

dr Andrzej Olak

Zakład Marketingu

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu

Zasoby ludzkie i wiedza jako determinanty w zarządzaniu nowoczesną organizacją

WPROWADZENIE

Współczesne organizacje i przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach społeczeństwa wiedzy muszą poszukiwać narzędzi, które umożliwiłyby im poprawę pozycji konkurencyjnej. Muszą być ze wszech miar elastyczne. Wzrastające zainteresowanie obszarem zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym, które można zauważyć zarówno w światowej, jak i polskiej literaturze, to odpowiedź na potrzeby praktyki zarządzania. Pozycja przedsiębiorstwa na rynku zależy w coraz większym zakresie od jakości zasobów niematerialnych. Czynniki te w sposób pośredni i bezpośredni determinują wartość przedsiębiorstwa.

Zdobycie odpowiedniej jakości niematerialnych aktywów, w tym kapitału ludzkiego oraz ich efektywne wykorzystanie mają duże znaczenie dla organizacji, ponieważ umożliwiają:

- utrzymanie właściwych relacji z klientami oraz efektywną i wydajną obsługę nowych grup klientów i rynków,
- wprowadzenie innowacyjnych produktów i usług, oczekiwanych przez docelowe grupy klientów,
- szybkie i kosztowo efektywne wytwarzanie produktów i świadczenie zindywidualizowanych usług o wysokiej jakości.

W warunkach społeczeństwa wiedzy ma miejsce wzrost znaczenia zasobów niematerialnych, w tym kapitału intelektualnego, a szczególnie kapitału ludzkiego. Rośnie także wyjątkowo rola pracowników wiedzy, którym płaci się za myślenie. Jakość była głównym czynnikiem konkurencyjności w latach 80. XX w. i pozostała ważna do dzisiaj.

Artykuł ma na celu przedstawienie istoty wiedzy w organizacji, znaczenia procesów komunikacji w zarządzaniu wiedzą oraz znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

ISTOTA WIEDZY W ORGANIZACJI

W obecnej rzeczywistości gospodarczej, dla której charakterystyczna jest turbulentność otoczenia i wzrastająca wirtualizacja powiązań partnerów relacyjnych, wartość organizacji, to nie tylko liczbowe wyniki ekonomiczne, lecz przede wszystkim kapitał intelektualny, który należy rozumieć jako zgromadzoną w organizacji wiedzę oraz inne wymiary tworzenia wartości organizacji¹. Istotą współczesnego zarządzania staje się wykorzystywanie wiedzy, przy rozumieniu, że zarządzanie to przede wszystkim ludzie, a nie, jak mylnie się rozumuje, techniki, czy procedury. Stąd potrzeba, ale i konieczność nowego spojrzenia na uwarunkowania rozwoju współczesnych organizacji, które uwzględnić będą zarówno zasoby wiedzy organizacyjnej, jak również umiejętność ich wykorzystania przez pracowników. Spojrzenie takie powinno mieć charakter systemowy. System zarządzania wiedzą można określić jako kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię i zadania zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów organizacji².

Współczesna gospodarka staje się coraz bardziej gospodarką opartą na wiedzy rozumianej jako ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania w celu wypracowania bardziej precyzyjnych i doskonalszych odpowiedzi na pytania, które ta rzeczywistość generuje³. Zważywszy na fakt, że życie człowieka przebiega w coraz bardziej złożonym otoczeniu, zarówno tym bliższym, jak i dalszym, szczególnej wartości nabiera wiedza⁴.

Gromadzone informacje oraz badania z różnych dziedzin nauki zostają przekształcane w wiedzę, która w efekcie ma ułatwić poznanie prawdy w takich naukach jak ekonomia, czy zarządzanie. Różnorodność i wieloaspektowość wiedzy z jednej strony wskazuje na jej ważną rangę i wpływy na wszelkie płaszczyzny życia ludzi, a z drugiej – powoduje komplikacje w sferze szczegółowej recepcji wiedzy⁵. Warto w tym miejscu zastanowić się, czy i jaki jest stosunek i zależność pomiędzy wiedzą w potocznym rozumieniu a wiedzą naukową.

Wiedza potoczna zawiera jednak twierdzenia niespójne i sprzeczne; na nasze gotowe obserwacje nakładamy gotowe formułki wyjaśniające zgodne z własnymi doświadczeniami, nie wiedząc na ile są uniwersalne (czyli na ile dotyczą staty-

¹ Por. *Samorząd w Polsce – istota, formy, zadania*, praca zbiorowa pod red. S. Wykrętowicza, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998.

² *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą* pod red. A. Potockiego, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 21.

³ J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 14.

⁴ *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy* pod red. A. Szalkowskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 7.

⁵ *Ibidem*, s. 10.

stycznej większości)⁶. Duże znaczenie w tym aspekcie, jak wykazują obserwacje i badania w nowoczesnych organizacjach odgrywają czynniki psychologiczne. Na wszystkich szczeblach nowoczesnej organizacji psychologowie świadczą bardzo ważne usługi pracownikom i pracodawcom⁷. To oni niekiedy „wydobywają” osadzoną głęboko wiedzę i umiejętności pracowników organizacji. Każdy człowiek ma uzdolnienia twórcze⁸. Do tego typu myślenia i działania niezbędne są jednak odpowiednie przepływy informacji, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Role informacyjne koncentrują się szczególnie na pozyskaniu i upowszechnianiu informacji⁹. Informacja w przebiegu podejmowania decyzji jest konieczna do określenia i realizacji zadań pomocnych w wytyczeniu celów organizacji, prowadzi do zmniejszenia niepewności „co do stanu lub dalszego rozwoju sytuacji, której ta wiadomość dotyczy”¹⁰.

Nie można bowiem zapominać, że wiedza i informacja to dwa czynniki, które jak się wydaje – obecnie kierują życiem organizacji, wpływając na wzrost skuteczności jej działania. Jeśli to prawda, to wiedza i informacja stają się jeszcze bardziej atrakcyjne dla organizacji gdyż „tylko to istnieje co można zmierzyć”¹¹.

Organizacje uczące się, poprzez doskonalenie wiedzy pracowników, korzystające z nowoczesnych trendów zarządzania, poszukujące nieustannie innowacyjności będą postrzegane jako nowoczesne organizacje cechujące się kreatywnością i nowoczesnością. Takie myślenie i działanie inicjuje warunki do lepszej adaptacyjności, zarówno w mikro- i makrooczeniu organizacji.

PROCESY KOMUNIKACJI JAKO TRANSFER WIEDZY W ORGANIZACJI

Najważniejszym instrumentem w zarządzaniu wiedzą w nowoczesnej organizacji są procesy komunikacji. Wśród nich są umiejętności werbalne, związane z doбором odpowiedniego dla słuchaczy słownictwa, stosowania częstych przykładów, analogii i metafor, ale także zastosowania właściwej modulacji głosu –

⁶ H. Hamer, *Psychologia społeczna, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 22.

⁷ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 25.

⁸ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002, s. 351.

⁹ R.W. Gryffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 591.

¹⁰ J. Czekaj, *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 126–127.

¹¹ M. Jurek, *Pojęcie i pomiar kapitału intelektualnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2002, s. 85.

modulacji i akcentowania istotnych treści¹². Nieustanne udoskonalanie technik komunikacyjnych ma zasadnicze znaczenie dla jej rozwoju. Źródłem wiedzy dla organizacji są informacje płynące zarówno z zewnątrz jak i z wewnątrz jej otoczenia. Każda organizacja wytwarza swoistą *kulturę organizacyjną* – system norm, wartości, wzorów zachowań, symboli materialnych i niematerialnych elementów, odpowiadających specyficznym potrzebom tej organizacji, związanych z jej trwaniem, rozwojem i skutecznym działaniem¹³.

Komunikowanie się oznacza proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej, a jego istotą jest skuteczne komunikowanie, czyli „proces wyłaniania wiadomości w taki sposób, aby wiadomość otrzymana miała możliwie jak najbardziej zbliżone znaczenie do wiadomości wysłanej”¹⁴. Pojęciem, które ściśle koresponduje z komunikacją jest niewątpliwie pojęcie „informacja”.

Okazuje się jednak, iż jest ono trudno definiowalne. Informację cechują trzy powiązane ze sobą elementy, a mianowicie: semantyczny, wyrażający konkretną treść, selektywny, zmniejszający nieokreśloność powiązania i regulacyjny, mający wpływ lub znaczenie na zachowania pomiędzy ludźmi. Informacja na pewnym poziomie komunikacji jest miarą przewidywalności sygnałów, którą stanowi ilość możliwych wyborów dokonanych przez nadawcę. Wybory owe mogą być dokonywane w sposób selektywny, mogące również nosić znamiona zupełnej przypadkowości. Sygnał jest fizyczną formą komunikatu – fale dźwiękowe, fale świetlne, impulsy elektryczne¹⁵. Słuchanie i krytyczne myślenie są ważne w pracy, bez względu na rodzaj kariery lub stanowisko. Wszystkie rodzaje pracy wymagają jakiejś formy komunikacji – mówienia, słuchania, pisania i przekazywania informacji – z czego dużo czasu zajmuje słuchanie¹⁶. Należy podkreślić, że werbalne i niewerbalne elementy komunikacji są całkowicie współzależne, co oznacza, że oddziałują na siebie nawzajem, choć jedno nie *determinuje* znaczenia drugich¹⁷.

Znaczenie procesów komunikacji nabiera szczególnego znaczenia dla zarządzania nowoczesnymi organizacjami. Procesy te bowiem stanowią ważny transfer wiedzy, niezbędnej dla permanentnego rozwoju.

¹² *Komunikacja w procesach zarządzania...*, s. 74.

¹³ A. Karwińska, J. Mikułowski Pomorski, M. Pacholski, *Typy działań socjotechnicznych a funkcjonowanie organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 31.

¹⁴ R.W. Gryffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 593.

¹⁵ J. Fiske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 24.

¹⁶ S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 213.

¹⁷ J. Stewart, *Mosty zamiast murów, o komunikowaniu się między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 78.

ZNACZENIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI A WYNIKI ORGANIZACJI WIEDZY

Transformacja ustrojowa przyspieszyła zmiany również w obszarach zarządzania kapitałem ludzkim. Powstała nowa rzeczywistość gospodarcza, która zmusza wszystkie komórki w organizacji do spojrzenia strategicznego.

Szacuje się dzisiaj, że wartość niematerialnych zasobów może sięgać nawet 80% całego kapitału firmy, a w związku z tym szczególną uwagę należy skupiać na tym właśnie obszarze. Rosnące wyzwania społeczne, jakościowe, techniczne i strukturalne, będące między innymi wynikiem globalizacji powodują ciągły wzrost konkurencyjności, również jeśli chodzi o kapitał ludzki.

Zarządzanie zasobami ludzkimi (*Human Resource Management*) – termin ten można ogólnie zdefiniować jako strategiczną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów. Fundamentalne znaczenie w tym aspekcie będzie miało nie tylko przygotowanie zawodowe, ale również uwarunkowania socjokulturowe, etniczne, czy rodzinne.

Osobom wychowanym w kulturze zdominowanej przez zarządzanie, w której najważniejsza wartość stanowi utrzymywanie wszystkiego pod kontrolą, może być szczególnie trudno uświadomić pracownikom konieczność pilnego wprowadzenia zmian¹⁸. Jednak zmiany otoczenia, działania konkurencyjne, postępujący w „zawrotnym” tempie postęp technologiczny i informatyczny zmuszają podmioty gospodarcze do permanentnego poszukiwania nowych ścieżek rozwoju. Zmieniające się również cykle koniunkturalne, prowadzące niekiedy do recesji lub zahamowania rozwoju ekonomicznego, stanowią bodziec do zmian restrukturyzacyjnych całej lub części gospodarki.

Zauważalny kryzys może bardzo pomóc w przyciągnięciu uwagi pracowników i uzmysłwić im, że wprowadzenie zmian jest pilne¹⁹. Takie nowoczesne myślenie jest dzisiaj niezbędne i konieczne dla zachowania pozycji na rynku dóbr i usług. Ową nowoczesność należy rozumieć zarówno w kontekście całej organizacji, jak również poszczególnych jej członków.

Nowoczesność jest określana jako sposób funkcjonowania jednostki, jako zbiór predyspozycji do działania, w pewien określony sposób²⁰. W podejściu socjopsychologicznym nowoczesność traktowana jest głównie jako proces zmian sposobów postrzegania, wyrażania czegoś i oceniania²¹.

Organizacja może być rozważana jako pewien względnie izolowany system, który jest jednocześnie elementem funkcjonowania zorganizowanej szerszej cało-

¹⁸ J.P. Kotter, *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Harvard Business School Press, Wydawnictwo HELION, 2007, s. 60.

¹⁹ *Ibidem*, s. 61.

²⁰ J. Dietl, W. Gasparski, *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2002, s. 120.

²¹ *Ibidem*, s. 120.

ści²². Procesy globalizacji wskazały kierunki działania i rozwoju, pokazały również zagrożenia płynące z tego procesu.

Jedną z najbardziej znaczących konsekwencji globalizacji są fuzje przedsiębiorstw, prowadzące do powstania megafirm, działających w jeszcze szerszej skali²³. Przynoszą one często korzyści ekonomiczne, ograniczają koszty, pozwalają na większą ekspansję, są elementem silnej konkurencji, wymuszają nieustanne doskonalenie związane z ciągłym uczeniem się.

Z punktu widzenia organizacji (przedsiębiorstwa) dokonujący się postęp oznacza przede wszystkim rosnącą niepewność funkcjonowania²⁴.

Uczestnicy organizacji nie są więc składnikami kapitału ludzkiego, lecz właścicielami i inwestorami kapitału ludzkiego – posiadanych zdolności, zachowań, energii i czasu. Ich związek z organizacją oparty jest na kompetencjach dostarczania wzajemnych korzyści, przy założeniu pewnej swobody wyboru i znacznej elastyczności²⁵.

We społecznych procesach gospodarczych i społecznych rośnie ranga wiedzy i informacji. Tradycyjne czynniki produkcji takie jak kapitał, ziemia i praca przestają decydować w rozwiniętej gospodarce rynkowej o przewadze konkurencyjnej²⁶.

Efektywność działań i jej ocena w zakresie zarządzania zasobami niematerialnymi jest trudna i bardzo złożona. Pierwszym, ale nie jedynym miernikiem jest wzrost dynamiki wskaźników ekonomicznych w skali określonego czasu, pozwalający na lepszą adaptacyjność do otoczenia, polegającą na obniżaniu kosztów i na potencjalny wzrost wynagrodzeń.

Istnieją również wskaźniki pozaekonomiczne, jak wzrost zadowolenia klientów, dotyczący zarówno jakości produkowanych wyrobów, jak i świadczonych usług.

ZAKOŃCZENIE

Strategiczny poziom zarządzania polega na antycypowaniu przyszłego stanu zasobów ludzkich firmy i tworzeniu programów służących osiągnięciu tego stanu zgodnie z misją i strategią całej firmy.

Do głównych obszarów na tym poziomie zarządzania personelem należą: kreowanie kompetencji pracowników, niezbędnych do efektywnej realizacji strategii organizacji oraz uczestnictwo pracowników w jej funkcjonowaniu.

²² *Ibidem*, s. 35.

²³ *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu, koncepcje zarządzania* pod red. E. Weiss. M. Godlewskiej, A. Bitkowskiej, Wydawnictwo VIZJA PRESS&IT, Warszawa 2008, s. 112.

²⁴ M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 19.

²⁵ *Ibidem*, s. 46.

²⁶ *Poszukiwanie tożsamości organizacyjnej w jednoczącej się Europie* pod red. L. Zbiegień-Maciąg i D. Lewickiej, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2004, s. 59.

Sposobem widzenia całości jest myślenie systemowe. Jest to sztuka widzenia wzajemnych relacji, a nie pojedynczych przedmiotów, charakteru zmian w czasie, a nie statycznego, bieżącego obrazu. Myślenie systemowe jest dziś potrzebne bardziej niż kiedykolwiek, ponieważ jesteśmy przytłoczeni złożonością.

Dynamiczne zmiany w gospodarce światowej zmuszają firmy do permanentnego doskonalenia sposobów funkcjonowania.

Największą rolę i znaczenie przypisuje się jakości zatrudnionych pracowników, bo to właśnie oni stanowią zasób strategiczny nowoczesnej organizacji i decydują o wynikach ekonomicznych i rozwoju.

LITERATURA

- Ashkenas R., Urlirch D., Jock T., Kerr S., *The Boundaryless Organization*, Jossey Bass Inc. 1995.
- Center of Global Knowledge Management: *The Process of Organizational Communication: A Model and Field Study*, Dov Teeni, Abraham Sagie, David G. Schwartz, Nurit Zaidman, Yair Amichai-Hamburger, Manuscript received, Bar-Ilan University 2000.
- Czekaj J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- Dietl J., Gasparski W., *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2002.
- Fiske J., *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
- Gryffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Hamer H., *Psychologia społeczna, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
- Jurek M., *Pojęcie i pomiar kapitału intelektualnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2002.
- Karwińska A., Mikułowski Pomorski J., Pacholski M., *Typy działań socjotechnicznych a funkcjonowanie organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Kotter J.P., *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Koźminski A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.

- Potocki A. (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stewart J., *Mosty zamiast murów, o komunikowaniu się między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Szałkowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- Weiss E., Godlewska M., Bitkowska A. (red.), *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu, koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo VIZJA PRESS&IT, Warszawa 2008.
- Wykrętowicz S. (red.), *Samorząd w Polsce – istota, formy, zadania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998.
- Zbiegień-Maciąg L., Lewicka D. (red.), *Poszukiwanie tożsamości organizacyjnej w jednoczącej się Europie*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2004.

Streszczenie

Artykuł stanowi próbę zwrócenia uwagi na kapitał ludzki, jako strategiczny zasób nowoczesnych organizacji determinujący sukces i rozwój ekonomiczny.

Konkurencja oraz dynamiczny rozwój technologii sprawiają, że problemy, przed którymi stoją organizacje wymagają poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie skutecznego zarządzania. Jednym z takich rozwiązań staje się systemowe podejście do pracowników w przedsiębiorstwie, jako do twórczego i produktywnego potencjału organizacji. Jest to sztuka widzenia wzajemnych relacji, a nie pojedynczych zjawisk, charakteru zmian w czasie, a nie statycznego, bieżącego obrazu.

Od właściwego doboru pracowników i ich wiedzy, skutecznej komunikacji zależeć będzie sukces organizacji i jej rozwój.

Human resources and the knowledge as determinants in managing the modern organization

Summary

This article is the attempt to draw attention to the aspect of human capital as the strategic resource of a modern organisation that determines its success and the economic development.

The competition and the rapid development of technologies make a lot of organisations search for new solutions in effective management. The system approach to employees as a creative and productive force of an organisation is one of such solutions. It is the art of seeing the interaction between people instead of unique phenomena and the nature of the changes in time instead of the static, current view.

The success of an organisation and its development will depend on the recruitment drive, the employees' knowledge and good communication.