

Iwona Kacak

Rozwój kapitału intelektualnego w mikroprzedsiębiorstwach : bilans doświadczeń

Problemy Profesjologii nr 2, 105-115

2010

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Iwona Kacak

ROZWÓJ KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWACH. BILANS DOŚWIADCZEŃ

Streszczenie

Rozwój kapitału intelektualnego przedsiębiorstw następuje w wyniku świadomego kształtowania i wykorzystania jego elementów: kapitału ludzkiego, kapitału wewnętrznego organizacji, kapitału zewnętrznego – relacyjnego. Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym wpływa na efektywność przedsiębiorstwa i podnosi jego konkurencyjność na rynku. Celem artykułu jest ukazanie działań wspomagających rozwój i wykorzystanie kapitału intelektualnego w mikroprzedsiębiorstwach poprzez dedykowany, innowacyjny model transferu wiedzy, wsparcia wybranych wartości intelektualnych mikroprzedsiębiorstw, szczególnie kapitału ludzkiego, wdrożony i rekomendowany do powszechnego zastosowania.

THE DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL IN MICRO-ENTERPRISES. BALANCE OF EXPERIENCES

Summary

The development of intellectual capital of enterprises results from intentional shaping and use of its elements: human capital, capital inside the organization, capital outside the organization – relational. Effective management of the intellectual capital influences effectiveness of a company and increases its competitiveness on the labour market. The aim of the article is to present the activities that support the development and use of the intellectual capital in micro-enterprises by the dedicated, innovative model (implemented and recommended for the public use) for the transfer of knowledge as well as for supporting selected intellectual values of micro-enterprises, concerning especially the human capital.

Wprowadzenie

Z obserwacji trendów światowych wynika, że sektor przedsiębiorstw coraz bardziej powinien być zainteresowany wykorzystaniem i rozwojem niematerialnych wartości przedsiębiorstw – kapitału intelektualnego, szczególnie kapitału ludzkiego, bowiem te wartości nabierają więk-

szego znaczenia dla rozwoju organizacji niż aktywa przedsiębiorstwa. Przez rozwój kapitału ludzkiego rozumieć należy zespół działań w zakresie wzbogacenia wiedzy, rozwijania zdolności i umiejętności, kształtowania kreatywności, innowacyjności pracowników i kadry przedsiębiorstw, które powinny prowadzić do wzrostu ich indywidualnego kapitału ludzkiego oraz wartości kapitału ludzkiego w skali gospodarczej i przedsiębiorstwa. Opracowania statystyczne nie potwierdzają jednak powszechności podejmowania inicjatyw w zakresie edukacji ustawicznej dorosłych¹. Kształcenie ustawiczne dorosłych w Polsce kształtuje się na poziomie 4,7 % (w krajach Unii Europejskiej – 27) wskaźnik ten wynosi 9,6%)². Uczestnictwo w edukacji ustawicznej w przedsiębiorstwach wynosi 21% (UE-27 – 33%)³ i jest ściśle związane jest z wielkością przedsiębiorstwa. Firmy, które najczęściej korzystają z różnych form edukacji ustawicznej to przedsiębiorstwa duże, zatrudniające powyżej 249 pracowników, najmniej natomiast przedsiębiorstwa mikro zatrudniające do 10 pracowników. Mikroprzedsiębiorstwa są często pomijane w różnego typu krajowych badaniach i opracowaniach statystycznych. Wynika to z braku procedur i narzędzi pozyskania takich informacji od mikroprzedsiębiorstw. Nie należy pomijać w opracowaniach tej grupy przedsiębiorstw z uwagi na ich przeważającą pozycję (96%) w całej populacji firm w Polsce, zatrudniających ponad 40% osób pracujących i tworzących ponad 44% wartości dodanej brutto⁴ i wykazujących się niską innowacyjnością. Z tego powodu w artykule koncentruje się na próbie odpowiedzi na następujący problem badawczy:

Jakie działania (modele wsparcia) należy podjąć wobec mikroprzedsiębiorstw i jakimi metodami, aby wspierać ich zasoby ludzkie, wzrost kapitału intelektualnego i konkurencyjność na rynku? W artykule przyjęto następującą hipotezę: działania pobudzające wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego w mikroprzedsiębiorstwach wymagają dedykowanego modelu wsparcia.

Podstawą publikacji są rezultaty wypracowane przez krajową i europejskie sieci współpracy instytucji w ramach programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, tj. Partnerstwo na Rzecz Rozwoju „Przedsiębiorczość w sieci – Internet szansą na wzrost konkurencyjności”, Partnerstwo Ponadnarodowe TENKO (Międzynarodowa Sieć Wiedzy, Doświadczenia i Organizacji), Partnerstwo Ponadnarodowe ENTERPRISES for Europe (Przedsiębiorczość dla Europy).

¹ Edukacja ustawiczna – to kompleks procesów oświatowych, formalnych, nieformalnych i incydentalnych, które niezależnie od treści, poziomu i metod umożliwiają uzupełnianie wykształcenia w formach szkolnych i pozaszkolnych, dzięki czemu osoby dorosłe rozwijają swoje zdolności, wzbogacają wiedzę, udoskonalają kwalifikacje zawodowe lub zdobywają nowy zawód, zmieniają swoje postawy – zgodnie z definicją UNESCO

² Rocznik Statystyki Międzynarodowej 2009, GUS, Warszawa 2010, Tab. 40 (43) Polska w Unii Europejskiej i OECD w 2008 r., s. 74; Dane dotyczą osób w wieku 15-64 lata.

http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_PM_rocznik_stat_miedzynarodowy_2009.pdf (dostęp: 22.03.2010 r.).

³ Modernising vocational education and training. Synthesis Report, CEDEFOP 2009 r., s. 43.

⁴ A. Żołnierski (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, PARP Warszawa 2009, s. 63.

Kapitał intelektualny – wybrane aspekty

W ostatnich latach coraz częściej, w pracach nad budową strategii zarządzania przedsiębiorstwem, wyodrębnia się dwa rodzaje aktywów przedsiębiorstwa: materialne i niematerialne czyli intelektualne. Te pierwsze łatwo daje się zmierzyć na podstawie dokumentów finansowych: bilansu czy rachunku zysków i strat. Trudniej natomiast zmierzyć kapitał intelektualny. Czym więc jest kapitał intelektualny przedsiębiorstwa? Istnieje wiele definicji i źródeł pochodzenia kapitału intelektualnego. Jest on różnicą między rynkową a księgową wartością firmy. Jest zasobem wiedzy i umiejętności, kreatywności pracowników, innowacyjności produktów, kultury organizacyjnej, procesów i relacji zachodzących pomiędzy nimi i otoczeniem firmy. Składowymi kapitału intelektualnego są kapitał ludzki, kapitał strukturalny a nim kapitał organizacyjny i kapitał kliencki⁵. A. Jarugowa podaje następujące składowe poszczególnych elementów kapitału intelektualnego:

- *Kapitał ludzki – obejmuje takie składowe jak: know-how, wykształcenie, kwalifikacje zawodowe, wiedzę związaną z wykonywaną pracą, predyspozycje zawodowe, predyspozycje psychometryczne, przedsiębiorczość, zapał, innowacyjność, zdolności, zmienność,*
- *Kapitał klientów – znak firmowy, lojalność klientów, kanały dystrybucji, umowy franchisingowe itp.,*
- *Kapitał organizacyjny (strukturalny) – własność intelektualną (patenty, prawa autorskie, znak handlowy, itp.), aktywa infrastrukturalne (filozofia zarządzania, kultura organizacyjna, procesy zarządzania, systemy informacyjne, itp.)⁶.*

Dla gospodarki istotnym jest nie tylko posiadanie kapitału intelektualnego w społeczeństwie, ale efektywne jego użytkowanie. W przypadku posiadania nagromadzonej wiedzy w bazach danych i zatrudnieniu pracowników o wysokim poziomie najnowszej wiedzy przy braku mechanizmów transformacji wiedzy będziemy mieli przypadek przedsiębiorcy, który oczekiwał na samoczynny ich wzrost. Niezbędne jest zatem tworzenie kultury zaufania i dzielenia się wiedzą⁷. *W organizacjach opartych na wiedzy zdolność poprawy procesów biznesowych i zwiększania ich wartości zależy od umiejętności i chęci indywidualnych pracowników do dostosowywania swoich zachowań i koncentrowania ich wiedzy na strategii przedsiębiorstwa⁸.* Wiedza jako zasób niematerialny mierzony jest w innych jednostkach niż pieniądze. Organizacje mają trudności z pomiarem kapitału intelektualnego. Wynika to z wielu przyczyn, choćby np. z powodu traktowania kapitału intelektualnego jako koszt a nie jako inwestycja, przeważnie długoterminowa (przedsiębiorcy nastawieni są najczęściej na szybki zwrot poniesionych nakładów), potrzeby uchwycenia wartości kapitału intelektualnego jednocześnie

⁵ Na podstawie: Kapitał intelektualny. Wirtualna Akademia Balanced Scorecard.

⁶ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym, koncepcje i praktyka*, ODKK Gdańsk 2002, s. 84.

⁷ A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Wydawnictwo Placet Warszawa 2003 s. 315.

⁸ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie...*, op. cit., s. 81.

we wszystkich jego wymiarach (kapitał ludzki staje się bezużyteczny, jeśli nie jest wsparty kapitałem strukturalnym), itd.

Kapitał intelektualny w mikroprzedsiębiorstwach

Funkcjonowanie modeli zarządzania kapitałem intelektualnym, we wszystkich jego wymiarach, w przypadku małych przedsiębiorstw, szczególnie mikroprzedsiębiorstw⁹ jest ograniczone co do wymiaru kapitału intelektualnego (w tego typu przedsiębiorstwach przeciętne zatrudnienie wynosi dwie osoby¹⁰). Bez względu na wielkość firmy wartości intelektualne występują w każdej organizacji (np. wiedza, umiejętności pracowników, licencje, znaki firmowe, infrastruktura techniczna i technologiczna). Brak jest jednak umiejętności powiązania tych wartości ze sobą tak, by tworzyły przewagę konkurencyjną. Rozwój kapitału intelektualnego małych firm, w tym mikroprzedsiębiorstw wymaga innowacyjnych wyzwań będących główną siłą rozwoju gospodarczego i społecznego. Podjęcie takich działań zderza się z powszechnym w naszej kulturze dążeniem do unikania niepewności i ryzyka. Często to, co nowe i nieznanne uznawane jest jako niebezpieczne i zagrażające a nie jako ciekawe i stanowiące wyzwanie. Każde działanie niesie w sobie obydwie te aspekty, może być traktowane jako szansa lub zagrożenie. O tym, który z tych czynników okaże się decydujący dla wyboru strategii działania zdecydują cechy jednostek a także kultura organizacyjna, wsparcie społeczne i sieci wzajemnych powiązań. Istnieje zatem potrzeba kształtowania świadomości właścicieli mikroprzedsiębiorstw o konieczności podejmowania innowacyjnych wyzwań, podjęcie działań wpływających na rozwój firm i badania efektywności wpływu tych działań na wartości intelektualne swoich firm, ułatwiających ocenę dynamiki zmian zachodzących w przedsiębiorstwie. Do takich działań zaliczyć można, podając za A. Sokołowską¹¹: *w wymiarze kapitału ludzkiego – szkolenia i treningi, podnoszenie kwalifikacji, systemy motywacyjne, rekrutacyjne, ocena pracowników, rozwój zawodowy pracowników i właścicieli firm, transfer wiedzy między właścicielem a pracownikami, praca zespołowa, pobudzanie kreatywności, ułatwiony dostęp do publikacji; w wymiarze kapitału organizacyjnego – kształtowanie kultury organizacyjnej, tworzenie baz danych, zakup sprzętu komputerowego, programy szkoleniowe, działalność innowacyjna, wykorzystanie Internetu i poczty elektronicznej, przechowywanie i powielanie wiedzy; w wymiarze kapitału klienckiego – działania marketingowe, dbanie o wizerunek firmy, stały kontakt z klientami, ustawiczne monitorowanie rynku.*

⁹ Za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych: zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów euro. Art. 104 Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 173, poz. 1807, tj. art. 104).

¹⁰ A. Żołnierski (red.), *Raport o stanie sektora ...*, op. cit., s. 63.

¹¹ A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, [w:] *Nowe trendy w naukach ekonomicznych i zarządzaniu. Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Model transferu wiedzy i usług wspomagających mikroprzedsiębiorstwa

Konkurencyjność gospodarki, przedsiębiorstw, instytucji zależy w głównej mierze od zdolności absorpcji i adaptacji innowacji naukowych, technologicznych, organizacyjnych, a także od tempa rozwoju zawodowego pracowników. Zwiększająca się liczba mikroprzedsiębiorstw zmusza do analizy ich potencjału konkurencyjnego, wskazania barier rozwojowych oraz preferowanych form wsparcia. Jednym z głównych źródeł niskiej konkurencyjności i innowacyjności tych podmiotów jest niski poziom kapitału społecznego oraz bariery mentalnościowe, brak nawyków uczenia się i niedocenywanie roli inwestycji w kapitał ludzki przez właścicieli mikroprzedsiębiorstw.

Dla realizacji celu artykułu i potwierdzenia przyjętej hipotezy przedstawiam poniżej efekty projektu innowacyjnego zrealizowanego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL „Przedsiębiorczość w sieci – Internet szansą na wzrost konkurencyjności”. Projekt miał na celu budowę innowacyjnego modelu wsparcia dla mikroprzedsiębiorstw, podjęcie działań wspomagających rozwój kapitału intelektualnego.

Podstawą do opracowania modelu wsparcia była diagnoza kondycji mikroprzedsiębiorstw¹², w wyniku której określono potrzeby niezbędne do podnoszenia konkurencyjności firmy, bariery tkwiące w sferze kapitału ludzkiego, dotyczące dostępu do wiedzy i wykorzystania technologii informatycznych w trzech zakresach: pozyskiwania wiedzy i informacji, zarządzania firmą, tworzenia nawyku uczenia się i samorozwoju poprzez technologię informatyczną. Do zasadniczej części badań zostało zaangażowanych 202 przedsiębiorstwa (spośród 400 mikroprzedsiębiorstw – beneficjentów projektu) biorące udział w projekcie z czterech województw: mazowieckiego, podkarpackiego, podlaskiego, kujawsko-pomorskiego, reprezentujące branżę obuwniczą, poligraficzną, odzieżową, fotograficzną, drzewną. Grupa ta została poddana badaniom diagnozującym potrzeby i bariery a w późniejszym okresie była recenzentem rezultatu głównego, czyli wortalu dla mikroprzedsiębiorstw oraz całego projektu..

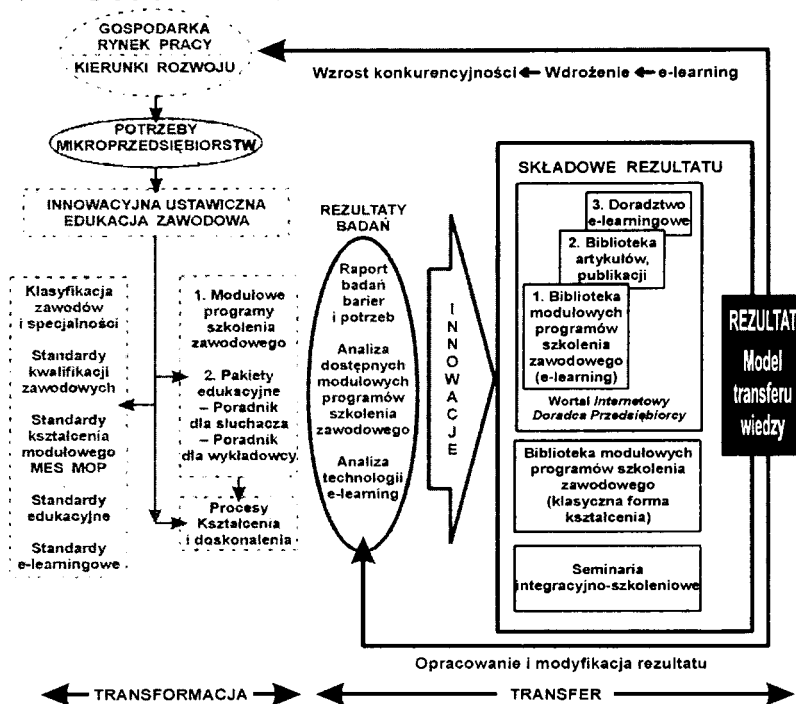
Bariery mikroprzedsiębiorstw w dostępie do usług wsparcia wynikają w dużym stopniu z ograniczonego dostępu do profesjonalnych usług informacyjnych i doradczych, czego przyczynami są takie zjawiska jak: brak wystarczającej wiedzy na temat możliwości skorzystania z nich, niewielkie w porównaniu z dużymi firmami zasoby ludzkie i czasowe, umożliwiające korzystanie z usług wspierających, bariera psychologiczna wywołana przekonaniem dużej części mikroprzedsiębiorców o tym, że pewne usługi wymagają gruntowniejszego przygotowania merytorycznego niż to, którym dysponują.

Przeprowadzone badania i ich analiza stały się podstawą zbudowania adekwatnego dla tej grupy przedsiębiorstw modelu transferu wiedzy i usług wspomagających mikroprzedsiębiorstwa z zastosowaniem narzędzia informatycznego: „Internetowy Doradca Przedsiębiorcy” (Doradztwo

¹² I. Bednarczyk, M. Gagacka, D. Koprońska, *Metodologia, badanie barier i potrzeb edukacyjnych mikroprzedsiębiorstw*, [w:] H. Bednarczyk, D. Koprońska, I. Kacák, *Transfer wiedzy i usług wsparcia dla mikroprzedsiębiorstw*, ITeE-PIB, Radom 2008, s. 54-105.

i szkolenia e-learning) – rys. 1¹³. Ową adekwatność należy szczególnie mocno podkreślić, bowiem wzorce transferu wiedzy stosowane przez instytucje w Polsce rzadko uwzględniają specyfikę przedsiębiorstw, a jeśli uwzględniają, to nie postrzegają odrębności mikroprzedsiębiorstw wśród sektora MSP.

Model transferu wiedzy i usług wspomagających mikroprzedsiębiorstwa



Rys. 1 Model transferu wiedzy i usług wspomagających mikroprzedsiębiorstwa

Źródło: Bednarczyk H., Koprowska D., Kacak I.: *Transfer wiedzy i usług wsparcia dla mikroprzedsiębiorstw. ITeE-PIB. Radom 2008, s.51*

Opracowany model wspiera zdolności dostosowania się pracowników do strukturalnych zmian gospodarczych, umożliwia dostęp do różnych źródeł informacji wspierających zarówno bieżącą jak i długookresową działalność gospodarczą jak i do specjalistycznej wiedzy branżowej, podnosi kwalifikacje menedżerów i kadry mikroprzedsiębiorstw. Zastosowano w nim nowoczesne technologie informatyczne, integrujące trzy nurty wsparcia: doradztwo, informacje i szkolenie. Wykorzystywany był do:

¹³ H. Bednarczyk, D. Koprowska, I. Kacak, *Transfer wiedzy i usług wsparcia dla mikroprzedsiębiorstw.*, ITeE-PIB, Radom 2008, s. 50-54.

- dostarczania informacji z zakresu: zarządzania firmą, marketingu, promocji, logistyki, nowych krajowych i unijnych aktów prawnych, systemów informatycznych oraz specjalistycznej wiedzy (nowe technologie, materiały, urządzenia) dla wybranych branż,
- realizacji szkoleń e-learning i samokształcenia właścicieli i pracowników małych firm, modułowe programy szkoleń e-learningowych opracowano w podziale na: programy ogólnozawodowe – skierowane do wszystkich branż: usługi internetowe dla mikroprzedsiębiorstw, współfinansowanie inwestycji z wykorzystaniem funduszy unijnych, metody finansowania samochodu – leasing operacyjny a kredyt, metody pozyskiwania klientów, programy specjalistyczne opracowane dla każdej branży: systemy zarządzania barwą, klejowa obróbka elementów odzieży, przerabianie odpadów drzewnych na paliwa stałe, klejenie jako element zapewniających jakość obuwia, nowe trendy fotografii plenerowej¹⁴
- prowadzenia profesjonalnego doradztwa w obszarach: określonych przez tematykę szkoleń e-learning; inicjowanych przez Doradców, dotyczących nowoczesnych technologii i rozwiązań, nowych produktów, nowych aktów prawnych, organizowanych targów, wystaw itp.; inicjowanych przez mikroprzedsiębiorców uczestniczących w projekcie,
- e-współpracy.

Model umożliwiał ponadto współpracę partnerską w branżowej, lokalnej, krajowej, europejskiej sieci współpracy, promocję mikrofirm uczestniczących w projekcie na organizowanych branżowych, specjalistycznych konferencjach, seminariach, wystawach.

Wyniki analizy raportu z badań barier i potrzeb mikroprzedsiębiorstw pozwoliły na opracowanie form wsparcia pozamaterialnego w postaci:

- e-doradztwa – 314 tematów konsultacji, 20 000 wejść beneficjentów, około 100 000 innych,
- e-learningu – opracowano 9 modułowych programów doskonalenia zawodowego (ogólnego i specjalistycznego), ogółem 25 jednostek modułowych, 66 jednostek szkoleniowych oraz udostępniono je na platformie edukacyjnej (259 uczestników, pakiety do samokształcenia ukończyło 43 osoby),
- wizyt studyjnych w 6 krajach, 32 instytucjach, 88 uczestników,
- wydawnictw 8 monografii (5 400 egz.) 31 artykułów naukowych, 25 prasowych,
- seminariów – 17 branżowych i lokalnych (350 uczestników z mikroprzedsiębiorstw), 2 konferencji międzynarodowych i 2 krajowych,
- zasobów wortalu dla mikroprzedsiębiorstw (143 artykuły, aktualności, komunikacja),
- narzędzia benchmarkingowego, umożliwiającego samoanalizę pozycji konkurencyjnej firm oraz wskazanie obszarów deficytów.

¹⁴ D. Koprowska, T. Sułkowski, I. Kacak, *Internetowy Doradca Przedsiębiorcy – doradztwo i szkolenia e-learningowe dla mikroprzedsiębiorstw*, [w:] Z. Kramek, *Teoretyczno-metodyczne podstawy rozwoju e-learningu w edukacji ustawicznej*, ITE, Radom 2007, s. 278-295.

Rozwój kapitału ludzkiego w mikroprzedsiębiorstwach

Centralną kategorią wśród czynników rozwojowych współczesnej organizacji staje się kapitał ludzki. Osiągnięcia jednostki w zakresie kreowania własnego kapitału intelektualnego zależą od stopnia jej dojrzałości – innowacyjnej i ekonomicznej, dzięki którym jednostka dysponuje:

- umiejętnością dostrzegania różnorodnych zjawisk, mogących mieć wpływ na jej sytuację,
- umiejętnością kojarzenia tych zjawisk z poznanymi wzorcami w oparciu o posiadany już zasób wiedzy,
- umiejętnością dostrzegania możliwości i konieczności działania,
- umiejętnością zdobywania dostępu do zasobów i uruchamiania ich¹⁵.

Wymienione powyżej czynniki stały się podstawą rozwoju kapitału osobniczego właścicieli i pracowników mikroprzedsiębiorstw – beneficjentów projektu. Na podstawie badań ewaluacyjnych prowadzonych wśród beneficjentów projektu, oceny konkurencyjności firm ((ocena efektów działalności firm, analiza porównawcza, ocena zasobów przedsiębiorstw – badania ex-ante, kwartalne, ex-post), wywiadów bezpośrednich, badań fokusowych, opinii głoszonych podczas seminariów branżowych oraz konferencji krajowych i międzynarodowych organizowanych w ramach projektu można stwierdzić, że w mikroprzedsiębiorstwach zauważalny był wzrost kapitału ludzkiego poprzez uczestnictwo i korzystanie z rezultatów projektu. Do pierwszej grupy korzyści wpływających na rezultat tak rozumianego projektu należy uznać wzrost wiedzy i nabywanie nowych kompetencji. Oczekiwania beneficjentów projektu (na wejściu) wobec własnego zaangażowania w to przedsięwzięcie wskazywały na świadomość deficytu wiedzy i konieczność jej zdobywania i pogłębiania. Drugą wymierną korzyścią dla beneficjentów jest zmiana nawyków dotyczących korzystania z narzędzi informatycznych i doradztwa. Ten czynnik wydaje się być długookresowo jedną z najtrwalszych korzyści w zakresie pomnażania kapitału intelektualnego. Beneficjenci nie tylko przełamali opory dotyczące korzystania z konsultacji, ale także nauczyli się i uczestniczyli w konsultacjach przy użyciu nowoczesnych technologii informatycznych. Wśród plusów internetowych form konsultacji poprzez narzędzie informatyczne – wortal „Internetowy Doradca Przedsiębiorcy” wymieniano nie tylko te, które wiążą się z szybkością tej formy pomocy i brakiem konieczności wyjazdów z firmy, lecz także wieloaspektowość tych konsultacji, możliwość pomocy wielu konsultantów, możliwość konsultacji przez wszystkich pracowników firmy, czy też syntetyczny charakter otrzymywanych materiałów. Pozytywną zmianą wydaje się także przekonanie mikroprzedsiębiorców o trwałości tej formy wsparcia, co świadczy o ugruntowaniu nawyku korzystania z internetowych form pomocy.

Analiza prowadzonego doradztwa internetowego wykazała, iż mimo deklarowanych potrzeb wiedzy z zakresu funkcjonowania mikroprzedsiębiorstw, finansów i pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych największym zainteresowaniem było doradztwo branżowe oraz potrzeba, w dobie specjalizacji, sprawdzonej informacji branżowej.

¹⁵ T. Bal-Woźniak, *Kreowanie kapitału intelektualnego*, [w:] M.G. Woźnik (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2003, s. 147.

Trzecim obszarem zwiększającym korzyści z projektu, w sferze pomnażania kapitału ludzkiego, jest nawyk permanentnego uczenia się a tym celom służyły programy e-learningowe.

Zmiany w modelach zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach

Rezultat główny projektu „Internetowy Doradca Przedsiębiorcy” istotnie wpłynął na zmiany w zakresie zarządzania badanymi firmami. Jedną z tez raportu potrzeb i barier było stwierdzenie, iż tradycyjne, autokratyczne formy zarządzania dominujące w badanych firmach są źródłem ograniczonego wykorzystania potencjału tkwiącego w pracownikach. Badani przedsiębiorcy w wyniku uczestnictwa w projekcie w znaczącym stopniu zrewidowali przyjęte strategie zarządzania personelem. Beneficjenci zwrócili uwagę, że w 11% firm (z 400) zmienił się sposób zarządzania a także poprawiły stosunki międzyludzkie, przez co firmy funkcjonują zdecydowanie efektywniej. Opinie te są bardzo znaczące bowiem sami beneficjenci dokonują takiej samooceny.

Wkładem projektu w podnoszenie efektywności zarządzania firmą było wprowadzenie beneficjentów w praktyki benchmarkingowe. Opracowane narzędzie benchmarkingowe (we współpracy z niemieckimi partnerami, w ramach Partnerstwa Ponadnarodowego ENTERPRISES for Europe) składające się z kluczowych czynników zmian i porównań oraz skali ocen pozwoliły na osiąganie szeregu korzyści, takich jak: podejmowanie samooceny w aspekcie zarządzania przedsiębiorstwem, szukanie słabych i mocnych stron własnej firmy oraz zdolność do podnoszenia potencjału konkurencyjnego. Pozwala na porównanie swojej pozycji konkurencyjnej w wielu wymiarach z innymi firmami krajowymi należącymi do Polskiej Sieci Innowacji i Współpracy Mikroprzedsiębiorstw a także beneficjentami Międzynarodowej Sieci Wiedzy i Doświadczeń (TENKO) oraz Wirtualnej Sieci MSP (SME Virtual Network).

Kapitał społeczny

Analizując definicje kapitału społecznego, J. Krzyszkowski, wymienia następujące ich cechy wspólne¹⁶: długotrwałość, wielofunkcyjność, podtrzymywanie więzi, współpraca i uczestnictwo w relacjach społecznych, niemierzalność. Właściwe relacje międzyludzkie dostarczają szans na mobilizowanie i pomnażanie zarówno materialnych, jak i niematerialnych zasobów organizacji.

Budowaniu sieci kapitału społecznego w projekcie służyły:

- kontakty przedsiębiorstw, ich właścicieli i pracowników za pomocą wortalu z doradcami, a co szczególnie istotne z innymi przedsiębiorcami. Tworzy to nową kompetencję wyrażającą się w zdolności zarówno do kooperacji, jak i równoczesnej konkurencji. Utrwala-

¹⁶ J. Krzyszkowski, *Między państwem opiekuńczym a opiekuńczym społeczeństwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 100-101.

nie takich kompetencji może być bazą do budowy i upowszechniania innowacyjnych struktur klastrowych,

- wspólne rozwiązywanie problemów poprzez konsultacje, uczy nie tylko twórczego podejścia do rzeczywistości i współpracy, ale także buduje zaufanie, które jest fundamentem kapitału społecznego,
- spotkania lokalne, branżowe, konferencje krajowe i międzynarodowe, będące platformą wymiany wiedzy i doświadczeń, dzięki czemu zwiększyła się świadomość pomnażania kapitału ludzkiego oraz wzrostu konkurencyjności a także konieczności kształcenia ustawicznego.

Podsumowanie

W gospodarce światowej, która podlega coraz głębszym procesom globalizacji zarządzanie kapitałem intelektualnym jest niezmiernie ważnym stymulatorem rozwoju przedsiębiorstw bez względu na jej wielkość. Obserwuje się coraz częściej, wśród kadr zarządzających organizacjami, odchodzenie od krótkookresowego myślenia o efektach na rzecz doceniania długofalowych przedsięwzięć rozwojowych, intelektualnego potencjału przedsiębiorstw. Efektywność ich zależeć będzie od poziomu świadomości kadr przedsiębiorstw, kształtowanego w dłuższym okresie czasu. Dlatego tak ważnym stają się działania pobudzające wykorzystanie i rozwój kapitału intelektualnego w różnych jego aspektach.

Obserwowana eksplozja wiedzy prowadzi do automatyzacji przetwarzania, gromadzenia oraz zarządzania nią. E-wiedza wymaga zarówno rozwoju tradycyjnej edukacji jak i coraz częściej e-edukacji i e-badań¹⁷. Dlatego organizacja kształcenia ustawicznego w przedsiębiorstwie, jeśli ma być skuteczna i efektywna, musi uwzględniać fakt, iż we współczesnej wysoce konkurencyjnej gospodarce przeobrażenie i rozwój firmy (organizacji) wymagają odwoływania się do pomysłowości i zaangażowania całej kadry danej instytucji, kompleksowych rozwiązań modelowych. Istnieje zatem konieczność poszukiwania nowych metod nauczania i podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Odpowiedzią na takie potrzeby są właśnie rezultaty projektu „Przedsiębiorczość w sieci – Internet szansą na wzrost konkurencyjności”. Dedykowany innowacyjny model wsparcia dla mikroprzedsiębiorstw zapewnił firmom wzrost aktywności i konkurencyjności poprzez wymianę doświadczeń, stosowanie technologii informatycznych, utworzenie polskiej sieci współpracy i innowacji, wzrost samooceny potencjału i gotowości współpracy lokalnej i europejskiej, gotowość do ustawicznej edukacji. Prezentowane podejście jest przykładem innego spojrzenia na problemy małych i średnich firm, w szczególności mikroprzedsiębiorstw, jak i usuwania barier ich rozwoju dla wzrostu kapitału intelektualnego organizacji..

¹⁷ A. Straszak, O potrzebie Nowego Ładu Gospodarczego w społeczeństwie i gospodarce opartej na coraz bardziej wszechstronnej wiedzy, [w:] Materiały na konferencję naukową „Efektywność przedsięwzięć publicznych i rozwój gospodarczy”, Warszawska Szkoła Zarządzania – Szkoła Wyższa, Warszawa maj 2004.

Bibliografia

- Bal-Woźniak T., *Kreowanie kapitału intelektualnego*, [w:] Woźnik M.G (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2003.
- Badanie Potrzeb Szkoleniowych Przedsiębiorstw*, IPSOS-Demoskop na zlecenie Instytutu Zarządzania, Warszawa 2004.
- Bednarczyk H., Koprowska D., Kacak I., *Transfer wiedzy i usług wsparcia dla mikroprzedsiębiorstw*, ITeE-PIB, Radom 2008.
- Bednarczyk I., Gagacka M., Koprowska D., *Metodologia, badanie barier i potrzeb edukacyjnych mikroprzedsiębiorstw*, [w:] Bednarczyk H., Koprowska D., Kacak I., *Transfer wiedzy i usług wsparcia dla mikroprzedsiębiorstw*, ITeE-PIB, Radom 2008.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym, koncepcje i praktyka*, ODKK Gdańsk 2002.
- Koprowska D., Sułkowski T., Kacak I., *Internetowy Doradca Przedsiębiorcy – doradztwo i szkolenia e-learningowe dla mikroprzedsiębiorstw*, [w:] Kramek Z., *Teoretyczno-metodyczne podstawy rozwoju e-learningu w edukacji ustawicznej*, ITE, Radom 2007.
- Krzyszkowski J., *Między państwem opiekuńczym a opiekuńczym społeczeństwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, [w:] *Nowe trendy w naukach ekonomicznych i zarządzaniu. Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E- biznes i zastosowania CRM*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2003.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 173, poz. 1807, tj.), art. 104.
- Żołąński A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, PARP, Warszawa 2009.

Netografia

- Kapitał intelektualny. Wirtualna Akademia Balanced Scorecard.
http://www.bsc.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=39 (dostęp: 15.03.2010).
- Kunasz M., *System pomiaru funkcji personalnej w przedsiębiorstwie – zestawy indywidualne dobrych mierników i wskaźników*, Uniwersytet Szczeciński,
<http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/63/21.pdf> (dostęp: 15.03.2010)
- Rocznik Statystyki Międzynarodowej 2009, GUS, Warszawa 2010, Tab. 40 (43) Polska w Unii Europejskiej i OECD w 2008 r.
http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_PM_rocznik_stat_miedzynarodowy_2009.pdf (dostęp: 22.03.2010 r.).

Recenzent: Beata Joksz-Skibińska