zmiennym i niestabilnym otoczeniu, przewiduje nadchodzące zmiany, a czasami nawet je kreuje. Według badanych najistotniejszym jest kapitał ludzki (tab. nr 1).

**Tabela 1.** Interpretacja pojęcia kapitału intelektualnego organizacji

| L.p. | Kategorie odpowiedzi  | N   | %     |
|------|-----------------------|-----|-------|
| 1.   | kapitał społeczny     | 33  | 9,85  |
| 2.   | kapitał ludzki        | 197 | 58,81 |
| 3.   | kapitał organizacyjny | 105 | 31,34 |
|      | Razem                 |     | 100   |

Źródło: opracowanie własne

Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad 58,81% respondentów utożsamia znacznie pojęcia kapitału intelektualnego organizacji z kapitałem ludzkim. To dzięki umiejętnościom, zdolnościom i talentom pracowników staje się możliwym wytwarzanie dóbr i usług. Kapitał ludzki to przede wszystkim inteligencja, zdolność analitycznego myślenia, inspiracja do działania, wyobraźnia, jasność umysłów pracowników, rzetelność, uczciwość, wiarygodność, konsekwencja w działaniu, kreatywność i innowacyjność oraz współpraca w zespole.

Utożsamianie kapitału intelektualnego organizacji z kapitałem ludzkim może wskazywać, że pracownicy dostrzegają konieczność rozwoju kadr w organizacji tworząc inteligentną organizację. Istotnym zatem staje się sprawne zarządzanie kompetencjami pracowników, co

wiąże się również koniecznością ich finansowania. Ciągły rozwój i doskonalenie zawodowe to forma inwestycji zarówno pracodawców jak i samych pracowników.

Około 31,34% ankietowanych kapitał intelektualny organizacji utożsamia z kapitałem organizacyjnym (strukturalnym). Postrzegają go jako strukturę organizacyjną, wiedzę jawną zgromadzoną w bazach danych, dokumenty (procedury, regulaminy, dane), wdrożone systemy informatyczne, procesy zachodzące w organizacji, które nie znikają wraz z odejściem pracownika. Stanowią go zbudowane relacje z otoczeniem w postaci łańcuchów dostaw. Kapitał strukturalny wpływa na wartość firmy poprzez swoją markę, reputację oraz posiadanie lojalnych klientów.

Zaledwie co dziesiąty pracownik uważa (9,85%), że kapitał intelektualny organizacji to kapitał społeczny oparty głównie na relacjach międzyludzkich, których podstawą jest wzajemne zaufanie, wspólne poglądy oraz normy.

Według ankietowanych na kapitał intelektualny człowieka wpływa przede wszystkim poziom jego świadomości (42,09%) oraz otaczająca rzeczywistość, środowisko w którym funkcjonuje (28,36%) (tab. nr 2).

**Tabela 2.** Czynniki wpływające na potencjał kapitału intelektualnego

| L.p. | Kategorie odpowiedzi                                      | N   | %      |
|------|---|-----|--------|
| 1.   | poziom jego świadomości                                   | 141 | 42,09  |
| 2.   | poziom wykształcenia                                      | 39  | 11,64  |
| 3.   | otaczająca rzeczywistość, środowisko w którym funkcjonuje | 95  | 28,36% |
| 4.   | poziom rozwoju cywilizacyjnego (egzystencjalnego)         | 15  | 4,48   |
| 5.   | jego cechy osobowości                                     | 45  | 13,43  |
|      | Razem   |     | 100    |

Źródło: opracowanie własne

Wybór tych najistotniejszych czynników sugeruje, że w opinii respondentów kapitał intelektualny determinuje posiadana wiedza pracowników o związkach przyczynowo skutkowych, zależnościach, a także umiejętność interpretowania pewnych zjawisk na podstawie doświadczenia zawodowego. To świadomość ciągłego nabywania nowych kompetencji podczas uczenia się oraz zdolność do autorefleksji. Kapitał to również wiedza zawodowa, zarówno jawna jak i ukryta. Otaczająca rzeczywistość i środowisko funkcjonowania przybiera postać sieci kontaktów w organizacji i na zewnątrz, wzajemnych zobowiązań i relacji z otoczeniem.

Istotnym są również cechy osobowości pracownika (13,43%) w postaci wrodzonych uwarunkowań genetycznych i nabytych dyspozycji wynikających z indywidualnych doświadczeń życiowych i zawodowych. Decydują one o stabilności i trwałości zachowań jednostki, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, których doświadczamy przez ostatnie lata funkcjonując w niestabilnym otoczeniu.

Za mniej ważne uznano posiadane wykształcenie (11,64%) oraz poziom rozwoju cywilizacyjnego (4,48%). W opinii pracowników ukończenie studiów wyższych w danej dziedzinie nie gwarantuje dobrego przygotowania do wykonywania zawodu. Oczywistym jest także fakt, iż na dzisiejszym rynku pracy, pracodawcy, bardziej cenią doświadczenie pracownika niż jego wykształcenie. Wdrożenie doświadczonego pracownika skraca czas adaptacji zawodowej i generuje znacznie mniejsze koszty.

Kapitał intelektualny organizacji jest niewątpliwie ściśle związany z kapitałem ludzkim, a przez wielu autorów publikacji naukowych wręcz utożsamiany z nim. Jest nieodzownie związany z człowiekiem (pracownikiem) i posiadanymi przez niego kompetencjami obejmującymi

wiedzę, umiejętności, doświadczenie, postawy, cechy psychiczne oraz motywację do podejmowania działań. Decydują one o zdolności do realizacji zadań, podejmowania decyzji, kierowania ale również determinują zdolności pracownika/menedżera do nawiązywania relacji międzyludzkich, w których szczególnie znaczenia nabiera wzajemne zrozumienie i zaufanie. Zatrudnieni pracownicy w organizacji stanowią główne źródło generowania wiedzy, jej wykorzystania oraz dzielenia się nią ze współpracownikami. To oni są „nośnikami” wiedzy i jej właścicielami. Wraz z ich odejściem przedsiębiorstwo traci część swoich zasobów niematerialnych. Istotnym zatem jest poznanie przyczyn fluktuacji pracowników (tab. nr 3).

**Tabela 3.** Czynniki wpływające na fluktuację pracowników

| L.p. | Kategorie odpowiedzi                                     | N   | %     |
|------|--|-----|-------|
| 1.   | trudne relacje kierownictwa z pracownikami               | 53  | 15,82 |
| 2.   | trudne relacje ze współpracownikami                      | 33  | 9,85  |
| 3.   | brak uznania za dobrze wykonaną pracę                    | 169 | 50,45 |
| 4.   | brak intratnej wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa | 36  | 10,75 |
| 5.   | zła komunikacja kierownictwa z pracownikami              | 16  | 4,78  |
| 6.   | brak szacunku wobec ludzi                                | 28  | 8,36  |
|      | Razem  |     | 100   |

Źródło: opracowanie własne

Głównym czynnikiem wpływającym na odejścia pracownicze jest brak uznania za dobrze wykonaną pracę oraz trudne relacje kierownictwa z pracownikami (66,27%). Istotne w stosunkach interpersonalnych są również relacje ze współpracownikami (9,85%), a także brak szacunku wobec ludzi (8,36%). Można zatem przyjąć, że czynnikiem determinującym fluktuację pracowników jest kultura organizacyjna, na którą składają się przyjęte normy i wartości różniące organizację od innych. Kadra kierownicza, a właściwie jej dobór determinuje zarządzanie kapitałem ludzkim. To menedżerowie są głównymi kreatorami kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna to także sposób komunikowania się, preferowane style kierowania, przyjęty system motywacyjny, praca zespołowa, wzajemny szacunek oraz zaufanie. Ważną rolę odgrywa stosunek przełożonych na otwartość w zdobywaniu nowej wiedzy oraz dzieleniu się nią, kreowanie odpowiedniego klimatu i przyjaznej atmosfery. Należy pamiętać, że zgromadzony „kapitał intelektualny” przynosi firmie wymierne efekty i korzyści. Menedżerowie powinni zdawać sobie sprawę, że brak pozytywnych relacji międzyludzkich powoduje konflikty oraz demotywuje do efektywnej pracy.

Na odejścia wpływają również brak intratnej wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa (10,75%). Pracownicy muszą czuć emocjonalny związek z organizacją, znać jej strategię oraz misję. Zaangażowanie w misję i wizję pracowników sprawia, że utożsamiają się oni z organizacją. Są lojalnymi pracownikami, a trajektorię swej ścieżki kariery zawodowej ściśle łączą z rozwojem firmy.

Współczesne otoczenie charakteryzujące się zmiennością i niestabilnością na niespotykaną dotąd skalę, postęp technologiczny, zdobywanie nowej wiedzy wymusza na współczesnym społeczeństwie konieczność podejmowania działań związanych z dostosowaniem się do otoczenia (tab. nr. 4).

**Tabela 4.** Opinie respondentów dotyczące „zarządzania sobą”

| L.p. | Kategorie odpowiedzi | N | % |
|------|----------------------|---|---|
|------|----------------------|---|---|

|    |                  |     |       |
|----|------------------|-----|-------|
| 1. | zdecydowanie tak | 126 | 37,61 |
| 2. | tak              | 143 | 42,69 |
| 3. | nie              | 41  | 12,24 |
| 4. | zdecydowanie nie | 10  | 2,99  |
| 5. | nie wiem         | 15  | 4,48  |
|    | Razem            |     | 100   |

Źródło: opracowanie własne

Zdecydowana większość respondentów jest świadoma konieczności adaptacji do zmieniającego się otoczenia i aktywnie uczestniczy w procesie zarządzania sobą (80,3%). Pracownicy ci samodzielnie starają się kierować własnym życiem i karierą, ustalają i realizują własne cele życiowe posiadając jednocześnie pełną kontrolę nad swoim życiem i zasobami. Pracownicy dostrzegają potrzebę zarządzania własnymi kompetencjami, przejęcia odpowiedzialności za proaktywne i strategiczne zarządzanie rozwojem osobistym. Rozumieją fakt początkowego nabywania nowych umiejętności i zdolności po to, by w przyszłości stały one się „bazą” do rozwijania bardziej zaawansowanych kompetencji.

Zaledwie 15,23% nie dostrzega konieczności ciągłego samokształcenia i rozwoju, a 4,48% badanych nie ma sprecyzowanych poglądów w tej kwestii.

Potrzeba rozwoju kompetencji wynika z natury człowieka, chęci doskonalenia oraz uniezależnienia się od innych podmiotów. W badaniach podjęto próbę ustalenia czynników determinujących zarządzanie sobą (tab. nr. 5).

W opinii ankietowanych najistotniejszym czynnikiem wpływającym na zarządzanie sobą jest intencja (39,70%) polegająca na przyjęciu strategii rozwoju osobistego. Dzięki jasno sprecyzowanym planom rozwoju kompetencji zawodowych pracownicy zyskują pewność i stabilizację w podejmowanych działaniach. Planowanie strategii rozwoju osobistego pozwala pracownikowi zdiagnozować posiadane kompetencje stanowiące jego możliwe strony, umiejętności, które powinien rozwijać oraz zasoby stanowiące szansę lub zagrożenie.

**Tabela 5.** Czynniki determinujące zarządzanie sobą

| L.p. | Kategorie odpowiedzi | N   | %      |
|------|----------------------|-----|--------|
| 1.   | autonomia            | 126 | 37,61  |
| 2.   | intencja             | 133 | 39,70  |
| 3.   | niestabilność        | 38  | 11,34% |
| 4.   | redundancja          | 21  | 6,27   |
| 5.   | tolerancja           | 17  | 5,07   |
|      | Razem                |     | 100    |

Źródło: opracowanie własne

W opinii ankietowanych najistotniejszym czynnikiem wpływającym na zarządzanie sobą jest intencja (39,70%) polegająca na przyjęciu strategii rozwoju osobistego. Dzięki jasno sprecyzowanym planom rozwoju kompetencji zawodowych pracownicy zyskują pewność i stabilizację w podejmowanych działaniach. Planowanie strategii rozwoju osobistego pozwala pracownikowi zdiagnozować posiadane kompetencje stanowiące jego możliwe strony, umiejętności, które powinien rozwijać oraz zasoby stanowiące szansę lub zagrożenie.

Ważnym determinantem jest także autonomia (37,61%), którą charakteryzuje samodzielność w podejmowaniu decyzji, kreowanie nowej wiedzy oraz nabywanie nowych kompetencji.

Autonomia, elastyczność w działaniach dla pracowników stanowią większą wartość niż wynagrodzenie czy inne benefity. Stwarzają nieograniczone możliwości rozwoju dla pracownika. Przekłada się to na większe poczucie wpływu na otoczenie pracy oraz zmniejsza poziom stresu. Jednocześnie od kadry zarządzającej wymaga to większego zaufania i otwartości na pomysły pracowników.

Niestabilność otoczenia, jego zmienność, konieczność dostosowania się do nowych sytuacji wymusza na pracownikach kreatywność i zmianę „podejścia do życia” (11,34%).

Mniej istotne według badanych jest redundancja (6,27%) związana z koniecznością zdobywania wiedzy wykraczającej poza obecnie istniejące potrzeby oraz tolerancja (5,07%) polegająca na akceptacji odmiennych opinii.

Mówiąc o zarządzaniu sobą nie można zapominać o procesie uczenia się. W zarządzaniu często stosowanym jest model opracowany przez Kurta Lewina, polegający na uczeniu się poprzez doświadczenie. Cykl uczenia się w sferze zarządzania występuje pod różnymi postaciami:<sup>20</sup> *zaplanuj – wykonaj – sprawdź – działaj; obserwuj – reaguj – osądzaj – interweniuj*. Każdej fazie przypisuje się odrębny styl uczenia się. Styl ten ma za zadanie ułatwić ludziom identyfikację silnych oraz słabych stron w tym zakresie.

Zarządzanie sobą, zarządzanie własnymi kompetencjami jest ściśle związane z koniecznością ciągłego uczenia się (tab. nr.6). Taką opinię wyraziło 75,82% respondentów. Pracownicy rozumieją, iż nastawienie organizacji na ciągłe zmiany i ustawiczny rozwój implikuje konieczność „ciągłego uczenia się”. Rozwój kompetencji jest procesem ciągłym i powoduje, że stopniowo przechodzi się na coraz wyższy poziom ich opanowania. Należy pamiętać, że nie ma zamkniętej listy kompetencji. Specjaliści z różnych dziedzin tworzą jedynie różne zestawy ich kombinacji. Ucząc się przez doświadczenie ludzie powinni być skłonni do refleksji i informacji zwrotnej. To one są kluczem do sukcesu.

**Tabela 6.** Opinie respondentów dotyczące ciągłego „uczenia się”

| L.p. | Kategorie odpowiedzi | N   | %     |
|------|----------------------|-----|-------|
| 1.   | zdecydowanie tak     | 141 | 42,09 |
| 2.   | tak                  | 113 | 33,73 |
| 3.   | nie                  | 71  | 21,19 |
| 4.   | zdecydowanie nie     | 10  | 2,99  |
| 5.   | nie wiem             | 0   | 0     |
|      | Razem                |     | 100   |

Źródło: opracowanie własne

Wiele osób o tym nie pamięta koncentrując się na działaniu i realizacji zadań, zapominając o konieczności głębszego zastanowienia się, przemyśleń, rozważań dających im możliwość nauki czegoś nowego. Na tym etapie uczący się pracownik dzieli się obserwacjami, spostrzeżeniami i opiniami. W etapie generalizacji zachodzi proces konceptualizacji doświadczeń. Dochodzi do konfrontacji doświadczeń z teorią, wdrażania doświadczeń do praktyki. Żyjąc w świecie chronicznego braku czasu człowiek powinien w swoim funkcjonowaniu przewidzieć miejsce i czas na takową refleksję.

Niepokojącym natomiast jest fakt, że 24,18% pracowników nie zauważa zależności pomiędzy zarządzaniem sobą a zarządzaniem kompetencjami. Dostrzec można brak świadomości, iż rozwojowy pracownik powinien poszerzać oraz aktualizować posiadaną wiedzę przez cały

<sup>20</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2014, s. 144 - 145.

okres zatrudnienia. Można przypuszczać, że pracownicy Ci nie posiadają wiedzy dotyczącej korzyści płynących z samorozwoju.

## **Zakończenie**

Z przeprowadzonych badań wynika, że ankietowani pracownicy utożsamiają znaczenie pojęcia kapitału intelektualnego organizacji z kapitałem ludzkim. Postrzegają kapitał intelektualny jako przede wszystkim jasność umysłów pracowników, ich kreatywność i innowacyjność, rzetelność, uczciwość, wiarygodność, konsekwencję w działaniu oraz współpracę w zespole. Kapitał ludzki staje się w dzisiejszym świecie coraz cenniejszą wartością. Rozwój firmy jako organizacji uczącej jest realizowany poprzez ciągłą naukę, zwiększanie potencjału pracowników, zarządzanie ich wiedzą, dbanie o ich ciągły rozwój i wdrażanie kultury samokształcenia, a także umiejętne gospodarowanie kapitałem ludzkim oraz organizacyjnym. Dlatego też w literaturze kapitał intelektualny nazywany jest „bogactwem organizacji”, czy też „skarbem organizacji”. Widzianym jest jako składnik napędzający gospodarkę oraz stanowi drogę do sukcesu.

Poziom świadomości pracowników oraz otaczająca ich rzeczywistość, środowisko w którym funkcjonują to czynniki, które determinują rozwój kapitału intelektualnego organizacji. Gotowość pracowników do ciągłego uczenia się, nabywania nowych kompetencji, zmiany starych nawyków i procedur, dzielenia się wiedzą z innymi, wymiany informacji stanowią o efektywności firmy inteligentnej.

Kapitał ludzki staje się w dzisiejszym świecie coraz cenniejszą wartością. Rozwój firmy jako organizacji uczącej jest realizowany poprzez ciągłą naukę, zwiększanie potencjału pracowników, zarządzanie ich wiedzą, dbanie o ich ciągły rozwój i wdrażanie kultury samokształcenia, a także umiejętne gospodarowanie kapitałem ludzkim oraz organizacyjnym.

Główną barierą w rozwoju firmy jest przede wszystkim rotacja pracowników (a przede wszystkim osób utalentowanych). Wysoka rotacja świadczy o tym, że w firmie dzieje się coś niedobrego. Ważnym jest aby szybko zidentyfikować czynniki wpływające negatywnie na satysfakcję w pracy. Z przeprowadzonych badań wynika, że głównym czynnikiem fluktuacji pracowników jest kultura organizacyjna składająca się ze sposobu komunikowania się wewnątrz organizacji, preferowanych stylów zarządzania przez kierownictwo, funkcjonującego systemu motywacyjnego, pracy zespołowej, wzajemnego szacunku oraz zaufania. Sposobem na ograniczenie fluktuacji pracowników jest monitorowanie nastrojów pracowników. Należy jednak pamiętać, że do pewnego poziomu rotacja pracowników jest pożądana. Otwiera nowe możliwości przed organizacją dając możliwość zatrudnienia nowych osób, które posiadają nową wiedzę, nowe doświadczenia.

Zarządzanie sobą jest ściśle związane z rozwojem indywidualnych kompetencji. Pracownicy dostrzegają konieczność przejścia odpowiedzialności za własny rozwój oparty na zdobywaniu doświadczenia w trakcie całego okresu zatrudnienia pracownika. Czynnikiem determinującym zarządzanie sobą jest gospodarowanie czasem. Czas stał się towarem deficytowym, co wiąże się z poważnymi konsekwencjami dla naszego życia. Dlatego też tak ważne jest właściwe zaplanowanie czasu na rozwój własnych kompetencji.

Koncepcje organizacji „uczących się”, zarządzania wiedzą czy inteligentnych organizacji, pracowników wiedzy udowadniają, że nieodzownym elementem pracy zawodowej jest nawyk ciągłego samodoskonalenia.

Zauważyć należy, iż kapitał intelektualny w kontekście wartości organizacji stanowi jej niewymierną część, tworząc „wartość dodaną”. Aktywa niematerialne są trudne do zidentyfikowania, a wartości jej poszczególnych składników trudno zsumować. Dlatego też, trafnym wydaje się być powiedzenie, że o potencjale organizacji świadczy „siła umysłów” jej pracowników.

Podsumowując problematykę zarządzania sobą, samorozwój powinien być świadomy oraz wynikający z własnych ambicji. Planując rozwój indywidualnych kompetencji ważnym

jest aby wychodziły one poza schemat wykonywanej pracy, żeby nie dochodziło do monotonii, stagnacji czy rutyny.

Nowoczesne formy organizacji w naturalny sposób sprzyjają zarządzaniu kapitałem intelektualnym. Organizacje tego typu upatrują źródeł swojego sukcesu w zasobach niematerialnych, przypisując im dominującą rolę, a ich działalność zmierza do powiększania wartości kapitału intelektualnego.

### **Streszczenie:**

Głównym celem badań przedstawionych w artykule była diagnoza głównych determinantów w procesie zarządzania kapitałem intelektualnym w kontekście zarządzania sobą. Aby osiągnąć zamierzony cel, w pierwszej części artykułu wyjaśniono znaczenie terminu „kapitał intelektualny” w oparciu o literaturę naukową z obszaru zarządzania, a następnie na podstawie przeprowadzonych badań podjęto próbę odpowiedzi na pytania: które czynniki sprzyjają rozwojowi procesu „zarządzania kapitałem intelektualnym“, a które stanowią jego barierę oraz jakie korzyści przynosi firmom wdrożenie tej koncepcji. Przeprowadzono analizę krytyczną literatury oraz badania ankietowe. Badania prowadzone były w małych i średnich firmach województwa dolnośląskiego. W toku badań ustalono determinanty wpływające na potencjał kapitału intelektualnego oraz zdiagnozowano czynniki wpływające na fluktuację pracowników w opinii respondentów. Poznano opinie dotyczące „zarządzania sobą” oraz świadomość pracowników w zakresie ciągłego „uczenia się”.

**Słowa kluczowe:** kapitał intelektualny, kapitał ludzki, zarządzanie sobą, Industry 5,0

### **Summary:**

*Determinants of intellectual capital development and Industry 5.0 challenges*

The main goal of the research presented in the article was to diagnose the main determinants in the process of intellectual capital management in the context of self-management. To achieve the intended goal, the first part of the article explains the meaning of the term „intellectual capital” based on scientific literature in the field of management, and then, on the basis of the conducted research, an attempt was made to answer the questions: which factors favor the development of the process of „intellectual capital management”, and which constitute its barrier and what benefits the implementation of this concept brings to companies. A critical analysis of the literature and surveys were carried out. The research was conducted in small and medium-sized companies in the Lower Silesian Voivodeship. In the course of the research, determinants affecting the potential of intellectual capital were determined and factors affecting employee turnover were diagnosed in the opinion of respondents. Opinions on „self-management” and employees' awareness of continuous „learning” were learned.

**Keywords:** intellectual capital, human capital, self-management, Industry 5,0

### **Bibliografia:**

1. Balcerzyk D., *The Role of a Leader in Contemporary Organizations*, European Research Studies Journal, 2021, Volume XXIV, Issue 1, 226-240, DOI: 10.35808/ersj/1959.
2. Borowska A., *Kształcenie dla przyszłości*, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa 2004.
3. Czainska, K., *Od strategii zrównoważonego rozwoju do zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi—diagnoza rozbieżności*. [w:] Ł. Haromszeki, (red), *Zarządzanie Kapitałem Ludzkim w Organizacjach Zróżnicowanych Kulturowo*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2020.
4. Dobija D., Rosolińska A., *Klasyfikacje kapitału intelektualnego*, [w:] D. Jemieliński, A. K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
5. Drucker P., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.

6. Gross-Gołacka E., Jefmański B., Spalek P., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstw w Polsce-wybrane aspekty teoretyczne i praktyczne*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2019.
7. Hamm B., *Kapitał społeczny z punktu widzenia socjologicznego*; [w:] *Kapitał społeczny*, Frąckiewicz L., Rączaszek A. (red.), WAE, Katowice 2004.
8. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2014.
9. M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, PWN, Warszawa 2014.
10. Kolarz M. (red.), *Znaczenie wiedzy i kapitału intelektualnego we współczesnej gospodarce i organizacji*, [w:] Kożusznik B. (red.), *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005.
11. Libertowska A., *Kapitał społeczny w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Wybrane aspekty*. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Poznań 2018, nr 78/2018, s. 90-91.
12. Mikula W. B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Diffin, Warszawa 2002.
13. Pawłowska E., *Organizacje pozarządowe a kapitał społeczny*, Zeszyty Naukowe Organizacja i zarządzanie, Politechnika Śląska, Gliwice 2015, Z. 77, s. 167 – 176.
14. Robertson A., Abbey G., *Zarządzanie talentami*, [w:] M. Kamińska (red.), *Wykorzystuj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
15. Szymańska E., *Koncepcja kapitału społecznego* [w:] Grzegorzczuk A., *Czynniki kształtowania kapitału społecznego w organizacji*, Zeszyty naukowe WSP, Warszawa 2018, nr 4/2017, s. 6-21.
16. Wełyczko L., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji uczącej się*, WSOWLąd, Wrocław 2013.
17. Zimny J., *Lider mocnych osobowości na współczesne czasy*, Pedagogika Katolicka, Fundacja Campus, Stalowa Wola 2023, nr 32 (1/23), s. 26-34.
18. Żukowska J., *Metody oceny form rozwoju kompetencji pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH. Warszawa 2019.