

Karolina Beyer

Uniwersytet Szczeciński

PROCES ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM JAKO WYZWANIE DLA PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Współczesne otoczenie gospodarcze wymaga od menedżerów nowatorskiego podejścia do zarządzania organizacją i jej zasobami. Sukces przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy wymaga podjęcia działań w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnym, stanowiącym główny potencjał firm.

Kapitał intelektualny, z uwagi na jego wielowymiarowy oraz niematerialny charakter, wymaga odpowiednich technik zarządzania. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym w głównej mierze polega na identyfikowaniu jego elementów składowych, pomiarze, efektywnym wykorzystaniu i dalszym rozwoju jego potencjału. Zarządzanie kapitałem intelektualnym wymaga podjęcia działań w trzech jego obszarach: kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego. Ponadto w procesie zarządzania kapitałem intelektualnym należy dbać o wzajemne relacje pomiędzy jego elementami składowymi, co pozwoli na zrozumienie istoty wpływu tego kapitału na wartość przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest zaprezentowanie procesu zarządzania kapitałem intelektualnym. Realizacja celu wymagała przedstawienia jego istoty oraz koncepcji zarządzania w trzech jego obszarach, tj. kapitale ludzkim, strukturalnym i relacyjnym.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, zarządzanie kapitałem intelektualnym, kapitał ludzki.

Wprowadzenie

Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami stoi w obliczu wielu wyzwań płynących ze strony uwarunkowań nowej gospodarki opartej na wiedzy. Zmiany w rzeczywistości gospodarczej wymuszają przekształcanie tradycyjnych przedsiębiorstw w przedsiębiorstwa bazujące na wiedzy, umiejętnościach i kompetencjach. Wiąże się to ze stosowaniem nowych sposobów zarządzania, które pozwolą organizacjom wykorzystywać wiedzę, wzmacniać kluczowe kompetencje, rozwijać umiejętności pracowników, jak również wspomagać organizacyjne uczenie się.

W związku z powyższym, by przedsiębiorstwa mogły zapewnić sobie przewagę konkurencyjną, muszą podjąć działania zmierzające ku efektywnemu zarządzaniu kapitałem intelektualnym. Umiejętne zarządzanie w tym zakresie jest obecnie wyzwaniem dla firm, gdyż dotyczy niematerialnych, często trudnych do uchwycenia elementów. Ponadto sprawne zarządzanie kapitałem intelektualnym jest istotne ze względu na korzyści, jakie przynosi przedsiębiorstwu.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie procesu zarządzania kapitałem intelektualnym, stanowiącego wyzwanie dla przedsiębiorstw. Aby zrealizować cel, przedstawiono wybrane koncepcje procesu zarządzania kapitałem intelektualnym, z uwzględnieniem zarządzania w trzech jego obszarach, tj. kapitale ludzkim, strukturalnym i relacyjnym.

1. Pojęcie i zarządzanie kapitałem intelektualnym

Pojęcie kapitału intelektualnego, choć coraz bardziej popularne, jest trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Fakt ten wynika z jego niematerialnego charakteru. Różne podejścia do koncepcji kapitału intelektualnego występują zarówno w kategoryzacji jego elementów składowych, jak również w sposobach zarządzania nim.

Prace zainteresowanych środowisk nad kategorią kapitału intelektualnego zaowocowały wieloma definicjami. Najczęściej spotykane w literaturze i praktyce zostaną zarysowane w niniejszym artykule. Opracowanie spójnej definicji kapitału intelektualnego i sposobów zarządzania nim jest wyzwaniem zarówno dla teoretyków, jak i praktyków tematu.

Według Leifa Edvinssona i Michaela S. Malone'a kapitał intelektualny to suma kapitałów: ludzkiego i strukturalnego. Kapitał ludzki to wiedza, umiejęt-

ności, innowacyjność oraz zdolność pracowników do sprawnego realizowania zadań. Natomiast kapitał strukturalny to infrastruktura informatyczna, struktura organizacyjna, patenty, znaki handlowe oraz wszystko to, co wspiera produktywność pracowników. W skład kapitału strukturalnego Edvinsson i Malone zaliczają również kapitał klientów¹.

Thomas A. Stewart definiuje kapitał intelektualny jako sumę wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej. Będzie to m.in. wiedza umożliwiająca nadanie poszczególnym elementom organizacji określonej wartości. Stewart dzieli kapitał intelektualny na kapitał ludzki, strukturalny i kliencki².

Kapitał intelektualny według Annie Brooking to wiązka niematerialnych zasobów, dzięki którym organizacja jest zdolna funkcjonować. Ponadto dzieli kapitał intelektualny na zasoby rynkowe, ludzkie, infrastrukturalne i własność intelektualną³.

Karl Erik Sveiby skupił swoją uwagę na zasobach niematerialnych i zarządzaniu wiedzą. Wyróżnił trzy rodzaje zasobów niematerialnych, a mianowicie: kompetencje pracownicze (m.in. w postaci wykształcenia i doświadczenia), strukturę wewnętrzną (m.in. patenty, koncepcje, systemy komputerowe i administracyjne, sfera B + R) i strukturę zewnętrzną (m.in. marka, relacje z klientami i dostawcami)⁴.

Według Patricka Sullivana kapitał intelektualny to wiedza, która może zostać przekształcona w zyski. Według jego koncepcji kapitał intelektualny składa się z kapitału ludzkiego, a właściwie z wiedzy pracowników, która to wiedza skodyfikowana tworzy aktywa intelektualne. Część skodyfikowanej wiedzy może stanowić własność intelektualną w postaci patentów, znaków handlowych, tajemnic handlowych itp.⁵

¹ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 16–17.

² T.A. Stewart, *Intellectual Capital. The New Wealth of organizations*, Doubleday, New York 1999, s. 50–52.

³ A. Brooking, *Intellectual Capital, Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, CENGAGE Learning EMEA, Hampshire 2010, s. 12–13.

⁴ K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehle Publishers, San Francisco 1997, s. 10–12.

⁵ P.H. Sullivan, *Value-Driven Intellectual Capital, How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, John Wiley & Sons, Inc., New York 2000, s. 16–18.

Dokonując analizy wybranych definicji kapitału intelektualnego, wyraźnie widać podział tego pojęcia na trzy elementy:

- związane z czynnikiem ludzkim – kapitał ludzki,
- dotyczące wnętrza organizacji, jej procesów, systemów, wartości itp. – kapitał strukturalny,
- zewnętrzne, stanowiące głównie relacje z otoczeniem – kapitał relacyjny.

Korzyści, jakie może przynieść organizacji kapitał intelektualny, są obecnie tematem wielu rozważań menedżerów i ekspertów zarządzania. Ich uwaga koncentruje się na opracowaniu metod, systemów i innych narzędzi zarządzania kapitałem intelektualnym, które pozwolą wykorzystać w pełni jego potencjał. Gospodarowanie tak ważnym elementem przedsiębiorstwa, który jest niematerialny, wielowymiarowy i odmienny w każdej organizacji, jest zadaniem niezwykle trudnym. Do najbardziej znanych metod wspomagających zarządzanie kapitałem intelektualnym zaliczyć można Nawigator Skandii, monitor aktywów niematerialnych czy zrównoważoną kartę wyników.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest procesem, który wymaga podjęcia następujących działań:

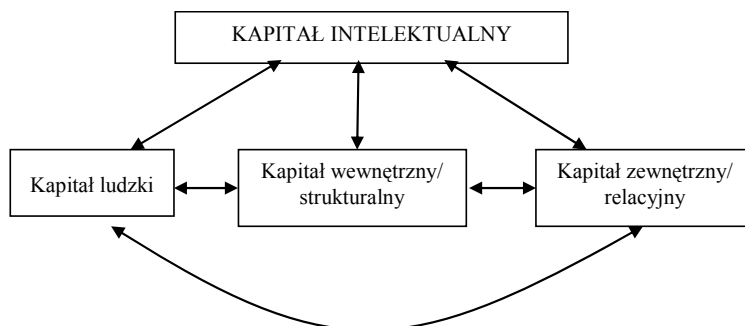
- identyfikacja i kategoryzacja kapitału intelektualnego,
- pomiar i przechowywanie informacji dotyczących kapitału intelektualnego,
- ochrona posiadanego kapitału intelektualnego,
- powiększanie i odnawianie kapitału intelektualnego – zbudowanie kultury przedsiębiorstwa, która ceni i wynagradza dzielenie się wiedzą oraz zdobywanie nowej wiedzy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji,
- upowszechnianie koncepcji kapitału intelektualnego⁶.

Zarządzając kapitałem intelektualnym, należy zwrócić szczególną uwagę na wzajemne relacje występujące pomiędzy jego elementami składowymi, co pozwoli na zrozumienie istoty wpływu tego kapitału na wartość przedsiębiorstwa.

Relacje zachodzące pomiędzy składnikami kapitału intelektualnego prezentuje rysunek 1.

⁶ A. Szuwarzyński, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym*, www.zie.pg.gda.pl/zwi/zbiory/kapital/Kapital_intelektualny_3.pdf. (20.02.2012).

Rysunek 1. Relacje między elementami składowymi kapitału intelektualnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth...*, *op.cit.*, s. 10–15.

Dokonanie dokładnej identyfikacji składników kapitału intelektualnego pomaga lepiej zrozumieć jego istotę, jak również pozwala na podjęcie odpowiednich działań zmierzających do zwiększenia jego potencjału. Należy podkreślić, że wszystkie elementy składowe kapitału intelektualnego są ze sobą ściśle powiązane. Próba rozdzielenia kapitału ludzkiego, organizacyjnego i rynkowego nie przyniesie pożądanych rezultatów i nie pozwoli na tworzenie i rozwój kapitału intelektualnego. Siła kapitału intelektualnego wynika z połączenia i wzajemnych relacji między jego poszczególnymi elementami. Aby kapitał ludzki mógł efektywnie realizować swoje zadania, niezbędny jest kapitał organizacyjny, natomiast kapitał rynkowy bez wsparcia ze strony kapitału ludzkiego i organizacyjnego nie przyczyni się do wzrostu kapitału intelektualnego w ogóle.

Sposób zarządzania kapitałem intelektualnym uzależniony jest od specyfiki przedsiębiorstwa, jak i od jego misji, strategii i możliwości finansowych. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym musi być dostosowany do konkretnych potrzeb i potencjału przedsiębiorstwa⁷.

Prekursorzy zajmujący się tematem kapitału intelektualnego opracowali również autorskie koncepcje zarządzania nim. Wybrane koncepcje zarządzania kapitałem intelektualnym zaprezentowane zostały w tabeli 1.

⁷ *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Poczowski, Difin, Warszawa 2007, s. 105.

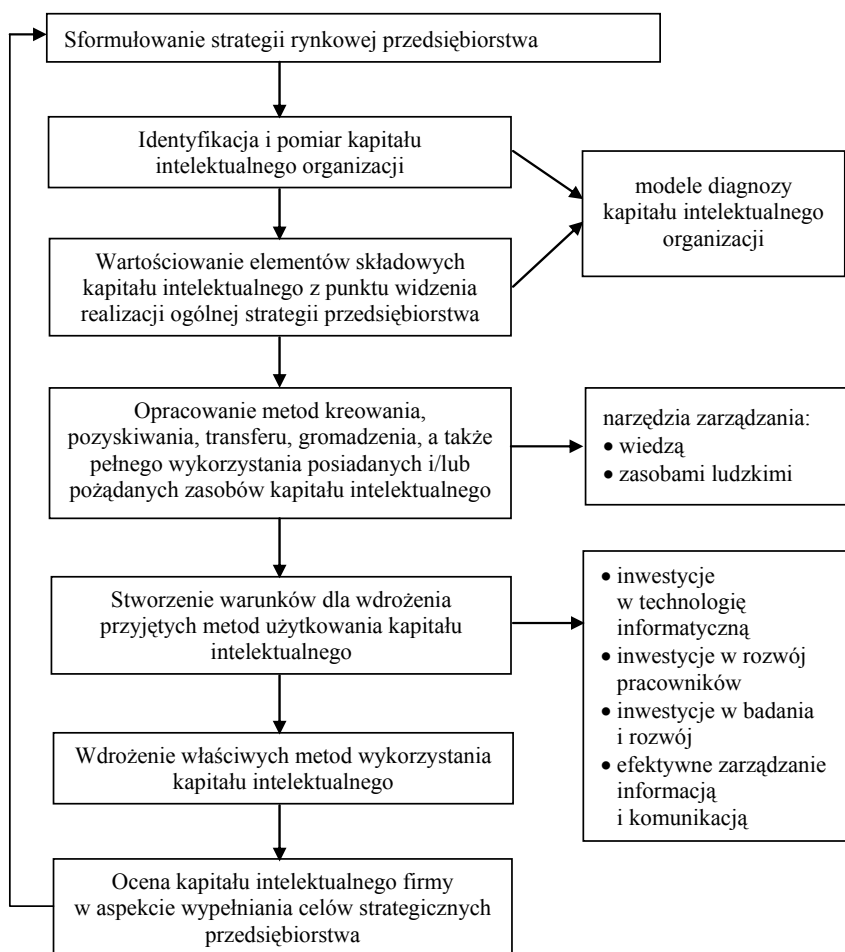
Tabela 1. Wybrane koncepcje procesu zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa

Autor	Etapy procesu zarządzania KI	Opis działania
A. Brooking	Formułowanie strategii rynkowej	Opracowanie strategii rynkowej stanowiącej bazę zarządzania tymi aktywami, które decydują o przewadze rynkowej firmy i umożliwiają jej osiągnięcie maksymalnych zysków
	Zarządzanie własnością intelektualną	Podjęcie działań, których celem jest prawna ochrona własności intelektualnej, jaką dysponuje organizacja; dzięki realizacji tej fazy własność intelektualna organizacji wpływa na pomnażanie wartości kapitału intelektualnego firmy i jej wartości finansowej, gdyż może być przedmiotem kupna lub wymiany
	Dobór instrumentów kształtowania organizacji	Wytworzenie infrastruktury organizacyjnej (np. zaplecze informatyczne, bazy danych), sprzyjającej zarządzaniu kapitałem intelektualnym
	Zarządzanie wiedzą	Ochrona i rozwijanie wiedzy, jaką dysponują jednostki w przedsiębiorstwie oraz przekształcają ją w formę zrozumiałą dla wszystkich pracowników; gromadzenie jej w ogólnodostępnych bazach – tworzenie i kształtowanie zasobów wiedzy organizacyjnej
L. Edvinsson, M.S. Malone	Analiza wyników Nawigatora Skandii	Identyfikacja tych części Nawigatora, które pokazują zdolność do tworzenia i pomnażania wartości
	Podjęcie działań w kierunku kreacji wartości na bazie KI	Wyważenie wartości KI poprzez zaangażowanie odpowiednich interakcji, a przez to uaktywnienie niewykorzystanych zdolności
	Kreowanie płaszczyzny przekazywania wiedzy	Koncentracja na przepływie i wymianie informacji celem stworzenia warunków do przekazywania wiedzy, by zwiększyć efektywność rozwoju KI; odpowiednie elementy tej wiedzy będą udostępniane zainteresowanym stronom
	Kapitalizacja procesu	Wymiana, zamiana, powtarzanie i kodyfikacja komponentów procesu zarządzania KI; sprawne jego przeprowadzenie przyczynia się zaś do: <ul style="list-style-type: none"> – uzyskania bardziej stromej krzywej uczenia się, – skrócenia czasu niezbędnego do wdrożenia, – oszczędności w kosztach i inwestycjach w kapitał strukturalny i organizacyjny, – osiągnięcia wyższej wartości dodanej dzięki usprawnionym interakcjom, – kreacji wartości dzięki nowatorskim powiązaniom i połączeniom
T.A. Stewart	Diagnoza wad	Identyfikacja i ocena roli wiedzy w organizacji, zarówno jako zasobu, procesu i rezultatu działań
	Wskazanie aktywów wiedzy	Przyporządkowanie obecnych dochodów do aktywów wiedzy, które je wytworzyły
	Opracowanie planu	Stworzenie strategii w zakresie inwestowania i wykorzystywania aktywów intelektualnych organizacji
	Zarządzanie organizacją opartą na wiedzy	Poprawa efektywności pracowników wiedzy i wykorzystywania wiedzy

Źródło: *Podstawy zarządzania...*, op.cit., s. 106–107.

Dokonując analizy literatury przedmiotu, można przyjąć stwierdzenie, że zarządzanie kapitałem intelektualnym to realizacja podstawowych funkcji zarządzania. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym w zasadzie skupia się na identyfikowaniu kapitału intelektualnego, koncentrowaniu się na jego generowaniu oraz stwarzaniu warunków dla jego wykorzystania i pomnażania. Sekwencje procesu zarządzania kapitałem intelektualnym przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym



Konkludując, należy podkreślić, że proces zarządzania kapitałem intelektualnym łączy się bezpośrednio z zarządzaniem jego elementami składowymi, tj. kapitałem ludzkim, strukturalnym oraz relacyjnym. W dalszej części niniejszego artykułu przedstawione zostaną działania związane z zarządzaniem ww. elementami składowymi w kontekście zarządzania kapitałem intelektualnym.

2. Kapitał ludzki w procesie zarządzania kapitałem intelektualnym

Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym wymaga sprawnego zarządzania kapitałem ludzkim. Kapitał ludzki jest kluczowym elementem kapitału intelektualnego, bez którego pozostałe składniki nie istnieją. To ludzie tworzą organizację, wykorzystują i pomnażają swoją wiedzę, dzięki doświadczeniu, umiejętnościom i innym cechom. To pracownicy budują kulturę organizacyjną, tworzą wizerunek firmy, tworzą wartość intelektualną, wprowadzają innowacje, pozyskują klientów i utrzymują z nimi relacje.

Kapitał ludzki składa się z wielu czynników, do których zaliczyć można m.in.:

- cechy, takie jak: inteligencja, zaangażowanie, rzetelność, uczciwość, pozytywne nastawienie do życia, wiarygodność, indywidualne kompetencje,
- zdolności pracownika do uczenia się rozwiązywania problemów pojawiających się w przedsiębiorstwie, np.: kreatywność, myślenie analityczne, chłonność umysłu, wyobraźnia,
- motywacja pracownika do dzielenia się wiedzą i informacją: umiejętność pracy w grupie, umiejętność dążenia do celu, umiejętność tworzenia relacji międzyludzkich⁸.

Podstawową cechą kapitału ludzkiego jest to, że jest zintegrowany z człowiekiem i stanowi źródło powstawania wiedzy w organizacji. Nie jest on własnością organizacji, a jedynie jest przez nią wykorzystywany w okresie zatrudnienia pracownika. Odejście pracownika z firmy wiąże się ze stratą pewnych umiejętności, zdolności czy wiedzy. Dlatego tak ważne jest, by zarządzając kapitałem intelektualnym, podjąć specjalne działania mające na celu kształto-

⁸ A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005, s. 17; K. Beyer, M. Szczepkowska, *Gospodarowanie zasobami niematerialnymi*, w: *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011, s. 234.

wanie kapitału ludzkiego organizacji. Do działań tych zaliczyć można metody, które pozwolą na zwiększenie zaangażowania pracowników w pracę dla organizacji, jak również na nieustanne poszerzanie wiedzy, zwiększanie

- zarządzanie kompetencjami,
- zarządzanie talentami,
- zarządzanie rozwojem,
- zarządzanie przez motywowanie,
- zarządzanie przez partycypację⁹.

Kształtowanie kapitału ludzkiego ściśle związane jest również z koniecznością zarządzania wiedzą, gdyż, jak już zostało wspomniane, wiedza organizacji ma swoje źródło w wiedzy zatrudnionych pracowników. Zarządzanie wiedzą to pewien styl zarządzania firmą polegający na „...budowaniu dynamicznego środowiska pracy i nauki, które sprzyja stałemu generowaniu, gromadzeniu oraz stosowaniu wiedzy indywidualnej i zbiorowej w celu odkrycia dla firm nowych wartości”¹⁰.

3. Kapitał strukturalny w procesie zarządzania kapitałem intelektualnym

W skład kapitału strukturalnego wchodzi wszelkie elementy wspomagające pracę pracowników przedsiębiorstwa. Do podstawowych można zaliczyć: strukturę organizacyjną, wewnętrzny system transferu wiedzy, styl przywództwa, jak również infrastrukturę informatyczną, licencje, patenty oraz procedury, procesy, techniki, metody itp. Wszystkie te elementy mają wzmacniać efektywność pracy pracowników. Kapitał strukturalny jest efektem działań pracowników i, w odróżnieniu od kapitału ludzkiego, może stanowić własność przedsiębiorstwa.

Zarządzanie kapitałem strukturalnym sprowadza się do połączonych działań wynikających z zarządzania jego poszczególnymi elementami. Duże wyzwanie stanowi zarządzanie własnością intelektualną, gdyż nie każdy zasób o charakterze niematerialnym może być prawnie chroniony. Zarządzanie własnością intelektualną w szczególności dotyczy patentów, praw autorskich, pro-

⁹ A. Szczygielska, *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, <http://www.ibuk.pl/fiszka/2263/kapital-intelektualny-w-gospodarce-opartej-na-wiedzy.html> (20.02.2012).

¹⁰ Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 33.

jektów, znaków towarowych, tajemnic handlowych, pewnych elementów know-how¹¹.

Podsumowując, zarządzanie kapitałem strukturalnym ma za zadanie zapewnienie odpowiednich systemów i procedur, aby pracownicy mogli swój potencjał intelektualny zamienić w działania. Przedsiębiorstwa z silnym kapitałem strukturalnym wraz ze sprzyjającą kulturą organizacyjną stwarzają pracownikom środowisko zachęcające do podejmowania nowych inicjatyw, do działania, uczenia się i doskonalenia. Ponadto stworzenie odpowiednich systemów transferu i gromadzenia wiedzy pozwoli na przekształcenie indywidualnego know-how we własność przedsiębiorstwa¹².

4. Kapitał relacyjny w procesie zarządzania kapitałem intelektualnym

Zarządzanie kapitałem relacyjnym dotyczy kilku sfer. Po pierwsze polega na zarządzaniu formalnymi i nieformalnymi relacjami z klientami, dostawcami, kooperantami, udziałowcami czy inwestorami, z drugiej strony dotyczy kształtowania niematerialnych aktywów, takich jak: marka, reputacja i wizerunek przedsiębiorstwa.

Dbanie o markę, reputację i wizerunek firmy to zadanie każdego zatrudnionego w przedsiębiorstwie, jednak może to być niewystarczające w rzeczywistości gospodarczej. Zadaniem zarządzających jest więc powołanie odpowiednich jednostek, aby dbały o public relations, czyli kreowanie obrazu przedsiębiorstwa dla jego klientów wewnętrznych i zewnętrznych oraz innych podmiotów zaangażowanych¹³.

Zarządzanie relacjami stanowi również bardzo istotny element zarządzania kapitałem intelektualnym. W tym zakresie możliwe jest stosowanie dostępnych metod zarządzania. Jedną z nich jest zarządzanie relacjami z klientem – *Customer Relationship Management* (CRM). Zarządzanie relacjami z klientem to również działania z zakresu programów lojalnościowych, jak i kontaktów posprzedażowych.

¹¹ A. Brooking, *op.cit.*, s. 36–42.

¹² N. Bontis, *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*, „Management Decision” 1998, nr 36/2, s. 66.

¹³ K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, wyd. AE, Wrocław 2005, s. 133.

Umiejętne zarządzanie kapitałem relacyjnym powinno wspierać markę, reputację i wizerunek przedsiębiorstwa, co w konsekwencji pozwoli na pozyskanie i utrzymanie pozytywnych relacji z otaczającymi przedsiębiorstwo podmiotami.

Podsumowanie

Zarządzanie kapitałem intelektualnym to nowe wyzwanie dla zarządzających przedsiębiorstwami, będące odpowiedzią na pojawiające się głębokie zmiany w rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Generalnie przyjąć należy, że zarządzanie kapitałem intelektualnym sprowadza się do identyfikacji, pomiaru, wykorzystania i rozwoju niematerialnego potencjału przedsiębiorstwa. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym od identyfikacji po rozwój powinien odbywać na poziomie wszystkich jego elementów składowych, tj. na poziomie kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego. Te podsystemy zarządzania są ze sobą ściśle związane, a w ich ramach realizowane są procesy, takie jak transfer wiedzy i informacji czy konwersja kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny.

Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym nie jest więc zadaniem łatwym. Wymaga ono dualnego podejścia: z jednej strony polega na identyfikacji i zarządzaniu poszczególnymi elementami składowymi kapitału intelektualnego, z drugiej koncentruje się na wzajemnych relacjach występujących pomiędzy nimi.

Do podstawowych działań w poszczególnych obszarach kapitału intelektualnego zaliczyć można:

- w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim – kreowanie, transferowanie, wykorzystywanie wiedzy, jak również rozwijanie umiejętności pracowników;
- w obszarze zarządzania kapitałem strukturalnym – tworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych wspomagających komunikację i kreatywność oraz zarządzanie wiedzą chronioną (patentami i licencjami);
- w obszarze zarządzania kapitałem relacyjnym – zarządzanie relacjami z klientami, dostawcami, partnerami, konkurentami, budowanie pozytywnego wizerunku i reputacji firmy oraz siły jej marek.

Literatura

- Beyer K., Szczepkowska M., *Gospodarowanie zasobami niematerialnymi*, w: *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011.
- Bontis N., *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*, „Management Decision” 1998, 36/2.
- Brooking A., *Intellectual Capital, Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, CENGAGE Learning EMEA, Hampshire 2010.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mi-kuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Pocztowski, Difin, Warszawa 2007.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, wyd. AE, Wrocław 2005.
- Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005.
- Stewart T.A., *Intellectual Capital. The New Wealth of organizations*, Doubleday, New York 1999.
- Sullivan P.H., *Value-Driven Intellectual Capital, How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, John Wiley & Sons, Inc., New York 2000.
- Sveiby K.E., *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehle Publishers, San Francisco 1997.
- Szczygielska A., *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, <http://www.ibuk.pl/fiszka/2263/kapital-intelektualny-w-gospodarce-opartej-na-wiedzy.html> (20.02.2012).
- Szuwarzyński A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym*, www.zie.pg.gda.pl/zwi/zbiory/kapital/Kapital_intelektualny_3.pdf (20.02.2012).

THE PROCESS OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT AS A CHALLENGE FOR ENTERPRISES

Summary

Today's business environment requires from managers innovative approach to management whole organization and its resources. The success of enterprise

in knowledge-based economy requires activities in the field of intellectual capital management, which is the main potential of company.

Intellectual capital and its multidimensional and intangible nature, require appropriate management techniques. The process of intellectual capital management consists of: identifying components, measurement, efficient use and further development of its potential. Intellectual capital management requires efforts in three of its areas, such as: human capital, structural capital and relational capital. Moreover, when managing intellectual capital it is important to take care of the interaction between its components, which will allow to understand the impact of this capital on the company's value.

The aim of this article is to present the process of intellectual capital management particularly in its three areas: human capital, structural capital and relational capital.

Keywords: intellectual capital, intellectual capital management, human capital.

Translated by Karolina Beyer

