



ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM W PERSPEKTYWIE NOWEGO ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO

Dagmara Stefańska¹, Dagmara Bubel², Agnieszka Barcik³

¹Europejski Niezależny Instytut Globalnych Myśli Autokreatywnych

²Politechnika Częstochowska, Biblioteka Główna

³Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej
Wydział Zarządzania i Transportu

Streszczenie: Rola kapitału intelektualnego jest coraz szerzej analizowana i doceniana zarówno w teorii, jak i w praktyce. Powszechnie uznaje się, że prawdziwą wartość przedsiębiorstwa stanowią jego niematerialne zasoby, takie jak wiedza i doświadczenie pracowników, satysfakcja klientów oraz relacje między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami. Narzędzia i strategie powszechnie stosowane w sektorze prywatnym odnajdują coraz szersze zastosowanie w sektorze publicznym, który to opiera swoje funkcjonowanie na koncepcji nowego zarządzania publicznego (NZP). Celem artykułu jest analiza procesu implementacji koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym właściwej dla sektora prywatnego do sektora publicznego, w aspekcie nowego zarządzania publicznego.

Słowa kluczowe: nowe zarządzanie publiczne, NZP, *New Public Management*, zarządzanie kapitałem intelektualnym, sektor publiczny

DOI: 10.17512/znpcz.2019.2.12

Wprowadzenie

Biorąc pod uwagę, że w obecnych czasach niemalże wszystkie sfery życia człowieka implikują obecność administracji publicznej, wydaje się zasadne badanie sposobu jej funkcjonowania oraz metod zarządzania sektorem publicznym w kontekście skuteczności świadczenia usług publicznych i szeroko pojętego dobra wspólnego. Istotą działania sektora publicznego, podobnie jak sektora prywatnego i organizacji pozarządowych, jest kształtowanie jakości życia obywateli. Zjawiska takie jak europeizacja, decentralizacja, globalizacja (Lemańska-Majdzik, Sobiegraj 2013, s. 114) czy też informatyzacja wymuszają proces stałej ewolucji sektora publicznego, determinując nie tylko zmiany strukturalne administracji, ale przede wszystkim implikując odejście od klasycznie rozumianej funkcji sektora publicznego w kierunku jego zarządzania na wzór zarządzania sektorem prywatnym. Wyrazem innowacyjnego myślenia o sektorze publicznym jest podkreślenie roli kapitału intelektualnego w sprawnym jego funkcjonowaniu. Biorąc pod uwagę fakt, że podstawą działania

¹ Dagmara Stefańska, mgr, dag.s@onet.pl, ORCID: 0000-0001-6474-9027

² Dagmara Bubel, dr hab., dagmarab@bg.pcz.pl, ORCID: 0000-0002-4609-6111

³ Agnieszka Barcik, dr, abarcik@ath.bielsko.pl, ORCID: 0000-0003-0865-2161

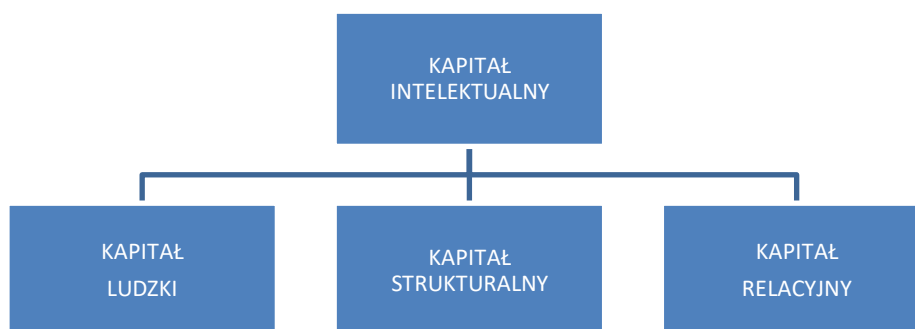
podmiotów sektora publicznego jest szeroko pojmowana wartość (Jelonek 2004, s. 124), skuteczne zarządzanie kapitałem intelektualnym i zwiększanie jego zasobów determinuje wzrost innowacyjności i kreatywności, co ma znaczący wpływ na kreowanie wizerunku organizacji publicznych oraz ich rozwój oparty na budowaniu pozytywnych relacji z ich klientami. Dynamika zachodzących transformacji sektora publicznego, podyktowanych ideą NZP (nowego zarządzania publicznego), implikuje wdrożenie koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym, albowiem z punktu widzenia gospodarki kreatorami wartości są przede wszystkim aktywa niematerialne (Zieliński 2008, s. 66). Konsolidacja komponentów kapitału intelektualnego, czyli kapitału ludzkiego, kapitału strukturalnego oraz kapitału relacyjnego, przy jednoczesnej realizacji celów sektora publicznego, stanowi podstawę do budowania wartości dla klientów administracji publicznej. Analizując system działania sektora publicznego, należy zauważyć, że jego znaczenie w obecnych czasach jest wysoce istotne w kontekście realizacji zadań społecznych, albowiem liczba tych zadań stale rośnie.

Istota kapitału intelektualnego

U podstaw koncepcji kapitału intelektualnego leży teoria wiedzy i zasobowa teoria przedsiębiorstwa (Staszak, Rutkowski 2017, s. 98). Według teorii zasobowej materialne i niematerialne zasoby przedsiębiorstwa mogą stać się źródłem przewagi danego przedsiębiorstwa nad jego konkurentami, pod warunkiem, że są one rzadkie, dobrze zorganizowane, cenne i trudne do imitacji (Zakrzewska-Bielawska 2013, s. 4). Teoria wiedzy z kolei determinuje wiedzę do roli nadrzędnej wartości przedsiębiorstwa, a umiejętne i skuteczne jej wykorzystanie jest podstawowym gwarantem efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem (Sopińska, Wachowiak 2003, s. 101). Koncepcja kapitału intelektualnego na gruncie zarządzania przedsiębiorstwem pojawiła się w latach 70. XX wieku i od tamtej pory stale ewoluje. Jej podstawą jest strategiczne traktowanie kapitału intelektualnego jako zasobu unikatowego, złożonego i ryzykownego w kontekście jego generowania, ale gwarantującego długofalowe i stabilne zyski, co determinuje przewagę nad konkurencją. Zatem wysoki poziom kapitału intelektualnego oznacza w efekcie silną i stabilną pozycję rynkową przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu brak jest zgody co do jednej i jednoznacznej definicji kapitału intelektualnego. Brak przede wszystkim wyraźnego rozdziału pomiędzy definicją wiedzy a kapitałem intelektualnym, mimo iż wiedza jest zasobem niezbędnym do budowania kapitału intelektualnego. Jak twierdzą L. Edvinsson i M.S. Malone (2001, s. 11), kapitał intelektualny to kompilacja wiedzy, doświadczenia praktycznego, technologii, dobrych stosunków z klientami oraz wszelkich umiejętności pozwalających przedsiębiorstwu na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Zdaniem A. Brookinga (1998, s. 13) kapitał intelektualny jest różnicą między wartością rynkową a księgową przedsiębiorstwa, którą to stanowią niematerialne aktywa, czyli ludzie i własność intelektualna, oraz wszelka infrastruktura pozwalająca na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. M.S. Malone (Edvinsson, Malone 2001, s. 16) zasobami intelektualnymi określa zasoby oparte na wiedzy, które prowadzą do trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zdaniem J. Fitz-Enza (2001, s. 62) kapitał intelektualny oparty

jest nie tylko na własności intelektualnej firmy, ale również na skomplikowanym splocie procesów i kultury, połączonym z siecią różnego rodzaju relacji i kapitałem ludzkim. M. Bratnicki (2001, s. 216) twierdzi, że kapitał intelektualny to suma wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz umiejętność praktycznego przekształcenia tej wiedzy na wartość firmy. Kapitał intelektualny dzieli on na kapitał organizacyjno-społeczny, zawierający zasoby i procesy, oraz kapitał ludzki, czyli wiedzę i umiejętności pracowników. Z kolei E. Skrzypek (2009, s. 145) kapitałem intelektualnym nazywa te aktywa intelektualne, które są sumą wiedzy poszczególnych pracowników i zespołów pracowników. G. Urbanek (2007, s. 224) natomiast uważa, że kapitał intelektualny stanowi niewidzialny zasób przedsiębiorstwa, który tworzy widzialne efekty. Kapitał intelektualny to zarówno wiedza sama w sobie, jak i rezultat jej transformacji w aktywa niematerialne. Kapitał ludzki jest niewątpliwie zasobem niematerialnym podnoszącym rangę konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny zbudowany jest na trzech komponentach – kapitale ludzkim, kapitale strukturalnym oraz kapitale relacyjnym (Danielak 2013, s. 3). Kapitał ludzki jest kompilacją zasobów ludzkich, takich jak: wiedza ukryta, talent, lojalność, umiejętność pracy w grupie czy kreatywność (Bubel 2016, s. 13). Kapitał strukturalny to usystematyzowana wiedza, generowana przez wewnętrzną strukturę przedsiębiorstwa i będąca jego własnością, np. patenty, znaki handlowe, bazy danych itd. (Sopińska 2007, s. 141). Kapitałem relacyjnym, który łączy kapitał ludzki i strukturalny z podmiotami zewnętrznymi, określane są formalne i nieformalne relacje przedsiębiorstwa z jego klientami, akcjonariuszami i dostawcami (Urbanek 2007, s. 268).



Rysunek 1. Komponenty kapitału intelektualnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obiegowej definicji kapitału intelektualnego

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem implikuje skuteczne zarządzanie kapitałem intelektualnym i jego zasobem. Konieczny jest zatem pomiar kapitału intelektualnego (Bratnicki 2000, s. 14) w celu jego kontrolowania i polepszania jego jakości. Dzięki pomiarowi kapitału intelektualnego uzyskać można pełny i przejrzysty obraz zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Daje to podstawę do wdrażania odpowiednich strategii i skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem i jego aktywami (Nowicka-Skowron, Stachowicz 2009, s. 63), co w rezultacie prowadzi do

przewagi konkurencyjnej oraz stabilnej, wysokiej pozycji na rynku. Pomiar kapitału intelektualnego okazuje się procesem skomplikowanym, a jego rezultaty oceniane są jako niedoskonałe. Wynika to z samej natury zjawiska kapitału intelektualnego i braku jego jednoznacznej definicji oraz z faktu, iż elementy kapitału intelektualnego łatwiej ocenić jakościowo aniżeli ilościowo, z uwagi na ich niematerialny charakter. Samo raportowanie wyników pomiaru jest informacją niechętnie upublicznianą przez kadre zarządzającą przedsiębiorstwa, z uwagi na niepożądany skutek w postaci reakcji konkurencji i utraty pozycji rynkowej (Paliszkievicz 2009, s. 121). Niezależnie od powyższego podejmowane są próby usystematyzowania wiedzy i doświadczenia w tym obszarze z uwagi na fakt, iż skuteczne zarządzanie kapitałem intelektualnym to skuteczne zarządzanie jego komponentami, prowadzące do progresu w generowaniu zysków, budowaniu przewagi konkurencyjnej i ostatecznie stabilizacji rynkowej. Pomiar i ocena kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa są kluczowym zadaniem w realizacji jego celów.

Pojęcie nowego zarządzania publicznego i jego charakterystyka

Schyłek lat 80. XX wieku, kojarzony z kryzysem gospodarki światowej i wynikającą z niego krytyką ówczesnego modelu administrowania państwem, to moment inicjacji nowego zarządzania publicznego (NZP, *New Public Management*). Nowy system narracji w polityce zarządzania państwem nie tyle negował klasyczny, weberowski model, co na jego podłożu implementował zasady zarządzania dotychczas obce sektorowi publicznemu, czyli metody i narzędzia ukierunkowane na wydajność ekonomiczną i skuteczność działania oraz zorientowanie na wyniki, wykorzystywane w sektorze prywatnym (Zawicki 2011, s. 34). Celem nadrzędnym reformy przeprowadzonej w duchu nowego zarządzania publicznego było wyeliminowanie niedoskonałości i słabości sektora publicznego (Kozuch 2006, s. 52). Zainicjowane w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie NZP po pierwszych sukcesach odnalazło naśladowców na gruncie europejskim, począwszy od Wielkiej Brytanii i krajów Europy Zachodniej, po centralną część Starego Kontynentu, w tym Polskę. Podstawą funkcjonowania nowej administracji publicznej stała się strategia i wynik, a celem – satysfakcja obywatela jako klienta administracji (Zawicki 2011, s. 32). Fundamentalne postulaty nowego zarządzania publicznego to decentralizacja władzy, tworzenie stosunków rynkowych i konkurencyjność w procesie świadczenia usługi publicznej, czemu służyć mają poniższe narzędzia: kontraktowanie usługi w oparciu o przetargi, powołanie do życia agencji, prywatyzacja sektora publicznego, inicjowanie rynków wewnętrznych oraz wprowadzanie opłat za usługi (Zalewski 2007, s. 27). Implementacja powyższych narzędzi zapewnić ma sprawność działania, skuteczność, gospodarność i efektywność, czyli kluczowe determinanty sektora prywatnego. Efektywność jest wypadkową rozsądnego zarządzania budżetem państwa i stosunkowo najwyższej jakości usługi dostarczanej obywatelowi w celu uzyskania jego satysfakcji. W oparciu o analizę literatury poruszającej tematykę nowego zarządzania publicznego (Zawicki 2011, s. 31-74; Frederickson i in. 2015, s. 134; Van Dooren, Bouckaert, Halligan 2015, s. 42-58; Zalewski 2007, s. 26-32) opracowano profil koncepcji nowego zarządzania sektorem publicznym. Cechują go:

- decentralizacja jednostek sektora publicznego;
- oddzielenie polityki od administracji;
- prywatyzacja;
- profesjonalne zarządzanie menedżerskie oparte na wiedzy i doświadczeniu;
- zastosowanie narzędzi kontroli realizacji zadań;
- orientacja na klienta;
- orientacja na wynik;
- implementacja narzędzi stosowanych w zarządzaniu sektorem prywatnym;
- konkurencyjność jednostek sektora publicznego;
- elastyczne zarządzanie personelem;
- promowanie zachowań etycznych;
- wykorzystywanie zasobów, w tym intelektualnych, poprzez motywację.

W realizacji powyższych zadań kluczowe okazało się właściwe instrumentarium nowego zarządzania publicznego. Jego implementacja skutkowałą realizacją celów powierzonych sektorowi publicznemu. Poniższa *Tabela 1* prezentuje klasyfikację instrumentów nowego zarządzania publicznego.

Tabela 1. Klasyfikacja instrumentów nowego zarządzania publicznego

Kategoria instrumentu	Instrument
Decentralizacja polityczna	<ul style="list-style-type: none"> – zlecenie wykonania zadań jednostkom administracyjnym niższego szczebla – przekazywanie zadań jednostkom niepublicznym
Rozdział strefy politycznej i administracyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – agencje wykonawcze – menedżer miasta
Orientacja na klienta	<ul style="list-style-type: none"> – weryfikacja jakości świadczonej usługi w oparciu o opinię klienta – implementacja udogodnień dla klienta – e-urząd
Orientacja na wynik	<ul style="list-style-type: none"> – wynagrodzenie pracownika zależne od efektów jego pracy
Menedżerski sposób zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> – umowy menedżerskie – premie uznaniowe – jasno określone cele – niezależność w podejmowaniu decyzji – wzmocnienie pozycji lidera
Elastyczne zarządzanie personelem	<ul style="list-style-type: none"> – elastyczne formy zatrudnienia – brak ramowych godzin pracy – implikacja narzędzi rekrutacji – zróżnicowane pensje pracowników tego samego szczebla

Kontrola realizacji zadań	<ul style="list-style-type: none"> – sprawozdania z realizacji zadań – ocena stopnia satysfakcji klienta – implementacja różnych metod prywatyzacji
Prywatyzacja	<ul style="list-style-type: none"> – implementacja różnych metod prywatyzacji

Źródło: Opracowanie na podstawie literatury tematu (Zalewski 2007, s. 26-32; Zawicki 2011, s. 31-74; Frederickson i in. 2015, s. 134; Van Dooren, Bouckaert, Halligan 2015, s. 42-58)

Kapitał intelektualny w sektorze publicznym w aspekcie nowego zarządzania publicznego

Transformacja sektora publicznego, w myśl zasad NZP, implikuje nacisk na efektywne gospodarowanie środkami publicznymi, wynikające ze społecznego oczekiwania poprawy jakości usług świadczonych przez ten sektor. W tym kontekście zasoby niematerialne zyskują uznanie, jako że ich rola w procesie świadczenia usług i kreowania dobra publicznego okazuje się kluczowa. Sektor publiczny jednak wykazuje deficyt wyników zarządzania kapitałem intelektualnym (Paliszkiewicz 2009, s. 122), mimo że aktywa niematerialne są tutaj znacznie bardziej rozbudowane niż w sektorze prywatnym. Pozostaje to w sprzeczności z oczekiwaniami założeń nowego zarządzania publicznego, które to podkreślają konieczność zewnętrznego raportowania o kapitale intelektualnym jako warunek efektywnego działania sektora publicznego. Za główną przyczynę złożoności procesu pomiaru i oceny efektywności sektora publicznego uznać można niestabilny charakter oczekiwań społecznych. Podkreślić należy również odmienną charakterystykę jednostek sektora publicznego w kontekście jednostek sektora prywatnego, w zakresie celów działalności, natężenia zasobów intelektualnych, motywacji oraz społecznej odpowiedzialności. Sektor prywatny z natury rzeczy generuje jeden główny cel – zysk, sektor publiczny, dla kontrastu, realizuje różnorodne cele, najczęściej niematerialne, często społeczne. Jako że działania sektora publicznego oparte są na świadczeniu usługi, dokonanie pomiaru tych celów jest również skomplikowane, z uwagi na ich niematerialny charakter. Co więcej, w przypadku sektora publicznego nastawienie na wykorzystanie aktywów niematerialnych wydaje się bardziej istotne niż ich pomiar i wycena, aczkolwiek to nie wycena, a sposób zarządzania kapitałem intelektualnym jest podstawą sukcesu sektora publicznego, warunkuje on bowiem skuteczne decyzje, a co za tym idzie – jakość świadczonych usług.

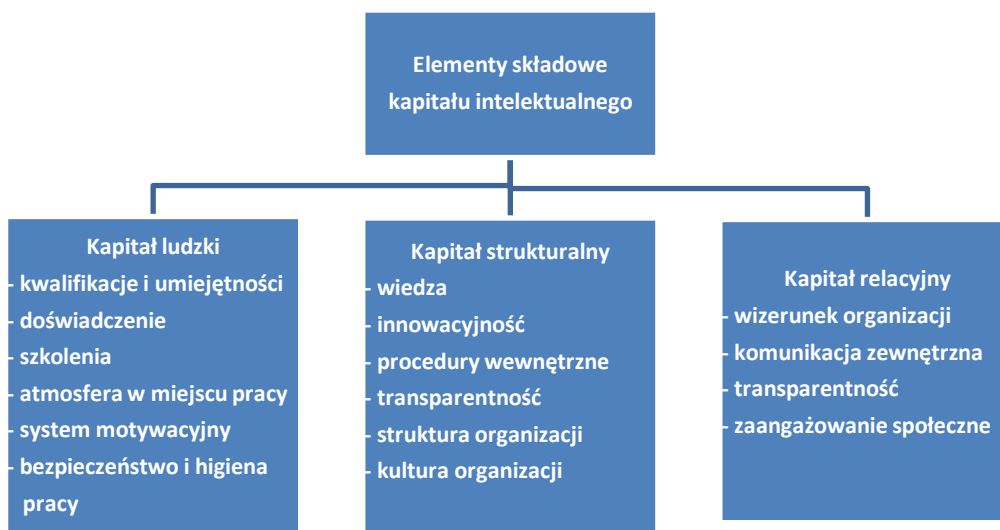
Wiedza w sektorze publicznym jest aktywem niezbędnym, stąd inwestycje w zasoby ludzkie są wysoce uzasadnione. Zasoby ludzkie są najważniejszym aktywem organizacji publicznej, a wiedza i doświadczenie pracowników reprezentujących sektor publiczny determinują efekty podejmowanych inicjatyw. Zarządzanie nastawione na wynik i rezultat, czyli nowe zarządzanie publiczne, ceduje odpowiedzialność za wyniki organizacji publicznej na urzędnika-menedżera. Menedżer sektora publicznego w zgoła odmienny sposób korzysta z niematerialnych zasobów, aniżeli robi to menedżer sektora prywatnego. Organizacje biznesowe wykorzystują zasoby niematerialne w procesie produkcji, a celem nadrzędnym tego procesu jest wzrost

produktywności. Materialny kontekst jest zatem nadrzędny, a konkurencyjność środowiska sektora prywatnego pociąga za sobą szybkie wdrażanie wszelkiego instrumentarium zarządzania kapitałem intelektualnym.

Brak tak silnego czynnika konkurencyjności w sektorze publicznym determinuje z kolei mniejszą motywację do adaptacji nowych praktyk menedżerskiego zarządzania kapitałem intelektualnym. Na uwagę zasługują zmiany w samym sposobie zarządzania kapitałem ludzkim organizacji publicznej. Jak zauważa A. Zalewski, pracownikiem sektora publicznego nie jest już urzędnik, a menedżer (Zalewski 2007, s. 28). Menedżerowi organizacji publicznej powierzona jest swoboda podejmowania decyzji, a odejście od z góry narzuconej procedury ma gwarantować poprawę jakości świadczonej usługi i jej efektywność. Zmiana orientacji z nakładów na wyniki oznaczała również zmiany w procesie rekrutacji pracowników, ich zwalnianiu, wynagradzaniu oraz awansowaniu. W myśl nowego zarządzania publicznego warunki pracy oraz wynagrodzenie ustalane są na drodze negocjacji, a charakter umowy o pracę zmienia się w formę kontraktu, w którym precyzyjnie określony jest zakres pracy i oczekiwane efekty pracy. Nowe zarządzanie personelem przyniosło zatem zróżnicowanie płacowe w kontekście podziału pracowników ze względu na ich wiedzę, predyspozycje i kwalifikacje. Zmniejszyła się też pewność zatrudnienia, a co za tym idzie – wzrosła rotacja personalna.

Sektor publiczny, w myśl koncepcji NZP, powinien szczególną uwagę poświęcić trosce o klienta i jakość jego obsługi. Sektor ten nie traktuje nabywcy swojej usługi jako petenta, ale jako klienta, ze szczególnym uwzględnieniem jego potrzeb i opinii (Zawicki 2011, s. 61). Właśnie opinia klienta wskazuje kierunek doskonalenia i rozwoju usług oraz służy kreowaniu wizerunku sektora publicznego. Dane zgromadzone dzięki sondażom opinii publicznej, wywiadom bezpośrednim, telefonom zaufania, systemom skarg i zażaleń czy badaniom poziomu satysfakcji klienta pozwalają na eliminowanie niedoskonałości w procesie dostarczania usług i dopasowaniu usługi do oczekiwań klienta. Idea społecznej odpowiedzialności w aspekcie NZP to kolejny czynnik implikujący różnicę w aktywizacji kapitału intelektualnego w sektorze publicznym i prywatnym. O ile sektor prywatny traktuje powyższą ideę jako wydatek na aktywa niematerialne, poniesiony głównie w celach czysto wizerunkowych, o tyle sektor publiczny postrzega ową ideę w kategoriach obowiązku. Zadaniem administracji jest bowiem zaangażowanie w problematykę społeczną.

Analiza roli kapitału intelektualnego w sektorze publicznym w aspekcie NZP pozwala na stwierdzenie, że kapitał intelektualny oraz jego składowe, definiowany w kontekście sektora prywatnego, nie wpisuje się w takiej formie w ramy sektora publicznego. Wskazać należy zatem na odmienny charakter elementów składowych kapitału intelektualnego badanego na gruncie sektora publicznego, co podsumowuje poniższe zestawienie (*Rysunek 2*).



Rysunek 2. Elementy składowe kapitału intelektualnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury tematu

Podsumowanie

Z punktu widzenia gospodarki rozwój przedsiębiorstwa to kompilacja doskonalenia technologii, jakości świadczonej usługi lub produktu, strategii oraz kontroli procesu produkcyjnego. Konkludując, rozwój to doskonalenie warsztatu menedżerskiego. W kontekście funkcjonowania organów sektora publicznego jego rozwój determinowany będzie przede wszystkim skutecznym zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Innowacja, kreatywność, zdolność do podejmowania decyzji oraz wiedza, kwalifikacje i doświadczenie personelu są fundamentem zarządzania aktywami intelektualnymi. Nowe zarządzanie publiczne, czyli koncepcja implementacji instrumentarium stosowanego w zarządzaniu sektorem prywatnym, w coraz większym stopniu znajduje zastosowanie w procesie reformacji sektora administracji publicznej. Zatem dotyka ono również procesu zarządzania kapitałem intelektualnym. W oczywisty sposób zmienia się więc postrzeganie roli kapitału intelektualnego w kontekście świadczenia usług społecznych. Skuteczne generowanie i rozwój kapitału intelektualnego na gruncie sektora publicznego pozwala na stałe podnoszenie jakości funkcjonowania instytucji administracji publicznej, zorientowanej na potrzeby i oczekiwania klienta. Przegląd literatury tematu pozwolił na analizę procesu reformacji zarządzania kapitałem intelektualnym w aspekcie nowego zarządzania publicznego, z uwzględnieniem ewentualnych przeszkód, na jakie reformy te są narażone.

Literatura

1. Bratnicki M. (2000), *Pomiar kapitału intelektualnego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 11.
2. Bratnicki M. (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Gnome, Katowice.
3. Brooking A. (1998), *Intellectual Capital*, Cengage Learning EMEA, London.
4. Bubel D. (2016), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacjach non-profit. Studium przypadku dla bibliotek publicznych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
5. Danielak W. (2013), *Wykorzystanie kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego w budowaniu wartościowych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa*, PTE, Warszawa.
6. Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Fitz-Enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
8. Frederickson H.G., Smith K.B., Larimer Ch.W., Licari M.J. (2015), *The Public Administration Theory Primer*, Westview Press, Boulder.
9. Jelonek D. (2004), *Zarządzanie wiedzą jako czynnik wspomagający wdrożenie zmian organizacyjnych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1011.
10. Kożuch B. (2006), *Zarys rozwoju zarządzania publicznego*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3.
11. Lemańska-Majdzik A., Sobiegraj A. (2013), *Globalizacja – szansa czy zagrożenie dla współczesnego świata*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 1.
12. Nowicka-Skowron M., Stachowicz J. (2009), *Innowacyjność zarządzania w organizacjach przemysłowych, publicznych i regionach wyzwaniem dla nauk zarządzania*, [w:] Nowicka-Skowron M. (red.), *Zarządzanie sieciami współdziałania w procesie budowy innowacyjnej organizacji i regionu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
13. Paliszkiwicz J. (2009), *Próby wyceny kapitału intelektualnego – identyfikacja podstawowych problemów*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 78.
14. Skrzypek E. (2009), *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, [w:] Skrzypek E., Sokół A. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
15. Sopińska A. (2007), *Kapitał intelektualny w zarządzaniu od teorii do praktyki – wizja przyszłości*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 76.
16. Sopińska A., Wachowiak P. (2003), *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa – model pomiaru*, [w:] Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.
17. Staszak P., Rutkowski M. (2017), *Wiedza jako determinant zarządzania zasobami rzeczowymi, ludzkimi, finansowymi współczesnych organizacji: ujęcie modelowe*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 6.
18. Urbanek G. (2007), *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
19. Urbanek G. (2011), *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
20. Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J. (2015), *Performance Management in the Public Sector*, Routledge, London. DOI: 10.13140/2.1.2299.9682.
21. Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
22. Zalewski A. (red.) (2007), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
23. Zawicki M. (2011), *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa.
24. Zieliński M. (2008), *Kapitał ludzki jako składnik niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska”, nr 47.

MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE PERSPECTIVE OF NEW PUBLIC MANAGEMENT

Abstract: The role of intellectual capital is becoming widely analyzed and valued both from a theoretical as well as practical point of view. It is commonly recognized that the key quality of the organization is determined by non-material resources such as employee's knowledge and their experience, customers' satisfaction and finally the relationship between the organization and its stakeholders. Management tools and instruments used in the private sector become implemented more and more frequently in the public sector, in accordance with the New Public Management concept. The main aim of the article is to analyze the process of implementing the concept of intellectual capital management in the public sector, in the aspect of New Public Management.

Keywords: New Public Management, NPM, intellectual capital, management, public sector