

**Bogusz MIKUŁA**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

## ZARZĄDZANIE OPARTE NA WIEDZY – PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA

### Streszczenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem oparte na wiedzy polega na realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na zasobach związanych z wiedzą, procesami z ich udziałem i warunkami przebiegu tych procesów w sposób umożliwiający sprawne osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. Podstawą zarządzania opartego na wiedzy jest zarządzanie wiedzą. W centrum systemu zarządzania wiedzą są ludzie. Z tego też względu ważne jest pozyskanie pracowników wiedzy i talentów. Konieczne jest więc zastosowanie zarządzania kapitałem ludzkim i zarządzania talentami. Inne podstawowe narzędzia zarządzania opartego na wiedzy to technologie informacyjne, zarządzanie relacjami z klientami i zarządzanie wiedzą klientów.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie oparte na wiedzy, zarządzanie wiedzą, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie talentami, zarządzanie relacjami z klientami, zarządzanie wiedzą klientów, technologie informacyjne.

### Summary

Knowledge-based management of an enterprise consists in the implementation of management functions focused on knowledge-based resources, processes with their participation and the conditions of the course of these processes in a manner that facilitates the efficient achievement of the company's goals. The basis of knowledge-based management is knowledge management. People are at the center of the knowledge management system. That is why it is important to acquire knowledge workers and talents. It is necessary to use human capital management and talent management. Other basic knowledge-based management tools are information technology, customer relationship management and customer knowledge management.

**Key words:** knowledge-based management, knowledge management, human capital management, talent management, customer relationship management, customer knowledge management, information technology.

### Wprowadzenie

Jeszcze niedawno za podstawowe czynniki produkcji uznawano pracę, kapitał i ziemię. Obecnie na plan pierwszy wysunął się zasób wiedzy. Stał się on podstawą racjonalnego użytkowania pozostałych zasobów, tj. ludzi, zasobów finansowych i rzeczowych. Rozwój oraz efektywne wykorzystanie zasobów wiedzy to podstawa rozwoju gospodarczego świata, każdej gospodarki narodowej z osobna, a także każdej instytucji, zwłaszcza gospodarczej. Z tego też względu konieczna jest zmiana myślenia o zarządzaniu organizacjami i zastosowanie w praktyce zarządzania opartego na wiedzy.

Celem artykułu jest zaprezentowanie zarysu zmian, jakie zaszły w gospodarce, przedstawienie idei zarządzania opartego na wiedzy oraz przybliżenie podstawowych narzędzi tego zarządzania, a w szczególności zarządzania wiedzą, kapitałem ludzkim, talentami, relacjami z klientami oraz wiedzą klientów. Na zakończenie wyprowadzono kilka wniosków dotyczących zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami.

## 1. Zmiany w warunkach prowadzenia działalności gospodarczej

Gospodarka światowa od czasu rewolucji przemysłowej przeżywała wiele przekształceń w zakresie warunków otoczenia, podstawowych problemów, jakie musieli rozwiązywać zarządzający, a także dominującej koncepcji zarządzania. Nowoczesna struktura przemysłowa ukształtowała się końcem XIX wieku. Rozpoczęła się era masowej produkcji, trwająca do lat 30. XX wieku. Koncepcja marketingu była bardzo prosta: wygrywało przedsiębiorstwo oferujące standardowy produkt po najniższej cenie. Im bliżej jednak lat 30., tym bardziej słabnie popyt na standardowe produkty. Nadchodzi era masowego marketingu oraz zmiana mentalności – z produkcyjnej na marketingową. Następuje wzrost zapotrzebowania na usprawnienie produktu, lepsze opakowanie, kosmetykę wykończenia itp. Od lat 50. XX wieku obserwowane jest już powolne przejście z ery industrialnej do postindustrialnej. Napotyka jednak ono na opór wielu przedsiębiorstw, gdyż pojawiają się nowe niepewności, zagrożenia utraty władzy, wymagające nowych umiejętności. Wynikają one m.in. ze zmiany poziomu zamożności społeczeństw: era masowej produkcji zaspakajała podstawowe potrzeby dotyczące komfortu i bezpieczeństwa, era masowego marketingu podniosła aspiracje z komfortu i bezpieczeństwa do dostatku, era postindustrialna to z kolei era dostatku (Ansoff, 1985, s. 45-51). Wzrastająca dynamika zmienności otoczenia wymusza konieczność uelastycznienia procesu zarządzania. W latach 70. kształtuje się koncepcja zarządzania strategicznego, a istotnego znaczenia nabiera nowa, strategiczna kultura procesu zarządzania, oparta na: przekonaniu, że zmiana jest zjawiskiem normalnym, gotowości poszukiwania nowych metod działania i eksperymentowania w warunkach ryzyka, zdolności do przeprojektowywania organizacji i zarządzania oraz rozwiązywania konfliktów i akumulowania w sposób twórczy doświadczeń (Oblój, Sajakiewicz, 1985, s. 11). Nieustanny wzrost konkurencji i strach przed porażką wymusił od przedsiębiorstw ukierunkowanie na kreatywność i innowacje. Przykładowo, w USA jeszcze w latach 50. XX wieku źródłem 80% wartości dodanej produkcji przemysłowej było przetwarzanie surowych materiałów, a 20% wykorzystanie wiedzy. W 1995 roku relacja ta odwróciła się na korzyść wiedzy (70%). W krajach OECD od 1975 roku do 1990 wydatki na badania i rozwój rosły 3 razy szybciej niż produkcja przemysłowa (Soniewicki, 2017, s. 21). Źródłem poprawy konkurencyjności organizacji upatruje się bezpośrednio w kompetencjach pracowników. Z tego też względu w latach 80. dużą popularność zdobywa koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, a w jej ramach rozwój zawodowy. Kładzie się też coraz większy nacisk na zatrudnianie wysoko wykwalifikowanych pracowników. Przykładem mogą być amerykańskie banki, w których udział pracowników bez wyższego wykształcenia zmniejszył się ze średniej 60,4% w latach 1983-1986 do 52,5% w latach 1993-1995, a na wolne miejsca pracy przyjmowani byli tylko pracownicy z wyższym wykształceniem (Dobija, 2003, s. 28). Coraz bardziej wzrasta więc znaczenie wiedzy i procesów prowadzących do jej wygenerowania oraz zastosowania. Połowa lat 90. XX wieku to pojawienie się gospodarki opartej na wiedzy. Ogólnie definiowana jest ona jako „gospodarka, w której wiedza jest tworzona, uczona, rozprowadzana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, które opierają się na niej w swojej przewadze konkurencyjnej” (Kupczyk, 2014, s. 28). Szczególnymi jej cechami są (Skrzypek, 2015, s. 7):

- postępująca globalizacja;
- traktowanie wiedzy jako zasobu strategicznego będącego źródłem przewagi konkurencyjnej;
- postęp techniczny i technologiczny;
- zwiększenie znaczenia wpływu wysokiej klasy specjalistów;
- badania i tworzenie innowacji;
- wzrost środków publicznych przeznaczanych na edukację.

Główne kierunki rozwoju i wpływu globalizacji na struktury organizacyjne, sposób zarządzania oraz wydajność przedsiębiorstw to (Kassay, 2016, s. 58):

- rosnący udział inwestycji niematerialnych w łącznej wartości inwestycji, w wyniku czego rośnie znaczenie wspierania badań i rozwoju oraz ochrony własności intelektualnej;
- zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw następujące przede wszystkim pod wpływem przełomowych technologii, które mają znaczący wpływ na zmiany w technologii produkcji oraz integracji z działalnością handlową;
- zwiększające się znaczenie zarządzania przedsiębiorstwem oraz znaczenie fuzji i przejęć, a także ich wpływ na rentowność i restrukturyzację aktywów przedsiębiorstw;
- rozwój współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, który staje się koniecznością, nawet w przypadku przedsiębiorstw konkurujących ze sobą. Szerokie zastosowanie zajmuje m.in. outsourcing.

Ostatnie lata to istotny wzrost znaczenia roli wiedzy w zarządzaniu przedsiębiorstwami, szczególnie w kontekście jej związku z działalnością innowacyjną (Baruk, 2015, s. 145). Znaczenie wiedzy i jej efektywnego oraz skutecznego zarządzania dla wydajności organizacji jest powszechnie akceptowane w większości aktualnej literatury z zakresu zarządzania (Andreeva, Kianto, 2012, s. 4). Jednocześnie istnieje szeroka zgoda, potwierdzona przez badania renomowanych instytucji (Bank Światowy, OECD itp.), co do tego, że rozwój naukowy i technologiczny (badania, rozwój, innowacje i postęp technologiczny) oraz poprawa jakości siły roboczej (edukacja, wiedza i umiejętności pracowników) wraz z efektywnym wykorzystaniem innych nakładów kapitałowych w procesie produkcji mają wpływ na produktywność oraz znacząco przyczyniają się do konkurencyjności i wzrostu zatrudnienia, a zatem są główną siłą napędową ogólnego wzrostu gospodarczego (Vnoučková, Urbancová, 2015, s. 314). Jak pokazują wyniki badań empirycznych, wiedza i umiejętności istotne dla działalności gospodarczej nie tylko wpływają na wydajność pracy, zmniejszają ryzyko wykluczenia społecznego i zwiększają dochody z pracy, ale znacząco oddziałują na zachowania społeczne, zwiększając efektywność inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego (Porubčinová, 2011, s. 28). Wzrost cyfryzacji życia społecznego i pracy stanowi jednak nowe wyzwanie dla edukacji oraz przystosowania człowieka do życia codziennego i pracy w nowych warunkach.

Wskazane zmiany spowodowały konieczność poszukiwania przez przedsiębiorstwa nowych koncepcji i metod zarządzania. Na czoło wysuwa się zarządzanie oparte na wiedzy i zarządzanie wiedzą.

## **2. Zarządzanie oparte na wiedzy w przedsiębiorstwie**

Współcześnie pojęcie „zarządzanie oparte na wiedzy” najczęściej odnosi się do zarządzania podmiotami gospodarczymi. Š. Kassay (2016, s. 150) wskazał dwie generacje tego zarządzania:

- w ramach pierwszej generacji uwaga koncentrowała się na kształtowaniu warunków organizacyjnych i technicznych, sprzyjających dzieleniu się wiedzą i umiejętnościami, którymi dysponuje konkretny podmiot gospodarczy;
- w drugiej generacji tworzona jest przestrzeń i kierowana uwaga menedżerów dodatkowo na tworzenie nowej wiedzy i umiejętności.

Patrząc szerzej na zarządzanie oparte na wiedzy, spojrzeć należy na odmienną filozofię podejścia do działalności gospodarczej w stosunku do klasycznych poglądów, dominujących w erze industrialnej. Filozofię tę wyróżniają m.in.:

- sposób ujęcia celów przedsiębiorstwa;
- sposób podejścia do ludzi pracujących na rzecz przedsiębiorstwa;
- przyjęcie, że nieodłącznym elementem pracy jest realizacja procesów organizacyjnego uczenia się;
- koncentracja na zasobach wiedzy, procesach z ich udziałem oraz warunkach ich przebiegu, a więc świadome i faktyczne realizowanie zarządzania wiedzą;
- rozwój sieci powiązań z otoczeniem i współpracy.

Konieczne jest skomentowanie tych cech zarządzania opartego na wiedzy.

Tradycyjnie uznaje się, że celem przedsiębiorstwa jest uzyskanie zysków. W latach 90. XX wieku, uwzględniając interesy akcjonariuszy, zaczęto ten cel określać jako tworzenie wartości dla właścicieli. W tych ujęciach miarą sukcesu w przypadkach przedsiębiorstw są pozytywne wskaźniki finansowe. Chodzi więc o tworzenie bogactwa ekonomicznego dla wąskiej grupy interesariuszy. Niejednokrotnie czyni się to kosztem:

- pracowników – poprzez niskie zarobki i zaniedbane warunki pracy;
- klientów – poprzez wysokie ceny, niską jakość produktów i brak respektowania praw konsumenckich;
- konkurencji i partnerów – poprzez łamanie praw własności intelektualnej i nieterminowe płaćenie zobowiązań;
- społeczeństwa – poprzez np. wykorzystanie „brudnych” technologii i zanieczyszczanie środowiska naturalnego;
- państwa – poprzez manipulowanie księgowością, niepłaćenie należnych podatków.

Jak pisze Ś. Kassay: „Kończy się tradycyjne rozumienie zarządzania przedsiębiorstwem, którego głównym celem jest maksymalizacja zysków, patrzenie na przedsiębiorstwo jak na mechanizm, działający za pośrednictwem zarządu i występujący na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej” (2016, s. 143).

W ramach zarządzania opartego na wiedzy konieczne jest zdefiniowanie celu przedsiębiorstwa. Celem tym musi być „tworzenie wartości globalnej” (Mikuła, 2006, s. 37). Przedsiębiorstwo powinno więc tworzyć wartości dla:

- właścicieli – poprzez generowanie środków finansowych umożliwiających dalsze inwestycje (redukcja kosztów nie może być jedynie źródłem premii dla menedżerów najwyższego szczebla, ale powinna być sposobem uzyskania środków na dalsze inwestycje);
- klientów – poprzez dostarczenie produktów satysfakcjonująco zaspakajających ich potrzeby, w akceptowalnej cenie i przyjaznych środowisku naturalnemu;
- pracowników – poprzez uzyskanie wynagrodzenia finansowego pozwalającego na zaspokojenie bieżących potrzeb i odpowiedni standard życia umożliwiający zachowanie zdrowia i rozwój rodziny, poprzez możliwość zaspokojenia aspiracji, rozwój osobowości oraz kwalifikacji, uzyskanie satysfakcji z życia zawodowego i prywatnego;
- społeczności lokalnej i globalnej – poprzez tworzenie miejsc pracy i zaspakajanie potrzeb społecznych w ramach działań z zakresu społecznej odpowiedzialności, wytwarzanie produktów społecznie użytecznych, ochronę środowiska naturalnego, tworzenie lukratywnych perspektyw rozwoju w przyszłości;

- państwa – poprzez płacenie podatków i zobowiązań na rzecz systemu ubezpieczeń społecznych oraz udział w systemie gospodarczym kraju;
- firm partnerskich i konkurencyjnych – poprzez fakt możliwości współistnienia, współpracy i wzajemnego rozwoju.

Zarządzanie przedsiębiorstwem oparte na wiedzy bazuje na wiedzy spersonalizowanej pracowników, wiedzy i talentach ludzi pracujących na rzecz przedsiębiorstwa. Chcąc utrzymać w przedsiębiorstwie i przyciągać do pracy pracowników wiedzy oraz ludzi utalentowanych, konieczne jest odpowiednie podejście do ludzi i stworzenie szczególnych warunków w miejscu pracy. Wymaganiem tymi są (por.: Vnoučková, Urbancová, 2015, s. 315):

- dobre relacje między kierownictwem i pracownikami oraz sprawna komunikacja między nimi;
- możliwość rozwoju – pozyskiwania nowej wiedzy i nowych umiejętności;
- właściwe uznanie za dobrze wykonaną pracę;
- dobry pakiet wynagrodzeń za pracę;
- pozytywna i oparta na wiedzy kultura organizacyjna;
- przyjazne relacje między współpracownikami;
- zapewniająca intratną przyszłość wizja, misja i strategia przedsiębiorstwa;
- traktowanie ludzi z pełnym szacunkiem.

Nierozłącznym elementem zarządzania opartego na wiedzy jest koncentracja na organizacyjnym tworzeniu wiedzy. Wymaga to skupienia uwagi na zasobach wiedzy, procesach z ich udziałem oraz warunkach ich przebiegu, a więc świadomego i faktycznego realizowanie zarządzania wiedzą. I. Nonaka i H. Takeuchi (2000, s. 19) organizacyjne tworzenie wiedzy sprowadzają do zdolności całej organizacji do wytworzenia nowej wiedzy, jej upowszechniania oraz wdrożenia w produktach, usługach i systemach organizacji. „Istotne jest zrozumienie, jak organizacje wytwarzają nowe produkty, nowe metody i nowe formy pracy. Jednakże jeszcze istotniejsze jest zrozumienie, jak wytwarzają one nową wiedzę” (Nonaka, Takeuchi, 2000, s. 74). Pomoc w zrozumieniu tego zagadnienia ma niewątpliwie wdrożenie w przedsiębiorstwie koncepcji zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą to natomiast nic innego, jak sterowanie organizacyjnym uczeniem się. Tak więc w konsekwencji w zarządzaniu wiedzą można wykorzystać podejście od strony organizacyjnego uczenia się (zob.: Mikuła, 2006, s. 126 i nast.).

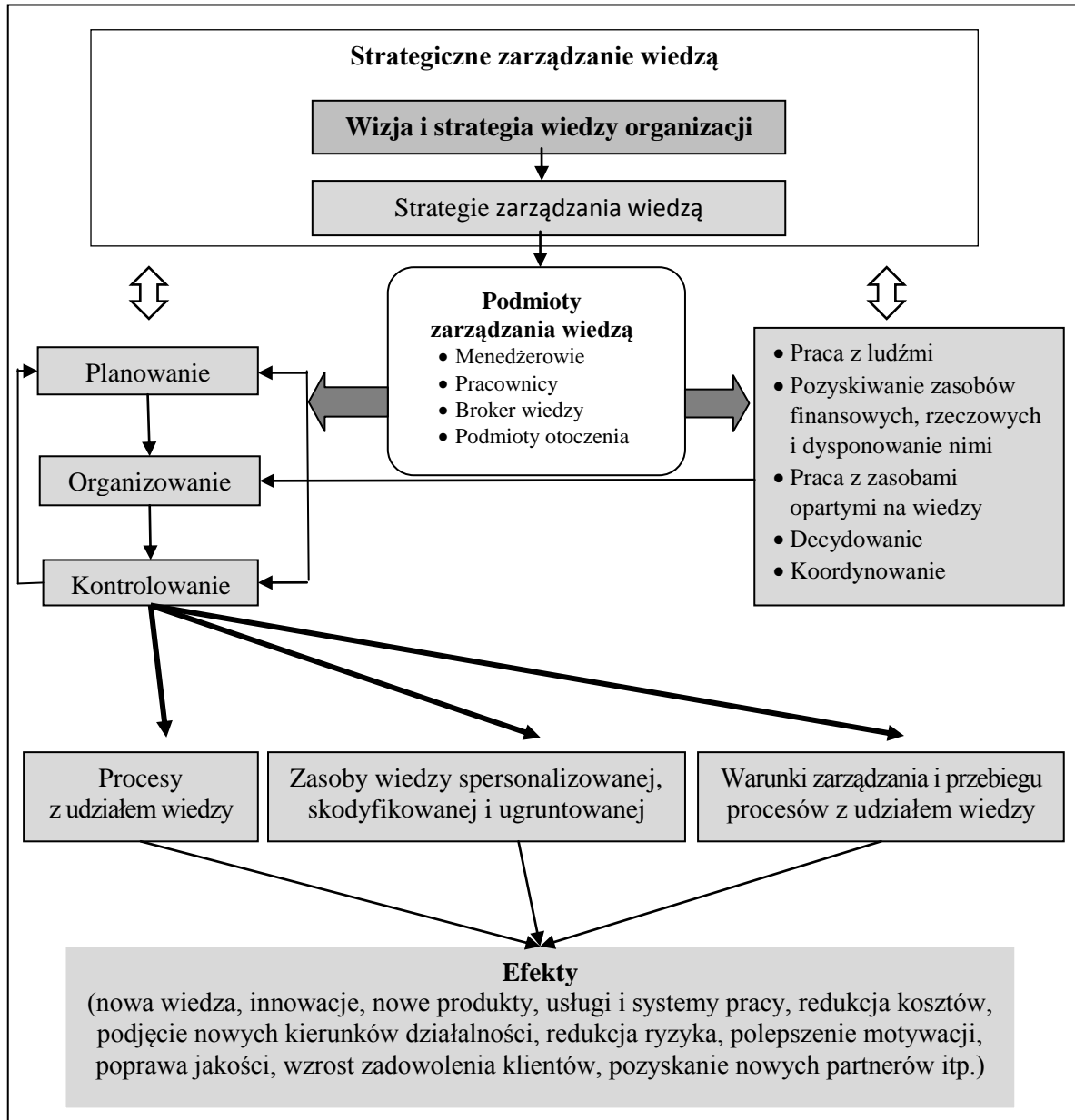
Rozwijająca się globalizacja stopniowo eliminuje bariery polityczne, rynkowe oraz geograficzne w prowadzeniu działalności gospodarczej. Współpraca z innymi przedsiębiorstwami pozwala lepiej wykorzystać wewnętrzne zasoby wiedzy oraz uzyskać dostęp do zasobów wiedzy firm zewnętrznych. Ponieważ granice wiedzy w poszczególnych branżach stają się coraz bardziej płynne, taka współpraca między nimi również pozwala uniknąć długich opóźnień w rozwijaniu nowych zdolności wewnętrznych i pozwala firmom na przyjęcie opcji strategicznych dotyczących nowych technologii w obliczu niepewności co do przyszłych wymagań dotyczących wiedzy (Grant, 1997, s. 453). Wspólne tworzenie i wykorzystanie wiedzy przez podmioty gospodarcze daje możliwość uzyskania efektu synergii. Z tego też względu przedsiębiorstwa oparte na wiedzy muszą być otwarte na współpracę, odpowiednio kształtować swój wizerunek oraz zasoby wiedzy otoczenia, w ten sposób przyciągając potencjalnych partnerów. Współpraca ta dotyczy nie tylko podmiotów gospodarczych, ale ukierunkowana powinna być na współdziałanie z różnymi podmiotami otoczenia: klientami, wspólnotami i społecznościami lokalnymi oraz wirtualnymi, instytucjami non-profit, instytucjami finansowymi i administracyjnymi itd. Ich wiedza może być nieoceniona.

### **3. Zarządzania wiedzą w organizacji jako podstawa zarządzania opartego na wiedzy**

Zarządzanie wiedzą można postrzegać jako innowację organizacyjną, obejmującą ważne zmiany we wdrażaniu strategii i w praktykach zarządzania (Marqués, Simón, 2006, s. 144). „Dla tych, którzy obecnie angażują się w zarządzanie wiedzą, nie jest to alternatywa czy luksus. Jest to konieczność napędzana siłami konkurencji, wymogami rynku, nowymi praktykami w zakresie operacyjnym i zarządzania oraz dostępnością podejść do zarządzania wiedzą oraz technologii informacyjnych” (Wiig, 2000, s. 7).

Ogólnie rzecz biorąc, „zarządzanie wiedzą polega na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z wiedzą” (Mikuła, 2009, s. 170). Patrząc bardziej szczegółowo, zarządzanie wiedzą można sprowadzić do realizacji cyklicznych funkcji zarządzania (planowania, organizowania i kontroli), wspartych realizacją funkcji ciągłych (pracą z ludźmi, pozyskiwaniem oraz wykorzystaniem zasobów finansowych, rzeczowych i niematerialnych, decydowaniem oraz koordynowaniem), które skierowane są na zasoby wiedzy, procesy z udziałem wiedzy oraz warunki ich przebiegu w sposób umożliwiający osiąganie celów przedsiębiorstwa. Kierunki tych działań zdeterminowane są procesem informacyjno-decyzyjnym, którego celem jest określenie wizji i strategii wiedzy przedsiębiorstwa oraz dobór i wykorzystanie strategii zarządzania wiedzą, a więc decyzjami podejmowanymi w ramach strategicznego zarządzania wiedzą. Modelowe ujęcie koncepcji zarządzania wiedzą przedstawia rysunek 1.

Czynniki sukcesu w ramach zarządzania wiedzą odnoszone są do zaprojektowania centralnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa (uwzględniając strukturę i personel) oraz kultury korporacji (Helm, Meckl, Sodeik, 2007, s. 217). Istnieją również przekonania, że jednym z podstawowych czynników sukcesu zarządzania wiedzą są technologie informatyczne (np. zob.: Kubiak, 2013, s. 283). Ostatecznie wszystkie działania związane z zarządzaniem wiedzą muszą być wspierane przez elementy składowe organizacji, ludzi i technologie oraz być osadzone w odpowiedniej kulturze korporacyjnej (Wolf, Decker, Abecker, 1999, s. 752).



Rysunek 1. Modelowe ujęcie koncepcji zarządzania wiedzą.  
Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Pracownicy wiedzy w przedsiębiorstwie

Właściciele oraz kierownictwa przedsiębiorstw coraz częściej zdają sobie sprawę, że w obecnym otoczeniu konkurencyjnym nie mogą już polegać wyłącznie na wielkości oraz sile kapitału rzeczowego i finansowego, ale przede wszystkim na swoich pracownikach, głównie pracownikach wiedzy. Ludzie ci są zwykle „nosicielami” wiedzy ukrytej i bardzo ważne jest, aby organizacje skupiały się na identyfikacji krytycznej dla przedsiębiorstwa wiedzy będącej w posiadaniu swoich pracowników oraz zachęcały w maksymalnym stopniu do dzielenia się, przekazywania i utrwalania takiej wiedzy (Urbancová, Urbanec, 2011, s. 228).

Pomijając trwającą dyskusję na temat, kim są pracownicy wiedzy (zob. np. Kowalski, 2011), przyjąć można, że to ludzie będący najbardziej wykwalifikowanymi specjalistami (Beyer, 2012, s. 20). Ogólnie rzecz biorąc, pracownik wiedzy to osoba, która posiada odpowiednią wiedzę,

wie, jak jej używać i, co najważniejsze, ma możliwość korzystania z niej. Do pracowników wiedzy zaliczają się też menedżerowie, tj. pracownicy, którzy są odpowiedzialni za wykonanie lub proces realizacji niektórych działań i osiągnięcie celów organizacji (Urbancová, Urbanec, 2011, s. 222). Ich praca zazwyczaj charakteryzuje się dużą autonomią, kompleksowością, małą strukturyzacją i niską rutynizacją, a także wysokim poziomem abstrakcji (Pietruszka-Ortyl, 2010, s. 49). Pracownicy wiedzy to grupa szczególna, choćby ze względu na fakt, że dla nich inspiracją do wysiłku są: możliwości rozwoju zawodowego, samodzielność, ambitne i tworzące wyzwania zadania oraz kontakty nieformalne ponad granicami i funkcjami przedsiębiorstwa (Morawski, Niemczyk, Perechuda, Stańczyk-Hugiet, 2010, s. 180).

Skoro zasadniczą rolę w przedsiębiorstwach powinni odgrywać pracownicy wiedzy, wobec tego należy ich objąć specjalnymi programami z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim. Ale sposób oddziaływania na pozostałe grupy ludzi pracujących dla organizacji – jak wizjonerów, personel i partnerów (zob. Mikuła, 2012, s. 18-21) – również powinien być przemyślany oraz racjonalny. Proponowanymi do zastosowania instrumentami, które wysuwają się na pierwszy plan, są współcześnie: zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie talentami i zarządzanie wiedzą klientów (Mikuła, 2016a, s. 36).

## **5. Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie jako narzędzie zarządzania opartego na wiedzy**

Kapitał ludzki obejmuje „zdolności naturalne, umiejętności wrodzone i nabyte, wiedzę, doświadczenie, talent, inwencję” (Kucharčíková, 2011, s. 126). Socjologia postrzega treść kapitału ludzkiego jako złożoną i bogato ustrukturyzowaną. Kapitał ludzki to kwalifikacje zawodowe (jako skodyfikowany zbiór nabytych umiejętności, wiedza w zakresie certyfikowanego kształcenia) oraz kompetencje zawodowe w zakresie wiedzy i umiejętności nabytych podczas kształcenia oraz szkolenia w nieformalnym procesie edukacyjnym (Porubčinová, 2011, s. 29). Z punktu widzenia zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie zaliczyć do niego można te zasoby niematerialne, których nośnikiem są ludzie i które mają zdolność do tworzenia wartości.

Kapitał ludzki to potencjał tkwiący w pracownikach. Fenomen i waga kapitału ludzkiego jako głównego elementu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa wynika z wysokiej jego nieprzewidywalności oraz z faktu, że nie jest on własnością organizacji, a może być jedynie jej użyczony. Jego strategiczną wartościowość podkreślają miary kapitału intelektualnego, które traktują wydatki dotyczące kapitału ludzkiego nie w kategoriach kosztów, tak jak to jest w przypadku kapitału finansowego oraz strukturalnego, ale w perspektywie inwestycji (Pietruszka-Ortyl, 2016, s. 438).

Przyjmując, że kapitał ludzki to konfiguracja zasobów tworzących osobiste kapitały intelektualne ludzi, można wyróżnić dwa zasadnicze poziomy, na których koncentruje się zestaw działań z zakresu zarządzania tym zasobem: poziomu kapitału intelektualnego człowieka, poziomu kapitału ludzkiego (kapitału intelektualnego zespołu ludzi – a w jego ramach dwa wewnętrzne stopnie – zespołów i całej organizacji). U podłoża tego podziału leży założenie, że punktem wyjścia w procesie budowania kapitału intelektualnego organizacji jest dobór oraz rozwój indywidualnych kapitałów intelektualnych pojedynczych pracowników i ich umiejętności działania w obrębie całego zasobu ludzkiego organizacji oraz będącego w jego posiadaniu zasobu intelektualnego (Mikuła, 2012, s. 26).



Zarządzania kapitałem ludzkim nie należy traktować jako zbioru działań personalnych adekwatnych do funkcji zarządzania zasobem ludzkim organizacji. Zarządzanie kapitałem ludzkim jest koncepcją o wiele szerszą, która w praktyce stanowi połączenie działań personalnych z zadaniami z zakresu zarządzania wiedzą (Ibidem, s. 28). Szczególnie ważnymi działaniami, które należy właściwie realizować, podejmując pierwsze inicjatywy z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, wydają się być: dobór pracowników oraz ich rozwój.

Odpowiednie skonfigurowanie kapitału ludzkiego zespołów pracowniczych to klucz do sukcesu. Ważna jest więc poprawnie przeprowadzona rekrutacja i selekcja pracowników. Poprawność doboru ludzi jest też podstawą skutecznej realizacji procesów organizacyjnego uczenia się i rozwoju kapitału ludzkiego. Z tego też względu proces doboru musi uwzględniać rodzaj wykonywanej pracy, a także nie pomijać podstawowych, kluczowych kompetencji charakterystycznych dla społeczeństwa informacyjnego.

Te kluczowe kompetencje dla obywateli pod względem ich osobistego rozwoju, integracji społecznej, aktywnego obywatelstwa i zdolności do zatrudnienia w społeczeństwie informacyjnym obejmują (Porubčinová, 2011, s. 31):

- komunikację w języku ojczystym;
- komunikację w językach obcych;
- umiejętności matematyczne i podstawowe umiejętności w zakresie nauki oraz technologii;
- kompetencje cyfrowe;
- naukę uczenia się;
- kompetencje społeczne i obywatelskie;
- poczucie inicjatywy i ducha przedsiębiorczości;
- umiejętności postrzegania kultury i wyrażania siebie (wrażliwość kulturową).

Rozwój kapitału ludzkiego następuje w procesie edukacji. Na poziomie społeczeństwa rozpatruje się dwie podstawowe formy edukacji. Formalne wykształcenie zdobywa się, gdy dana osoba nie jest zatrudniona. Uzyskuje wykształcenie podstawowe, średnie i (lub) wyższe. Edukacja nieformalna odbywa się zaś w trakcie zatrudnienia. Może mieć postać edukacji ogólnej lub specjalnej. Kształcenie ogólne koncentruje się na umiejętności zdobywania informacji, ich rozumienia i analizowania. Specjalne szkolenie ma na celu stworzenie kwalifikacji specjalnej dla potrzeb pracy wyspecjalizowanej. Uczenie się nieformalne jest uważane za naturalną część codziennego życia (Kucharčíková, 2011, s. 130). Uczenie się w miejscu pracy staje się zatem nieodłącznym elementem tej pracy i procesem, który musi być sterowany poprzez zarządzanie kapitałem ludzkim.

## **6. Zarządzanie talentami jako narzędzie zarządzania opartego na wiedzy**

Nie wszyscy ludzie są kreatywni i mają zdolności do tworzenia czy nawet wprowadzania innowacji. „Ludzki kapitał intelektualny jest coraz częściej uważany za najcenniejszy kapitał przedsiębiorstwa. Jednak w procesie tworzenia wartości nie każdy człowiek ma charakter kapitału twórczego, tj. tego, który w procesie biznesowym jest najważniejszym czynnikiem tworzenia wartości” (Kassay, 2016, s. 173). Niestety nie wszystkich ludzi można zaklasyfikować do grupy pracowników wiedzy. Są jednak osoby posiadające szczególne zdolności, czyli talent lub talenty. Przykładowo, znakomicie nawiązują kontakt z innymi ludźmi, mają rozbudowaną inteligencję słowną, pozwalającą wysławiać się elokwentnie i ze znakomitą dykcją, albo posiadają bardzo dobrą pamięć wzrokową, umożliwiającą zapamiętać każdego klienta. Mogą oni okazać

się szczególnie przydatni dla przedsiębiorstwa i powinni tworzyć grupę personelu oraz partnerów wspomagających. Szczególnym jednak „skarbem” dla przedsiębiorstwa będzie pracownik wiedzy posiadający wyróżniające talenty. Z tego względu współczesne przedsiębiorstwa oprócz zarządzania kapitałem ludzkim, spektrum narzędzi personalnych powinny uzupełnić o działania z zakresu zarządzania talentami.

Talent to osobliwa postawa i osobowość, więc sama w sobie jest sytuacją specjalną i mniejszościową, a zatem wymaga szczególnego podejścia z uwzględnieniem (Gyarmathy, 2013, s. 102-103):

- sytuacji społeczno-kulturowej;
- sytuacji etniczno-narodowej;
- różnic neurologicznych;
- cech behawioralnych i emocjonalnych;
- i różnic w ruchu sensorycznym.

Rozwój talentu i zarządzanie zbiorowością talentów jest więc dużym wyzwaniem zwłaszcza dla menedżerów oraz służb kadrowych nieposiadających odpowiedniego przygotowania pedagogicznego i psychologicznego oraz w zakresie teorii zachowań organizacyjnych. To niewątpliwie jedna z podstawowych barier dla rozwoju przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

## 7. Inne narzędzia zarządzania opartego na wiedzy

W ramach zarządzania opartego na wiedzy wykorzystywanych jest wiele różnorodnych narzędzi, które umożliwiają sprawnie zarządzać przedsiębiorstwem. Szczególnie ważne są te instrumenty, które pozwalają skutecznie sterować wykorzystaniem zasobów opartych na wiedzy, a zwłaszcza wiedzy i relacji. Poniżej przedstawiono trzy przykłady takich narzędzi: narzędzia grupy technologii informacyjnych, CRM i CKM. Dwa pierwsze to fundamenty funkcjonowania przedsiębiorstw, a trzecie to, niestety (ze względu na niewielkie zastosowanie), nadal ich przyszłość.

Technologie informacyjne to nieodłączne narzędzia pracy we współczesnych organizacjach. Bywają one w literaturze przedmiotu określane jako systemy zarządzania wiedzą. Tak czyni m.in. Ś. Kassay (2016, s. 161), wymieniając jako systemy zarządzania wiedzą: systemy transakcyjne, systemy informacji zarządczej (MIS), systemy wspomagania decyzji (DSS), systemy informowania najwyższego kierownictwa (EIS). Grupę technologii informacyjnych należy jednak uznać za typowe narzędzia wspomagające system zarządzania wiedzą, a centralne miejsce w systemie zarządzania wiedzą przypisane jest ludziom – kierownictwu i pracownikom (Krakowiak-Bal, Łukasik, Mięka, Pietruszka-Ortyl, Ziemiańczyk 2017, s. 184) – i to nikt inny jak ludzie wprawiają te narzędzia w celowy „ruch”. Tym niemniej bez informatycznego wsparcia trudno jest współcześnie zarządzać wiedzą. E. Tabaszewska (2006, s. 100-105) do podstawowych narzędzi informatycznych zalicza: systemy informowania kierownictwa, systemy wspomagania decyzji (w tym systemy ekspertowe), bazy wiedzy, hurtownie danych, intranet, ekstranet, portale korporacyjne, e-learning, systemy workflow, systemy wspomagania pracy grupowej, systemy transakcyjne.

Relacje z obecnymi i potencjalnymi klientami postrzegane są jako „super zasób”. W dyskusjach na temat wartości relacji z klientami podkreśla się, że poszczególni klienci, jak i ich grupy, mogą stanowić zróżnicowane ryzyko dla przedsiębiorstwa. Umieją oni bowiem przyczyniać się do kreowania wartości albo jej destrukcji (Rudawska, 2008, s. 262-267). Dla planowania i kształtowania relacji z klientami utworzone zostały systemy zarządzania relacjami z klientami (*customer relationship management* – CRM). System CRM stanowi

zbiór narzędzi i technik umożliwiających wspomaganie zarządzania relacjami z klientami z wykorzystaniem technologii informatycznych. Pozwalają one m.in. na organizowanie i rozliczanie kampanii reklamowych, zarządzanie kontaktami z klientami, zarządzanie dokumentacją dotyczącą klientów, gromadzenie danych o kontrahentach, klientach i rynkach zbytu, zarządzanie projektami realizowanymi z klientami i definiowanie struktury handlowej przedsiębiorstwa, wykonywanie wielowymiarowych analiz dotyczących sprzedaży (Banaszak, Kłos, Mleczek, 2011, s. 164-165) i na realizację szeregu innych funkcji.

Współczesny klient jest człowiekiem inteligentnym. Potrafi generować wiedzę na temat użytkowanych produktów i usług. Posiada jednocześnie niejednokrotnie rozbudowany potencjał kreatywny. Dlaczego więc nie sięgnąć po te zasoby? Ową ideę wykorzystuje zarządzanie wiedzą klientów (*customer knowledge management* – CKM).

Przedsiębiorstwa przekazują wiedzę klientom o produktach w reklamie i instrukcjach obsługi. Systemy CRM pozyskują i gromadzą wiedzę o klientach i od klientów, np. na temat cen produktów konkurencji i poziomu zadowolenia z produktu czy serwisu. Idea CKM polega dodatkowo na wykorzystaniu wiedzy klienta i jego potencjału twórczego w procesie kreowania wiedzy. „CKM polega więc na planowaniu, organizowaniu i kontroli przedsięwzięć związanych z wiedzą i potencjałem innowacyjnym klienta, mających na celu pozyskanie tej wiedzy oraz jej rozwój poprzez łączenie z wiedzą przedsiębiorstwa, a także wspólne z klientem kreowanie nowej wiedzy dla udoskonalenia działalności przedsiębiorstwa i tworzenia innowacyjnych rozwiązań” (Mikuła, 2016b, s. 41). Klient staje się wówczas aktywnym uczestnikiem procesu kreowania wiedzy dla przedsiębiorstwa, a więc zostaje włączony do zespołu ludzi pracujących dla przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

Zarządzanie przedsiębiorstwem oparte na wiedzy polega na realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na zasobach opartych na wiedzy, procesach z ich udziałem i warunkach przebiegu tych procesów w sposób umożliwiający sprawne osiągnięcie celów przedsiębiorstwa.

Reasumując rozważania na temat zarządzania opartego na wiedzy, wyprowadzić można następujące wnioski:

- przedsiębiorstwa muszą dostosować się do warunków gospodarki opartej na wiedzy, a czyni się to przez wprowadzenie zarządzania opartego na wiedzy;
- zmiany w rozwoju gospodarczym dzisiaj i w przyszłości wymagają zwiększonych inwestycji w kapitał ludzki, zwłaszcza w edukację na wszystkich jej poziomach. Niezbędna jest edukacja i uczenie się społeczeństwa przez całe życie (Kucharčíková, 2011, s. 132). Wymagane są więc dodatkowe nakłady ze strony państwa i opracowanie nowych mechanizmów w edukacji społeczeństwa;
- przedsiębiorstwa muszą podjąć decyzję o restrukturyzacji swoich zasobów ludzkich, aby umożliwić zarządzanie wiedzą. Muszą postawić na pracowników wiedzy i utalentowanych ludzi. Muszą wreszcie wdrożyć zarządzanie kapitałem ludzkim i talentami;
- kulturowe skutki ery cyfrowej stanowią również nowe wyzwania dla zarządzania talentami. Potrzebna jest nowa podstawa pojęciowa, którą można wykorzystać w różnych środowiskach społeczno-kulturalnych. Jest to możliwe przez połączenie nauk. Nadszedł więc czas na naukowe życie publiczne, aby budować mosty, a nie ściany, ponieważ mogą one być dalekie od poznania (Gyarmathy, 2013, s. 103);

- technologie informacyjne same nic nie zrobią. Do ich obsługi potrzeba utalentowanych ludzi i wówczas wspomogą razem pracowników wiedzy;
- wiedza o kliencie jest niezbędna, ale to za mało. Konieczne jest wykorzystanie wiedzy tkwiącej w klientach i ich potencjału do kreowania nowej wiedzy;
- jednym ze współczesnych problemów przedsiębiorstw jest zbyt niski poziom dzielenia się wiedzą przez pracowników wiedzy. To jedno z najbliższych wyzwań dla teoretyków i praktyków zarządzania wiedzą.

### Bibliografia

- Andreeva, T., Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of knowledge management*, 16(4), 617-636.
- Ansoff, H.I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Banaszak, Z., Klos, S., Mleczo, J. (2011). *Zintegrowane systemy zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Baruk, J. (2015). Rola wiedzy w procesach tworzenia i wdrażania innowacji. W: B. Mikuła (red.), *Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych* (s. 107-112). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych.
- Beyer, K. (2012). Współczesna organizacja – organizacja oparta na wiedzy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 736, 9-25.
- Dobija, D. (2003). *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Grant, R.M. (1997). The knowledge-based view of the firm: implications for management practice. *Long Range Planning*, 30(3), 450-454.
- Gyarmathy, É. (2013). Tehetség és tehetség gondozás a 21. század elején Magyarországon. *Neveléstudomány Online*, 90-106. Pobrane z: [http://real.mtak.hu/8811/1/nevelestudomany\\_2013\\_2\\_90-106.pdf](http://real.mtak.hu/8811/1/nevelestudomany_2013_2_90-106.pdf).
- Helm, R., Meckl, R., Sodeik, N. (2007). Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77(2), 211-241.
- Kassay, Š. (2016). *Przedsiębiorstwo i przedsiębiorczość. Uczenie się i wzrost*. Kraków: Księgarnia Akademicka Sp. z o.o.
- Kowalski, T. (2011). Pojęcie i cechy pracownika wiedzy. *Studia Lubuskie*, 7, 309-323.
- Kraskowiak-Bal, A., Łukasik, P., Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., Ziemiańczyk, U. (2017). *Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich*. Warszawa: C.H. Beck.
- Kubiak, K. (2013). Wpływ technologii informatycznej na przepływ wiedzy w przedsiębiorstwach high-tech. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 35, 277-285.
- Kucharčíková, A. (2011). The human capital as the production factor. *Scientific Papers of the University of Pardubice Faculty of Economics and Administration*, 19(1), 125-133.
- Kupczyk, T. (2014). *Competencies of Management Staff in the Knowledge-Based Economy*. Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu.
- Marqués, D., Simón, F. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143-156.
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Mikuła, B. (2009). Transfer wiedzy w organizacji i jego uwarunkowania. W: M. Reichel (red.), *Polska gospodarka pierwszej dekady XXI wieku* (s. 170-181). Nowy Sącz: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu.

- Mikuła, B. (2012). Nowy wymiar zachowań organizacyjnych. W: B. Mikuła (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą* (s. 13-38). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Mikuła, B. (2016a). Selected Problems of Enterprise Management in the Knowledge-based Economy. W: *Global Challenges of National Economies Development. Conference Proceedings International Scientific-Practical Conference, Kyiv, 19 October, 2016, part III* (s. 27-39). Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics.
- Mikuła, B. (2016b). Zarządzanie wiedzą klienta jako narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa. *E-mentor*, 63(1), 40-48.
- Morawski, M., Niemczyk, J., Perechuda, K., Stańczyk-Hugiet, E. (2010). *Zarządzanie. kanony i trendy*. Warszawa: C.H. Beck.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa: Poltext.
- Obłój, K., Sajkiewicz, J.N. (1985). Przedmowa do wydania polskiego. W: H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne* (s. 9-19), Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pietruszka-Ortyl A. (2010). Kształtowanie środowiska pracy pracowników wiedzy. *Zeszyty Naukowe, Uniwersytet Szczeciński*, 635, 47-65.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2016). Dysfunkcje i patologie kultury organizacyjnej w perspektywie Polski. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 46(2), 438-448.
- Porubčinová, M. (2011). Ľudský kapitál – bariéry a šance rozvoja v podmienkach informačnej spoločnosti. *Prognostické Práce*, 3(1), 27-49.
- Rudawska, E. (2008). *Znaczenie relacji w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Skrzypek, E. (2015). Zarządzanie wiedzą i zaufaniem w warunkach nowej gospodarki. W: M. Cisek, K. Wąsowska (red.), *Wiedza i doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem* (s. 7-19). Siedlce: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.
- Soniewicki, M. (2017). *Zarządzanie wiedzą a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*. Warszawa: Difin.
- Tabaszewska, E. (2006). Technologie informacyjne jako narzędzia wspierające zarządzanie wiedzą. W: G. Kobyłko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę* (s. 96-107). Warszawa: Difin.
- Urbancová, H., Urbanec, J. (2011). The survey of tacit knowledge sharing in organisation. *Scientific Papers of the University of Pardubice Faculty of Economics and Administration*, 19(1), 220-230.
- Vnoučková, L., Urbancová, H. (2015). Employee turnover and knowledge management in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 63(1), 313-325.
- Wiig, K.M. (2000), *Knowledge management: An emerging discipline rooted in a long history*. Boston: Butterworth-Heinemann. Pobrane z: [www.researchgate.net/profile/Karl\\_Martin\\_Wiig/publication/228713816\\_Knowledge\\_Management\\_An\\_Emerging\\_Discipline\\_Rooted\\_in\\_a\\_Long\\_History\\_links/564dfdea08afe619b0f6f9b.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Karl_Martin_Wiig/publication/228713816_Knowledge_Management_An_Emerging_Discipline_Rooted_in_a_Long_History_links/564dfdea08afe619b0f6f9b.pdf).
- Wolf, T., Decker, S., Abecker A. (1999). Unterstützung des Wissensmanagements durch Informations- und Kommunikationstechnologie. W: *Electronic Business Engineering* (s. 745-765). Heidelberg: Physica.