

Joanna Sudoł-Pusz

Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji opartej na wiedzy

Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, 595-605

2011

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.

mgr JOANNA SUDOŁ-PUSZ
Politechnika Rzeszowska

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY

Streszczenie

W artykule przedstawiono zagadnienia dotyczące kapitału ludzkiego w organizacji, zarządzania kapitałem ludzkim oraz pomiaru wartości kapitału ludzkiego. Omówiono również problematykę pracowników wiedzy. Zarządzanie kapitałem ludzkim ulega istotnym zmianom wynikającym z globalizacji, rozwoju technologii oraz gospodarki opartej na wiedzy. Kształtowanie się nowego modelu gospodarki wywołuje liczne konsekwencje dotyczące również znaczenia oraz sposobu podejścia do kwestii zarządzania ludźmi funkcjonującymi w organizacjach.

Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w gospodarce światowej zmuszają przedsiębiorstwa do ciągłego doskonalenia sposobów działania. Głębokie przeobrażenia w wielu obszarach aktywności przedsiębiorstw zmieniają dotychczasowy sposób postrzegania obowiązujących kanonów i zasad. Dylematem większości przedsiębiorstw jest dostosowywanie się do wymagań stawianych przez nową erę informacji oraz wiedzy.

Uznanie wiedzy za strategiczny zasób współczesnych organizacji spowodowało wiele zmian w sposobach zarządzania nimi. Zmiany te obserwuje się we wszystkich jej funkcjach: produkcyjnej, technicznej, finansowej, marketingowej, a przede wszystkim personalnej. W organizacjach tych zmienia się podejście do pracowników, którzy są traktowani jako cenny zasób organizacji. Przeważanie i rozwój organizacji w coraz większym stopniu uzależnione jest od kwalifikacji, doświadczenia, a także motywacji pracowników.

Zarządzanie kapitałem ludzkim ulega istotnym zmianom wynikającym z globalizacji, rozwoju technologii teleinformatycznych oraz gospodarki opartej

na wiedzy. Zmiany te funkcjonują w szerokim kontekście określanym jako „społeczeństwo informacyjne” lub „społeczeństwo oparte na wiedzy”.

Na miano organizacji wiedzy (określanej w literaturze przedmiotu także jako organizacja ucząca się lub inteligentna) zasługuje taka organizacja, w której wiedza ma wartość strategiczną, która aktywnie inspiruje pracowników do rozwoju oraz kreuje i wspiera ten proces, a proces rozwoju jest zintegrowany ze wszystkimi podsystemami procesu zarządzania. Istota organizacji wiedzy przejawia się po pierwsze, w zdolności do rozwoju i uczenia się, a po drugie w zachęcaniu pracowników do kształcenia oraz do poszukiwania skutecznych rozwiązań problemów, jakie w tej organizacji występują¹.

Istota kapitału ludzkiego organizacji

W literaturze przedmiotu prezentowane są liczne określenia istoty kapitału ludzkiego. Jedną z najczęściej przytaczanych brzmi: „Kapitał ludzki to zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej, zawarty w każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości, określający zdolności do pracy, do adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań”².

Istotnym elementem powyższej definicji jest podkreślenie roli kapitału ludzkiego w dynamicznie zmieniającym się środowisku. Aspekty te nabierają szczególnego znaczenia w gospodarce opartej na wiedzy, gdzie o sukcesie decyduje łatwość przystosowania się do działania w turbulentnym otoczeniu – podatność na zmiany³. Cechami odróżniającymi kapitał ludzki od innych kategorii kapitału jest:

- jakościowy charakter,
- trudność ewidencji i pomiaru,
- powolne kształtowanie siłami własnymi jednostki i organizacji.

Kapitał ludzki to potencjał tkwiący w ludziach. Określenie to oznacza, że ten rodzaj kapitału stanowią wartości niematerialne ucieleśnione w pracownikach, a nie sami ludzie. Ludzie nie są własnością firmy, lecz ich potencjał postawiony do dyspozycji, użyczony pracodawcy na podstawie określonych stosunków prawnych, którym w związku z tym pracodawca może zarządzać. Kapitał ludzki w organizacji tworzą następujące czynniki:

¹ P. Senge, *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 26, za: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 21.

² S.R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 20.

³ *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy...*, s. 14.

- cechy wnoszone do pracy, na które składają się inteligencja, umiejętności, przedsiębiorczość, zaangażowanie, a także stan zdrowia i kondycja psychofizyczna,
- zdolności do uczenia się: uzdolnienia, wyobraźnia, kreatywność, „umiejętność przetrwania”, obycie,
- motywacja dzielenia się informacjami i wiedzą: duch zespołu i orientacja na cel.

Najważniejszą cechą kapitału ludzkiego jest jego nierozzerwalny związek z osobą ludzką. Nie jest możliwe oddzielenie człowieka od jego kapitału. Kapitał jest więc czynnikiem, który w wymiarze jednostkowym stanowi źródło przewagi konkurencyjnej. Najistotniejszą z punktu widzenia konkurencyjności cechą kapitału ludzkiego, zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i zbiorowym, jest jego zdolność do powiększania poprzez inwestycje w człowieka⁴.

Kapitał ludzki a kapitał intelektualny

Kapitał intelektualny organizacji obejmuje kapitał organizacyjny firmy, procesy, kulturę organizacyjną, technologię, innowacje, kapitał odbiorców i kapitał ludzki, na który składają się wiedza, doświadczenie, potencjał rozwojowy i relacyjny, które decydują o przewadze konkurencyjnej organizacji⁵. Kapitał intelektualny to suma wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktyczne przekształcenie tej wiedzy w składniki wartości przedsiębiorstwa. Można tu wyróżnić:

- kapitał ludzki, czyli wiedzę, umiejętności i możliwości poszczególnych jednostek mające wartość ekonomiczną;
- kapitał strukturalny, czyli zdobytą już wiedzę, która została wszczepiona w strukturę danej firmy;
- kapitał kliencki.

Według M. Bratnickiego i J. Strużyny efektywny model biznesu jest pojmowany jako szczególna kombinacja zasobów, wyróżniania się, koncentracji wokół składników kapitału intelektualnego wychodzącego poza zasoby fizyczne i finansowe oraz poza wnętrza organizacji⁶. Wykorzystując te zasoby, orga-

⁴ M. Gagacka, *Kapitał ludzki i społeczny a innowacyjność mikroprzedsiębiorstw*. www.institut.info/IIIkonf/referaty/3c/Maria_Gagacka_UJ_SGH.pdf.

⁵ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 195.

⁶ Szerzej: *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001.

nizacja tworzy źródła wartości, a inwestując w nie, zwiększa ich wartość strategiczną.

Niezależnie od sposobu podejścia podkreśla się zasadniczy wzrost wartości rynkowej firm, która zależy od postrzegania przez rynek wartości wiedzy i pracowników wiedzy. Firmy zatrudniające największy odsetek pracowników wiedzy, dysponujące informacjami najwyższej jakości, rozwijają się najszybciej i osiągają największe zyski.

Budulcem kapitału intelektualnego jest wiedza. Wszystkie elementy składowe kapitału intelektualnego (patenty, potencjał innowacyjny, lojalność klientów, reputacja, chęć działania, zaangażowanie, kultura organizacyjna itd.) istnieją dzięki jakiejś postaci wiedzy. Wiedza pochodzi z umysłów ludzi i dzięki nim może być stosowana, może przynosić korzyści. Stąd też wywodzi się określenie kapitał intelektualny, gdyż zaobserwowano, że pewne niematerialne aktywa, często trudne do określenia, ale z pewnością związane z wiedzą, a raczej będące wynikiem zastosowania wiedzy, przysparzają korzyści i to w stopniu większym niż tradycyjne postacie kapitału, jak rzeczowy czy finansowy⁷.

Wiedza zawarta jest w umysłach ludzi w postaci konstrukcji myślowych, wyobrażeń, wrażeń, intuicji, poglądów, koncepcji, przekonań, pomysłów oraz w różnorodnych nośnikach: dokumentach, normach, procedurach, procesach, praktykach. Ostatecznie jednak istnieje, może być wyartykułowana i spożytkowana dzięki ludziom. To ludzie mogą zbudować z niej kapitał. Mogą uczynić ją kapitałem intelektualnym albo zmarnować, co znaczy pozostawić bezużyteczną⁸.

Zarządzanie kapitałem ludzkim

Poglądy na temat istoty i znaczenia kapitału ludzkiego jako kapitału wiedzy ukrytej oraz rozwiązywania problemów związanych z jego efektywnym wykorzystaniem w ramach przedsiębiorstwa podlegały istotnej ewolucji⁹. Przejście od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania zasobami wiedzy (ukrytej) w organizacji było wynikiem zmian pojmowania roli człowieka i jego pracy w organizacji, począwszy od traktowania go na równi z innymi czynnikami produkcji aż do uznania go za decydujący podmiot procesu pracy, zdolny do

⁷ T. Bal-Woźniak, *Mechanizmy kreacji kapitału intelektualnego odpowiadające potrzebom gospodarki opartej na wiedzy*. www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/Zeszyt5/10a_bal-wozniak.pdf.

⁸ Ibidem.

⁹ M. Klak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. E. Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 288.

rozwijania własnego potencjału, umiejętności, kwalifikacji i wiedzy w ramach samodzielnie i odpowiedzialnie wykonywanych zadań¹⁰.

W rozwoju koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim wyraźnie dostrzegalna jest zarówno ciągłość, jak i zmiana. Oznacza to, że z jednej strony przedmiotem refleksji teoretycznej i rozwiązań praktycznych pozostają ciągle te same lub podobne problemy związane z doбором, ocenianiem, szkoleniem pracowników oraz wynagradzaniem. Jednak z drugiej strony zmienia się podejście do rozwiązywania tych kwestii, głównie pod wpływem zmian zachodzących w obszarze technicznych, ekonomicznych, prawnych i społeczno-kulturowych uwarunkowań zarządzania zasobami pracy¹¹.

Zarządzanie kapitałem ludzkim można zdefiniować jako strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją¹².

Zarządzanie kapitałem ludzkim determinowane jest wieloma czynnikami zewnętrznymi, a do najważniejszych zaliczyć można: aktualną sytuację gospodarczą kraju, obowiązujące przepisy prawne, zmiany w zakresie techniki i technologii oraz oczekiwania i potrzeby społeczeństwa, a także potrzeby pracowników danej organizacji¹³.

Zarządzanie kapitałem ludzkim to również bardzo istotne zagadnienie w aspekcie codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Chodzi tu głównie o proces tworzenia warunków umożliwiających organizacyjne uczenie się, kreowanie i transfer wiedzy oraz uzyskiwanie innowacji. Nie mniej istotnym zagadnieniem jest także przyciąganie i utrzymywanie w przedsiębiorstwie pracowników o wysokim kapitale intelektualnym, tzw. talentów. Brak w przedsiębiorstwie utalentowanych pracowników nigdy nie doprowadzi firmy do sukcesu¹⁴.

Podstawowym założeniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim jest uznanie pracowników za najbardziej wartościowy element przedsiębiorstwa, za strategiczny zasób, w który należy inwestować. Wzrost znaczenia kapi-

¹⁰ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 18, za: M. Kłak, op. cit., s. 291.

¹¹ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą...* s. 292.

¹² A. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 14.

¹³ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą...*, s. 286.

¹⁴ Ibidem, s. 287.

tału ludzkiego i znaczenia funkcji personalnej w organizacjach spowodowany jest m.in. przez:

- istotny wpływ zatrudnionej kadry na produktywność i innowacyjność, co przesądza o konkurencyjności firmy i jej pozycji na rynku,
- coraz szersze przekonanie, że zdolności twórcze pracowników powinny być właściwie wykorzystywane (zdarza się, że chociaż pracownicy mają wiele różnych umiejętności, nie są one dostrzegane, wykorzystywane i rozwijane w organizacji),
- zwiększanie u pracowników świadomości ich praw i wrażliwości na nieodpowiednie traktowanie mogące znacznie osłabiać ich motywację i zaangażowanie,
- wpływ działań w obrębie funkcji personalnej na kulturę organizacyjną w firmie oraz integrację wokół strategii firmy¹⁵.

Zarządzanie kapitałem ludzkim zajmuje się uzyskiwaniem, analizowaniem i przedstawianiem danych informujących o kierunkach strategii zarządzania ludźmi dodającymi wartości. Strategia zarządzania kapitałem ludzkim jest więc ściśle związana ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi. Definiującą cechą strategii zarządzania kapitałem ludzkim jest stosowanie danych metrycznych służących wypracowywaniu podejścia do zarządzania ludźmi uważanymi za wartość. Kładzie się tu nacisk na to, że przewagę konkurencyjną osiąga się w drodze strategicznych inwestycji w owe wartości, poprzez zaangażowanie i utrzymywanie pracowników, zarządzanie talentami, uczenie się i programy rozwojowe¹⁶.

Podstawowymi celami strategii zarządzania kapitałem ludzkim są¹⁷:

- określenie wpływu ludzi na organizację i ich wkładu w tworzenie wartości,
- zademonstrowanie, że praktyki HR wytwarzają wartość ponad włożone środki, np. w kategorii zwrotu z inwestycji,
- wyznaczenie kierunku dla przyszłych strategii gospodarczych i HR,
- dostarczenie danych, które posłużą do przygotowywania strategii i praktyk projektowanych w celu poprawy skuteczności zarządzania ludźmi w danej organizacji.

Przed strategicznym zarządzaniem kapitałem ludzkim stoją istotne wyzwania związane z określeniem relacji między efektywnością a jakością i skutecz-

¹⁵ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem...*, s. 24-25.

¹⁶ M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 129.

¹⁷ *Ibidem*, s. 130.

nością podejmowanych działań oraz wyborem mierników i sposobów monitorowania rezultatów. Każda nawet najlepsza strategia jest realizowana przy pomocy zatrudnionych w firmie ludzi, a w szczególności kadry kierowniczej.

Celem strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim jest wytyczenie w niestabilnym środowisku kierunku działania w taki sposób, by można było, w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej, przełożyć potrzeby organizacji i przedsiębiorstwa na spójną i praktyczną politykę oraz na programy i procedury spójne ze strategią biznesową¹⁸.

Pomiar wartości kapitału ludzkiego

Pomiar wartości kapitału ludzkiego przysparza wiele problemów zarówno natury metodologicznej, jak i praktycznej. Wymagania stawiane kapitałowi ludzkiemu dotyczące realizacji kluczowych celów ekonomicznych są obecnie wyjątkowo wysokie i dotyczą zarówno poziomu makro-, jak i mikroekonomicznego. Dotyczą one zarówno państw, przedsiębiorstw, jak i jednostek starających się utrzymać swoją pozycję w wysoce konkurencyjnych sytuacjach, w których wiedza i umiejętności są krytycznymi czynnikami sukcesu.

Dokładny pomiar kapitału ludzkiego zyskuje znaczenie jako kolejny, a może nawet najważniejszy element bazy informacyjnej przedsiębiorstwa w rynkowej walce konkurencyjnej. Z obiektywnego punktu widzenia pomiar kapitału ludzkiego nie jest sprawą łatwą z kilku zasadniczych powodów. Przede wszystkim, jak dowodzi większość z autorów zajmujących się tym zagadnieniem, większa część aktywów niematerialnych jest trudno kwantyfikowalna w wartościach pieniężnych¹⁹.

Większość pionierskich badań nad kapitałem ludzkim prowadzonych było w ujęciu makroekonomicznym, w skali całych państw czy też społeczności. W istniejących badaniach makroekonomicznych, także na skalę międzynarodową, podstawowymi miarami określającymi jakość kapitału ludzkiego są²⁰:

- poziom wykształcenia, badany na podstawie ukończenia poszczególnych stopni szkolnictwa,
- poziom analfabetyzmu,
- bardziej zaawansowane badania dotyczące zrozumienia przekazów ustnych i pisemnych w społeczeństwie.

¹⁸ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem...*, s. 27.

¹⁹ *Elastyczne zarządzanie...*, s. 27.

²⁰ Materiały OECD (www.oecdsource.org), za: *Elastyczne zarządzanie...*, s. 28.

Tak rozumiane miary okazały się nieodpowiednie i zbyt ogólne dla opisanie skomplikowanych procesów tworzenia wartości w nowoczesnych organizacjach.

Pomiar kapitału ludzkiego na poziomie mikroekonomicznym pomimo intensywnego rozwoju teorii i praktyki również nie oferuje jednoznacznych rozwiązań. Teoretycy i praktycy zarządzania kapitałem ludzkim zajmujący się kwestią jego pomiaru są dalecy od zgody już w warstwie pryncypialnej, dotyczącej tego, co podlegać powinno pomiarowi. Pod pojęciem „pomiar kapitału ludzkiego” kryją się komplementarne, ale dalekie od spójności koncepcje. Dokonując analizy literatury przedmiotu wśród najczęściej wymienianych pod wspólną nazwą koncepcji kryją się:

- analizy wartości kapitału ludzkiego jako składnika aktywów organizacji,
- analizy powiązania najlepszych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim z wynikami firmy lub wartością dla akcjonariuszy,
- analizy miar efektywności funkcji personalnej i rentowności inwestycji w kapitał ludzki,
- analizy kapitału ludzkiego jako składnika zintegrowanych narzędzi zarządzania wynikami organizacji²¹.

Z bogatej literatury przedmiotu możliwe jest zidentyfikowanie kilku odmiennych szkół postrzegania kapitału ludzkiego, które różnią się w swoim nacisku od tworzenia teorii do rozwijania narzędzi. Wszystkie te badania zgadzają się co do faktu, że kapitał ludzki jest czymś, co pracownicy wnoszą do organizacji (i zabierają, kiedy odchodzą), a jednocześnie możliwe jest jego rozwijanie w miejscu pracy poprzez szkolenie i zdobywanie doświadczenia. Wydaje się, że w praktyce najczęściej stosowane są jednak rozwiązania przedstawiające pomiar kapitału ludzkiego w szerszym kontekście pomiaru kapitału intelektualnego²².

Pracownik wiedzy

O sukcesie przedsiębiorstwa na rynku decyduje wspólne zaangażowanie wszystkich jednostek organizacyjnych. Niewłaściwe rozdysponowanie zadań pomiędzy poszczególne jednostki organizacyjne, jak i poszczególnych pracowników może spowodować nieefektywne działanie całej organizacji, co wiąże się z utratą pozycji na rynku. O tym, kto w przedsiębiorstwie i jakim zakresie realizuje poszczególne obszary zadaniowe, decyduje wiele czynników, a mianowicie

²¹ *Elastyczne zarządzanie...*, s. 29.

²² *Ibidem*, s. 29.

wielkość i specyfika danej organizacji, jej struktura, liczba zatrudnionych pracowników²³.

T.H. Davenport określa pracowników wiedzy jako pracowników „reprezentujących wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystanie wiedzy”²⁴. Autor dzieli pracowników wiedzy na cztery kategorie: pracownicy transakcyjni, pracownicy integracyjni, pracownicy kooperacyjni oraz pracownicy specjalistyczni.

Obecnie w literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji oraz zestawów cech przypisywanych pracownikom wiedzy²⁵:

- pracownik wiedzy to taki, który wykorzystuje swój umysł w tworzeniu nowej wartości poprzez idee, analizy, oceny, syntezy, projekty,
- pracownik wiedzy interpretuje i wykorzystuje informacje, aby stworzyć i dostarczyć nową wartość,
- pracownik wiedzy pracuje, wykorzystując informacje i wiedzę, realizuje interesujące go projekty, przez co może wpływać na kształt organizacji i wymuszać wdrażanie nowych odpowiadających mu form pracy,
- pracownicy wiedzy są zmotywowani i świadomi znaczenia swojej wiedzy dla organizacji, ich zaangażowanie w realizację zadań i projektów jest ściśle uzależnione od tego, jak ich wiedza jest wykorzystywana, i wynagradzana.

Wyzwaniem, które obecnie stoi przed organizacjami, jest znalezienie właściwego sposobu zarządzania pracownikami dysponującymi wiedzą, tożsamym z wprowadzeniem szeregu zmian w dotychczasowych działaniach. Są one nieuniknione ze względu na fakt, że klasyczne rozwiązania stosowane w odniesieniu do nich mogą nie przynosić zamierzonych rezultatów.

Jeden z kroków w kierunku efektywnego zarządzania niezależnymi profesjonalistami dotyczyć powinien przejścia z systemu bazującego na kontroli w system opierający się na zaangażowaniu. Dotychczas pracownik podlegał polityce wygenerowanej przez kierownictwo organizacji, znajdując się tym samym pod wpływem różnorodnych zabiegów pracodawców i zwierzchników prowadzących do zwiększania racjonalności wykorzystania go. Człowiek zatrudniony w określonej organizacji stawał się od niej uzależniony z punktu wi-

²³ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą...*, s. 313.

²⁴ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s.22, za: M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą...*, s. 314.

²⁵ M. Frańczyńska, *Pracownicy wiedzy – nowe wyzwanie zarządzania organizacjami*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, nr 1, s. 26–27.

dzenia możliwości rozwoju dalszej kariery zawodowej oraz pozyskiwanych środków niezbędnych do życia. Zarządzanie pracownikami w dotychczasowych realiach sprzyjało kształtowaniu systemu bazującemu na kontroli. Natomiast dla nowych, niezależnych profesjonalistów niezbędne jest budowanie systemu zarządzania nimi w oparciu o zaangażowanie²⁶.

Wypracowanie nawyku dzielenia się wiedzą i nabytymi doświadczeniami, stanowiącego jeden z imperatywów zarządzania pracownikami wiedzy, to kolejne wyzwanie stojące przed współczesnymi organizacjami. Element ten nie należy do najłatwiejszych, ponieważ obecnie napotykanne problemy oscylują wokół niechęci w dzieleniu się wiedzą ze współpracownikami, niechęci do jawnego mówienia o skorzystaniu z wiedzy zaczerpniętej od innych, niechęci do korzystania z wiedzy innych przez chęć bycia kreatywnym, innowacyjnym czy oryginalnym. Wielu członków organizacji wprost nie dostrzega powodu dzielenia się swoją wiedzą, dodatkowo nie otrzymując nic w zamian. Dlatego często przyjmują stanowisko zatrzymywania zdobytej wiedzy i doświadczenia dla siebie. W zaistniałej sytuacji zaleca się stworzenie tzw. wspólnego schematu komunikacji, który w wielu organizacjach objawia się stosowaniem benchmarkingu, zorganizowaniem baz danych najlepszych praktyk oraz wykorzystaniem kanałów innego typu do komunikacji między poszczególnymi członkami organizacji²⁷.

Znaczenie zarządzania profesjonalistami będzie stale rosło, bowiem losy przedsiębiorstw i stopniowo wszystkich organizacji świadczących usługi na rzecz otoczenia będą całkowicie rozstrzygać się na rynku, a ich kierownictwa będą musiały pobudzać i podtrzymywać ducha przedsiębiorczości swoich pracowników, rozwijać ich kreatywność i inicjatywę, tworzyć taką atmosferę, w której czuliby się partnerami, niezależnie od swego miejsca w formalnej hierarchii²⁸.

Współczesny pracownik funkcjonuje w warunkach turbulencji. Ta właśnie sytuacja powoduje, że pracownik wiedzy powinien być równocześnie kreatorem zmian. Wymaga to kształtowania takich cech pracowników, jak otwarcie na zmiany oraz umiejętność krytycznego myślenia. Obecnie sama podatność na zmiany jest warunkiem niezbędnym, lecz już niewystarczającym. Oznacza to, że nie wystarczy aprobować faktu, że zmiany są stałym elementem codziennego działania

²⁶ M. Stelmaszczyk, *Spoleczeństwo budowane na wiedzy istotą współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Katedra Mikroekonomii, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007, s. 61.

²⁷ Ibidem, s. 62.

²⁸ M. Klak, *Zarządzanie wiedzą...*, s. 318.

każdej firmy, nie wystarczy także okazywać zainteresowanie zmianami. W organizacjach XXI wieku cenionymi cechami pracowników są: innowacyjność, rozumiana jako aktywne poszukiwanie możliwości wprowadzenia korzystnych dla firmy i jej klientów zmian, a przede wszystkim elastyczność. Ta ostatnia cecha powinna przejawiać się m.in. w większej niż dotychczas skłonności do wykonywania pracy w innych formach zatrudnienia, poza umową o pracę, a więc w formie umów cywilnoprawnych, czy pracy w oparciu o własną działalność gospodarczą, na zasadach samozatrudnienia²⁹.

Podsumowanie

Kształtowanie się nowego modelu gospodarki – gospodarki opartej na wiedzy, stwarza różnorodne wyzwania i wywołuje liczne konsekwencje. Dotyczą one również znaczenia oraz sposobu podejścia do kwestii zarządzania ludźmi funkcjonującymi w organizacjach.

Podstawowym założeniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim jest uznanie pracowników za najbardziej wartościowy element przedsiębiorstwa, za strategiczny zasób, w który należy inwestować. Wylaniająca się gospodarka oparta na wiedzy doprowadziła do zwrócenia uwagi na jakościowe cechy tego zasobu. Potencjał kompetencyjny pracowników oraz wiedza organizacyjna stały się głównym sposobem uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Gospodarka oparta na wiedzy oznacza nowy etap w rozwoju zarówno organizacji, jak i społeczeństwa. Elementem najważniejszym, postrzeganym w kategoriach jedyne go znaczącego zasobu, jest wiedza, z tworzeniem której nierozdzielnie związany jest człowiek.

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE KNOWLEDGE BASED ORGANIZATION

Summary

The paper presents the issues of human capital in organization, human capital management and measurement of its value as well as the issues of knowledge workers. Human capital management is significantly affected due to globalization, technological development and knowledge-based economy. Formation of a new economic model causes a number of consequences for the relevance and approach to the management of people in organizations.

²⁹ *Elastyczne zarządzanie...*, s. 26.