

Andrzej Sołtysik

Doskonalenie kapitału ludzkiego w gospodarce elektronicznej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 112, 197-205

2014

Artykuł został 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.

ANDRZEJ SOŁTYSIK

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

DOSKONALENIE KAPITAŁU LUDZKIEGO W GOSPODARCE ELEKTRONICZNEJ

Streszczenie

Niniejszy artykuł stanowi krótki przegląd zagadnień związanych z doskonaleniem kapitału ludzkiego w gospodarce elektronicznej. W artykule skoncentrowano się na warunkach, jakie stwarza gospodarka elektroniczna dla funkcjonowania kapitału ludzkiego w organizacji. Wskazane zostały także możliwości doskonalenia kapitału ludzkiego z wykorzystaniem nowych kanałów komunikacyjnych.

Słowa kluczowe: doskonalenie kapitału ludzkiego, kanały komunikacyjne, informacje, wiedza.

Wprowadzenie

Współczesna elektroniczna gospodarka wymusza stosowanie nowych podejść w poszczególnych obszarach działania przedsiębiorstwa. Zarządzanie kapitałem ludzkim staje się ważnym elementem strategii personalnej organizacji funkcjonującej w gospodarce elektronicznej. Kapitał ludzki, jak już niejednokrotnie dowiedziono, jest kluczowym czynnikiem skutecznego i efektywnego funkcjonowania organizacji. Za najważniejsze narzędzie do osiągnięcia sukcesu uznaje się utalentowanych pracowników, którzy są zarówno źródłem działań o strategicznym znaczeniu dla organizacji, jak i wyznacznikiem jej konkurencyjności (Buchelt 2008). Organizacja stale buduje swoją przewagę konkurencyjną poprzez wzmocnienie powiązań pomiędzy zakładanymi celami biznesowymi a realizującymi je pracownikami. Dzięki takiemu założeniu firmy są w stanie zaplanować zasoby niezbędne do osiągnięcia swoich celów oraz szybko podnieść jakość i efektywność kapitału ludzkiego.

1. Funkcjonowanie kapitału ludzkiego w warunkach gospodarki elektronicznej

Aktualne nurty teorii zarządzania odchodzą od przedmiotowego, prostego podejścia do rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa i stawiają na pierwszym planie podmioty współtworzące organizację. Pracownicy postrzegani są jako najważniejszy z nich (Barney 1991). Teoretycy dostrzegają istotną rolę zasobów ludzkich, pisząc „Ludzie są najważniejszymi aktywami firmy. Jeśli dysponujecie znakomitym produktem, ale tylko przeciętnymi ludźmi, to wyniki będą jedynie przeciętne” (Sloma 1985). Przedsiębiorca może tworzyć dowolne narzędzia automatyzujące i ułatwiające wykonywanie pewnych czynności, jednakże do ich obsługi niezbędny jest doświadczony pracownik. Potwierdzenie można znaleźć także w innych źródłach współczesnej literatury (Brush, Green, Hart 2001). Zdaniem autorów organizacje są tworzone przez ludzi i dla ludzi, dlatego to właśnie ludzie odgrywają w organizacjach najistotniejszą rolę (Ramos-Rodriguez, Ruiz-Navarro 2004). Strategiczne cele organizacji nierozzerwalnie związane są z właściwym gospodarowaniem kapitałem ludzkim, który tym samym staje się najważniejszym strategicznym zasobem organizacji. Właściwie decyzje związane z zarządzaniem pracownikami mogą być zasadniczym czynnikiem sukcesu, natomiast niewłaściwe mogą spowodować stratę.

Człowiek różni się znacznie od pozostałych podmiotów. Najważniejszą i jak dotąd unikalną cechą ludzkiego charakteru jest inteligencja. Pracownik jest jedynym z dostępnych dla przedsiębiorcy zasobów zdolnym do samodzielnego podejmowania decyzji mających wpływ na zmianę swojego otoczenia. Decyzje te mogą być świadome i niezależne, niejednokrotnie jednak są nieprzewidywalne. Umiejętność nauki i wykonywania pracy jest nieodłącznym elementem życia każdego człowieka. Otrzymywane za pracę wynagrodzenie pozwala na spełnienie wielu codziennych potrzeb, takich jak: bezpieczeństwo, szacunek, samorealizacja. Panuje opinia, że to właśnie ludzie, a nie majątek czy urządzenia, tworzą przedsiębiorstwo. Dlatego tak istotne jest pozyskanie i zatrzymanie najbardziej kompetentnych specjalistów w każdej sytuacji, na każdym etapie istnienia przedsiębiorstwa i bez względu na jego wielkość. Bez wątpienia jest to także zadanie najtrudniejsze, o czym decyduje przede wszystkim ich ograniczona liczba, posiadane kompetencje, kwalifikacje, wiedza czy mobilność.

Zagadnienia związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim traktowane są jako podstawowy element strategii zarządzania firmą. W gospodarce elektronicznej pojawiają się także nowe formy prowadzenia działalności gospodarczej, takie jak firmy internetowe czy wirtualne organizacje, w których odpowiedni pracownik stanowi kluczowy czynnik sukcesu. Podstawą transformacji tradycyjnej gospodarki w gospodarkę elektroniczną jest ciągły postęp technologiczny. Stwarza to nowe warunki i coraz to nowsze wyzwania dla funkcjonowania kapitału ludzkiego w organizacji. Technologie informacyjne determinujące funkcjonowanie gospodar-

ki elektronicznej stwarzają szerokie możliwości pozyskiwania, gromadzenia, udostępniania oraz stosowania informacji i wiedzy, które postrzegane są jako niezbędne do funkcjonowania i rozwoju e-społeczeństwa, e-gospodarki, e-przedsiębiorstwa. Posiadane przez organizację i przez jej pracowników informacje i wiedza stają się podstawą ich funkcjonowania.

Autorzy twierdzą, że organizacje „konkurują poprzez ludzi”, podkreślając, iż osiągnięcie sukcesu w coraz większym stopniu zależy od kapitału ludzkiego (traktowanego jako wartości ekonomicznej wiedzy pracowników, ich umiejętności i zdolności), a także od zdolności organizacji do zarządzania talentami (Snell, Bohlander 2012, s. 4–6). Doświadczenie i umiejętności tworzące talent każdego z pracowników firmy mają ogromny wpływ na jej funkcjonowanie. Istnieje jednak konieczność ciągłego ich doskonalenia zgodnie z tempem rozwoju dostępnych technologii.

Badacze wykazują, iż o konkurencyjności przedsiębiorstwa decydują głównie zasoby niematerialne (wśród nich ludzie posiadający takie cechy ludzkie, jak: szybkość, wyobraźnia, inteligencja), stanowiące najważniejsze źródło tworzenia wartości w gospodarce elektronicznej (Bratnicki, Strużyna 2001, s. 17). Pracownicy dysponują także wiedzą, określonymi umiejętnościami, zdolnościami, motywacją, z których firma może korzystać, tworząc kapitał ludzki. Podstawową kategorią pracowników obsadzających kluczowe stanowiska w przedsiębiorstwach elektronicznych są pracownicy wiedzy, których produktywność decyduje o sukcesie firmy i stwarza podstawy do kształtowania jej przewagi konkurencyjnej (Drucker 1999).

Zgodnie z rangą kluczowego zasobu przypisywaną pracownikom w organizacji elektronicznej jednym z podstawowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi jest doskonalenie i rozwój kapitału ludzkiego określany przez Poczrowskiego jako „celowa konfiguracja przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości i postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę” (Poczrowski 2007, s. 274). Sokołowska przedstawia kapitał ludzki w kontekście aktywności gospodarczej jako kombinację następujących czynników (Sokołowska 2005):

- cechy wnoszone przez pracownika: inteligencja, zaangażowanie, energia, pozytywne nastawienie do życia, rzetelność, uczciwość, wiarygodność;
- zdolność pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność;
- motywacja pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą: umiejętność pracy w zespole, dążenie do realizacji celów.

Kapitał ludzki organizacji tworzy jedynie ta część kompetencji, wiedzy, energii czy umiejętności pracowników, którą przedsiębiorstwo jest zdolne pozyskać i zużyć dla spełnienia swoich potrzeb i realizacji założonych celów w trakcie trwania kontraktu z ich właścicielem. Zarządzający organizacją muszą jednak mieć świadomość zdolności podejmowania przez jednostkę decyzji dotyczących

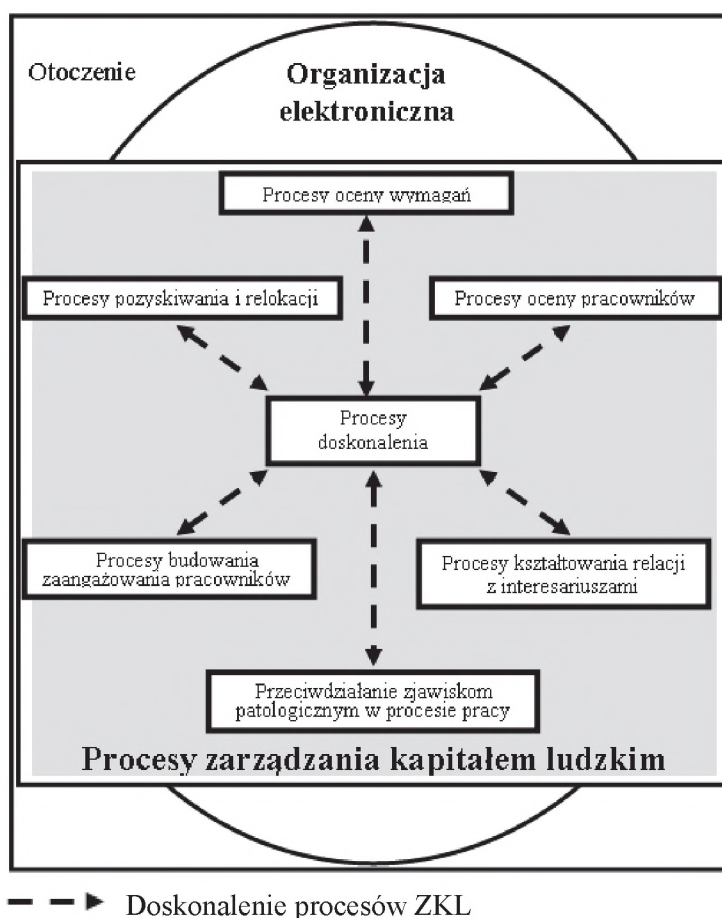
jej przyszłości i samostanowienia o swojej przyszłości, co powoduje, iż kapitału ludzkiego nie można zaliczyć do niezmiennych i trwałych zasobów firmy (Jabłoński 2002, s. 33), ponieważ jest on w nieodłączny sposób zintegrowany z człowiekiem (pracownikiem), jego wiedzą, doświadczeniem, obecnością i możliwościami działania w przedsiębiorstwie. Kapitał ludzki to także zdolności do rozwiązywania problemów, zdolności przywódcze i umiejętności kierownicze (Dziewulski 2012, s. 69–70).

Zarządzający poprzez odpowiednie decyzje muszą być w stanie wykorzystać i dokonać odpowiedniej alokacji kapitału ludzkiego poprzez odpowiednie połączenie kompetencji, wiedzy, energii, umiejętności czy innych wartości poszczególnych pracowników. W gospodarce elektronicznej zespolenie umiejętności, zachowań, energii wszystkich ludzi współtworzących firmę staje się jeszcze łatwiejsze.

2. Doskonalenie kapitału ludzkiego w gospodarce elektronicznej

Organizacja działająca w warunkach gospodarki elektronicznej, by w pełni zrealizować zakładane cele strategiczne, powinna skoncentrować swe działania na nieustannym doskonaleniu potencjału posiadanego kapitału ludzkiego, poprzez dbałość o stan i strukturę zespołu pracowniczego, przyciągnięcie i zatrzymanie odpowiedniej liczby specjalistów charakteryzujących się odpowiednimi kwalifikacjami i ciągle ich doskonalenie. Aby możliwe było skuteczne doskonalenie kapitału ludzkiego organizacji, konieczne jest podjęcie odpowiednich działań pozwalających z jednej strony na wzmocnienie indywidualnego kapitału pracowników. Aby było to możliwe, wymagany jest aktywny udział poszczególnych pracowników ten kapitał tworzących. Z drugiej strony konieczne jest doskonalenie poszczególnych funkcji i procesów zarządzania kapitałem ludzkim na poziomie organizacji. Przykładowy schemat doskonalenia procesów zarządzania kapitałem ludzkim przedstawiony został na rysunku 1.

Dokonując inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego, organizacja ponosi nakłady na doskonalenie i kształcenie pracowników, zakładając, iż przyniosą one jej w przyszłości wymierne korzyści ekonomiczne. Organizacja tworzy początkowy kapitał ludzki poprzez selekcję, szkolenia, relokację pracowników oraz zapewnienie im odpowiednich warunków pracy, opieki socjalnej i medycznej, a następnie podejmuje wszelkie działania, które okazują się niezbędne do utrzymania kapitału ludzkiego, a także jego nieustannego doskonalenia. Również pracownicy uczestniczą w procesach doskonalenia kapitału ludzkiego, dbając o utrzymanie poziomu swoich kwalifikacji i kompetencji niezbędnych do realizowania zadań wyznaczonych im przez organizację w ramach przyjętej strategii.



Rys. 1. Doskonalenie procesów zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji elektronicznej
 Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem (Juchnowicz 2014).

Doskonalenie indywidualne pracowników przejawia się głównie poprzez uczestnictwo w szkoleniach czy innych formach samokształcenia. Działania związane z doskonaleniem kapitału ludzkiego w gospodarce elektronicznej związane są przede wszystkim z nieustannym (Sajkiewicz 2004, s. 16):

- poszerzaniem i gruntowaniem wiedzy teoretycznej;
- poszerzaniem profili specjalizacji i posiadanych kompetencji;
- przygotowaniem do pracy w nowoczesnych strukturach sieciowych;
- edukowaniem zespołów ludzi w formie aktywnego treningu;
- pozyskiwaniem intelektualnych elit organizacji.

Gospodarka elektroniczna daje organizacji nowe możliwości kierowania rozwojem pracowników, tworząc motywację do podejmowania nowych kierunków

badan̄ związanych z wykorzystaniem technologii informacyjnych na potrzeby doskonalenia kapitału ludzkiego oraz do tworzenia nowych teorii i paradygmatów, znajdujących następnie zastosowanie w praktyce. Pojawiają się także nowe wyzwania, wobec których konieczna jest transformacja stosowanych w organizacjach instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi. Koncepcja gospodarki elektronicznej stwarza duże możliwości rozwoju personalnego. W miejsce personelu, kadr czy zasobów ludzkich pojawiają się pojęcia kapitału ludzkiego, talentów (rozumianych jako osoby o wybitnym potencjale; silnie związane z terminem). Większego znaczenia w zarządzaniu organizacją nabiera tolerancja, stanowiąca w tym ujęciu szacunek dla człowieka, poszanowanie jego godności i indywidualności oraz okazywaną mu życzliwość).

3. Elektroniczne narzędzia komunikacji wewnętrznej w doskonaleniu kapitału ludzkiego organizacji w gospodarce elektronicznej

Doskonalenie kapitału ludzkiego w gospodarce elektronicznej nabrało znacznego przyspieszenia dzięki wykorzystaniu uniwersalnych (opartych na ogólnie akceptowanych standardach) i powszechnych (mających globalny zasięg) sieci komputerowych. Wymagana szybkość i złożoność przetwarzanych informacji przekracza zazwyczaj możliwości poznawcze i fizjologiczne człowieka. Konieczne zatem staje się wspomaganie tego procesu przy pomocy najnowszych osiągnięć zarówno naukowych, jak i technicznych z dziedziny informatyki. Dla efektywnego doskonalenia kapitału ludzkiego należy jednoznacznie określić możliwości i uwarunkowania zastosowania nowoczesnych technologii informatycznych, takich jak: multimedia, sieci komputerowe, sztuczna inteligencja czy hurtownie danych. Coraz większego znaczenia nabiera wykorzystanie do transferu informacji niezbędnych do funkcjonowania organizacji w gospodarce elektronicznej nowych alternatywnych kanałów komunikacyjnych, takich jak:

- telefonia przewodowa i bezprzewodowa, stanowiące najpopularniejszy i najpowszechniej dostępny kanał informacyjny;
- serwisy online;
- Internet (przede wszystkim WWW), najszybciej i najdynamiczniej się rozwijający, a jednocześnie najbardziej obiecujący kanał gospodarki elektronicznej;
- kioski multimedialne;
- telewizja interaktywna.

W gospodarce elektronicznej zdecydowanie zmienia się rola i znaczenie wartości niematerialnych, takich jak odległość czy czas. Coraz większe znaczenie przypisuje się informacjom i wiedzy potrzebnej do prowadzenia działalności. W wyniku rozwoju elektronicznych metod komunikacji wszelkie podejmowane

działania osiągają globalny zasięg. Dzięki Internetowi tańszy i prostszy staje się dostęp do odległych zasobów (w zasadzie odległość przestaje się liczyć). Systemy wszechobecne i obieg dokumentów elektronicznych zmniejszają uciążliwości związane z dostępem do potrzebnych informacji i przyspieszają czas reakcji na zjawiska rynkowe. Zmienia to też warunki pracy na coraz większej ilości stanowisk, gdyż miejsce zamieszkania pracownika w obliczu możliwości, które daje telepraca, traci w zasadzie znaczenie. Użycie sieci skraca praktycznie do minimum czas niezbędny na realizację poszczególnych zadań w ramach wykonywanej pracy, gdyż obieg informacji i dokumentów odbywa się w czasie rzeczywistym (bądź zbliżonym do rzeczywistego), niezależnie od odległości dzielącej współpracowników. Czas w gospodarce elektronicznej ma znaczenie dla precyzyjnego planowania zasobów. O sukcesie organizacji elektronicznej na rynku decyduje wiedza i informacja, dostarczona we właściwej jakości i ilości, do właściwego miejsca, we właściwym czasie i w najbardziej użytecznej formie, umożliwiającą podejmowanie optymalnych decyzji i działań, które pozwolą na uzyskanie lepszych efektów.

W grupie najpopularniejszych narzędzi wykorzystywanych do komunikacji wewnętrznej w e-przedsiębiorstwie przeważają elektroniczne formy łączności. Pozwalają one zastosować różnorodne rozwiązania – takie jak elektroniczny newsletter (pozwalający rozpowszechnić wśród odbiorców aktualne informacje), poczta elektroniczna (umożliwiająca wysłanie w tym samym czasie informacji do wszystkich odbiorców, przez co stwarza możliwości dwustronnej lub wielostronnej komunikacji, nie dając jednak gwarancji niezwłocznego wykorzystania wysłanych informacji przez adresata), komunikatory (umożliwiają interaktywny kontakt oraz wysłanie w tym samym czasie informacji do wszystkich odbiorców, w tym jednak przypadku nadawca informacji ma pewność, iż odbiorca otrzymał wysłane informacje), portale społecznościowe (zapewniające dostęp do informacji publikowanych przez poszczególnych pracowników). Komunikatory internetowe, czat i wideokonferencje pozwalają na dialog ze współpracownikami bądź z wykładowcami prowadzącymi szkolenia, z którymi pracownik nie ma bezpośredniego kontaktu, zarówno ze względu na odległość, jak i niemożność zorganizowania spotkania. Daje to możliwość interaktywnego uczestniczenia w wirtualnych szkoleniach i innych formach nauczania online odbywających się w czasie rzeczywistym. Elektroniczne narzędzia komunikacyjne w warunkach gospodarki elektronicznej oferują znacznie większe możliwości, przy stale rosnącej szybkości przekazywania informacji, pozwalając tym samym na efektywne doskonalenie kapitału ludzkiego organizacji. W sieciach komputerowych wewnątrz organizacji elektronicznej możliwe jest wykorzystanie narzędzi komunikacyjnych wzorowanych na sieci globalnej w postaci wydzielonych sieci tzw. intranet i ekstranet, co pozwala w znacznym stopniu doskonaląc wszelkie procesy zachodzące w organizacji. Intranet pozwala na bardzo szybkie aktualizowanie zawartości informacyjnej, praktycznie w czasie rzeczywistym, oraz spersonalizowanie interfejsu użytkownika i zakresu wybranej zawarto-

ści, umożliwiając dostosowanie do indywidualnych potrzeb poszczególnych pracowników. Komunikacja, wymiana informacji, obieg dokumentów zostały w ten sposób znacznie uproszczone. Pozwala to m.in. na znaczne usprawnienie załatwiania wszelkich spraw pracowniczych związanych nie tylko z wykonywaną na bieżącym stanowisku pracą, poprzez zapewnienie dostępu do zasobów wiedzy niezbędnych do wykonywania pracy, do aktualnych informacji z różnych obszarów aktywności firmy, stosowanie formularzy elektronicznych zamiast papierowych itp. Dostęp do zasobów intranetu możliwy jest zdalnie z wykorzystaniem szerokiej gamy urządzeń. W ten sposób zasoby informacyjne firmy stają się dla uprawnionych użytkowników wszechobecne, a komunikacja wewnętrzna staje się bardziej wszechstronna, wszelkie bariery wynikające z czasu, odległości czy języka przestają istnieć.

Podsumowanie

W warunkach gospodarki elektronicznej proces doskonalenia pracowników należy postrzegać jako narzędzie poprawy bieżącej efektywności i ważną oraz konieczną inwestycję w kształtowanie potencjału strategicznego organizacji. Doskonalenie kapitału ludzkiego jest procesem ciągłym, wymagającym dbałości o stan i strukturę kadry, przyciągnięcia i zatrzymania odpowiedniej liczby specjalistów charakteryzujących się odpowiednimi kwalifikacjami. Zastosowanie najnowocześniejszych technologii informatycznych pozwolić powinno w dłuższym okresie na usprawnienie procesów doboru pracowników. Stanowić to powinno ważny element w strategii rozwojowej firmy, umożliwiając budowanie elastycznych systemów wspierających doskonalenie kapitału ludzkiego.

Literatura

- Barney J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, No. 17.
- Brush C.G., Greene P.G., Hart M.M. (2001), *From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base*, „Academy of Management Executive”, No. 15.
- Bratnicki M., Strużyna J. (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.
- Buchelt B (2008), *Rosnące znaczenie talentów w gospodarce*, w: *Zarządzanie talentami w organizacjach*, red. A. Poczowski, Wydawnictwo: Wolters Kluwer Polska, Kraków.

- Drucker P.F (1999), *Knowledge-worker's productivity, the biggest challenge*, „California Management Review”, Winter, No. 2.
- Dziewulski J. (2012), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej*, w: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red. W. Ha-rasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Jabłoński M. (2002), *Postawić na intelekt*, „Personel” nr 15.
- Juchnowicz M. (2014), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Listwan T., Kaczocha W. (2007), *Współczesne przemiany społeczno-gospodarcze w Polsce i na świecie*, Passat, Poznań.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Ramos-Rodriguez A.R., Ruiz-Navarro, J. (2004), *Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000*, „Strategic Management Journal”, No. 25.
- Sajkiewicz A. (2004), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a przedsiębiorczość – wyzwania XXI wieku*, w: *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa.
- Sloma R.S. (1985), *The Turnaround Manager's Handbook*, Collier MacMillan, New York.
- Sokolowska A. (2005), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Snell S.A., Bohlander G.W. (2012), *Managing Human Resources*, 16e, Cengage Learning.

IMPROVEMENT OF HUMAN CAPITAL IN ELECTRONICAL ECONOMY

Summary

This article provides a brief overview of issues associated to the improvement of human capital in the electronic economy. The article focuses on the new conditions posed by the electronic economy for the functioning of the human capital in the organization. The study also describes the possibilities of improving the human capital with the use of new communication channels.

Keywords: improvement of human capital, new communication channels, information, knowledge.

Translated by Andrzej Soltysik