

ADAM STABRYŁA\*

## Współczesne problemy programowania rozwoju przedsiębiorstwa

---

Słowa kluczowe: programowanie, restrukturyzacja, kapitał ludzki, system zarządzania wiedzą, internacjonalizacja, globalizacja

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono propozycję badawczą ukierunkowaną na następujące zagadnienia: programowanie zmian i rozwoju, zasoby ludzkie i kapitał ludzki, koszty produktywne i zbędne w zarządzaniu kapitałem ludzkim, budowa modelu zarządzania wiedzą, kształtowanie rozwoju w formule internacjonalizacji i globalizacji. Wskazana wyżej problematyka stanowi podstawę odniesienia dla prac o charakterze metodologicznym i wdrożeniowym poświęconych programowaniu rozwoju przedsiębiorstwa.

### 1. Programowanie zmian i rozwoju

Programowanie zmian jako przeciwstawienie działania „akcyjnego”, nieskoordynowanego pozwala na efektywne funkcjonowanie firmy i to zarówno ze względu na zaistniałe warunki zewnętrzne, jak i w związku z wewnętrzną, czyli dyspozycyjną możliwością działania, zaś jej ukierunkowanie zależy od inicjatywności, zdolności i umiejętności kierownictwa<sup>1</sup>. Programowanie zmian jest więc pewnym stadium w szeroko pojmowanym zarządzaniu projektami, w którym kreuje się rozwój systemu, ale w sposób usystematyzowany, zorganizowany i oparty na analizie wykonalności przedsięwzięć.

W tym miejscu rodzi się pytanie, jak szeroki powinien być zakres możliwych przekształceń strukturalnych lub funkcjonalnych (przedmiotowych) firmy oraz co jest podstawowym czynnikiem, który zakres ten ogranicza. Otóż w pierwszym rzę-

---

\* prof. dr hab. Adam Stabryła – profesor zwyczajny w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

<sup>1</sup> ‘Firma’ i ‘przedsiębiorstwo’ to terminy, które w niniejszym artykule są traktowane jako synonimy.

dzie należy stwierdzić, że istnieją empirycznie dające się określić granice przedziału zmienności, których przekroczenie będzie wywoływać negatywne skutki. Stwierdzenie to wypływa z faktu, iż aby można było efektywnie zrealizować rozwiązania dotyczące zmian organizacji i działalności firmy, musi ona posiadać określone rezerwy zasobów, trzeba ją wyposażyć w rozbudowany system informacyjno-decyzyjny, jej funkcjonowanie powinno natomiast charakteryzować się wysoką koncentracją środków. Wszystko to powoduje wzrost kosztów działalności, zwłaszcza w przypadku silnych oddziaływań otoczenia konkurencyjnego: koszty te stanowią zasadniczy czynnik ograniczający tendencję poszerzania przedziału zmienności. Istnieją zatem jakieś racjonalne granice zmian, których przekroczenie będzie oceniane negatywnie, niekoniecznie tylko z przyczyn ekonomicznych, ale także organizacyjnych, np. z powodu trudności koordynacyjnych związanych z nierównomiernym tempem rozwoju firmy.

Powyższe uwagi upoważniają do stwierdzenia, iż koncepcje (pomysły, idee) zmian – w różnych sferach działalności firmy – spełniają rolę mechanizmów regulacyjnych, dzięki którym następuje korygowanie wadliwego funkcjonowania firmy oraz zabezpieczanie jej przed utratą równowagi. Stopień nasilenia, regularność lub przypadkowość wystąpienia określonych czynników zewnętrznych i wewnętrznych mogą wywołać różnokierunkowe zmiany w działalności firmy i determinują sposób opracowania programów działalności.

Zadaniem programowania jest wyznaczenie sekwencji celów przedsiębiorstwa, a następnie sprecyzowanie założeń ich realizacji oraz wytyczenie etapów działalności globalnej. Programowanie jest więc skierowane na znalezienie rozwiązań ramowych. Z kolei rozwinięciem programowania jest planowanie, które ma uściślić charakterystyki ekonomiczne, organizacyjne i techniczne zamierzonych przedsięwzięć oraz warunki ich realizacji. Różnice między programowaniem a planowaniem dotyczą zatem przede wszystkim szczegółowości postępowania analitycznego, a w mniejszym stopniu samych technik obliczeniowych.

Programy i plany, które opracowuje się na potrzeby zarządzania rozwojem firmy, są ukierunkowane z jednej strony na restrukturyzację, z drugiej zaś na innowacje. Rozwój przez restrukturyzację odnosi się do rozwiązań istniejących i może występować w dwóch odmianach:

- jako restrukturyzacja naprawcza;
- jako restrukturyzacja dynamiczna.

Restrukturyzacja naprawcza polega na przywróceniu pierwotnego, normalnego stanu gospodarki firmy. W warunkach polskich szczególnym przypadkiem tej odmiany restrukturyzacji jest postępowanie mające na celu osiągnięcie stanu wypłacalności. Restrukturyzacja dynamiczna natomiast ma na celu dywersyfikację lub modernizację działalności przedsiębiorstwa. W tym przypadku chodzi o usprawnienie organizacji i funkcjonowania firmy w takim stopniu, aby osiągnęła ona lepsze wyniki gospodarcze w porównaniu ze stanem pierwotnym (uznanym za normalny). W restrukturyzacji dynamicznej poszukuje się zatem takich dróg rozwoju firmy, które

prowadziłyby do uzyskania oceny wyższej aniżeli zadowolająca lub dobra. Dotyczy to np. doskonalenia struktury organizacyjnej, wzmocnienia kondycji ekonomiczno-finansowej, podniesienia jakości wyrobów, rozszerzenia profilu i asortymentu produkcji.

Czymś innym aniżeli rozwój przez restrukturyzację jest rozwój przez innowacje. Polega on na tworzeniu nowych, oryginalnych i efektywnych koncepcji teoretycznych oraz konkretnych rozwiązań praktycznych w różnych dziedzinach działalności. Rezultatami procesu rozwoju przez innowacje są takie projekty, które wyrażają nową jakość. Ta nowa jakość jest określona przez odkrycie charakterystycznych własności badanego systemu i wskazanie jego walorów. Dotyczyć może ona także samej koncepcji badania i stosowanych metod.

Podstawowym podejściem, które wykorzystuje się w zarządzaniu rozwojem firmy, jest *modelowanie*, mające na celu poszukiwanie nowatorskich rozwiązań ekonomicznych, organizacyjnych i technicznych. Modele spełniają rolę normatywów lub postulatów, które opracowuje się dla potrzeb porównawczych w badaniach diagnostycznych, jak również wykorzystuje się w programowaniu i pracach planistyczno-projektowych. Modele w stosunku do programów i planów mają charakter pierwotny; są ich pierwszą wersją, podlegającą następnie weryfikacji i konkretyzacji.

Działalność rozwojową zalicza się do procesów o charakterze restrukturyzacyjnym lub innowacyjnym, przy czym mogą one należeć do przedsięwzięć rozwojowych krótkoterminowych lub inwestycyjnych. Przedmiotem projektów krótkoterminowych jest zmiana i rozwój działalności operacyjnej, przedmiotem projektów inwestycyjnych zaś jest działalność perspektywiczna (średnio- i długoterminowa), odniesiona do kompleksowych przedsięwzięć gospodarczych, techniczno-produkcyjnych i innych.

Podstawową tematykę projektów rozwojowych można usystematyzować w poniższy sposób:

#### 1. Rozwój przez restrukturyzację:

##### 1.1. Restrukturyzacja naprawcza:

- zasobowa (dotycząca zasobów rzeczowych i osobowych);
- finansowa (dotycząca długu, majątku).

##### 1.2. Restrukturyzacja dynamiczna:

- dywersyfikacja funkcji wyboru, profilu i asortymentu produkcji;
- modernizacja działalności przedsiębiorstwa (zmiana formy organizacyjnej zewnętrznej, fuzje, doskonalenie organizacji wewnętrznej, wzmocnienie kondycji finansowej, obrót papierami wartościowymi, podniesienie jakości wyrobów, unowocześnienie technologii produkcji, rozbudowa infrastruktury systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego).

#### 2. Rozwój przez innowacje:

##### 2.1. Innowacje techniczne:

- rozwiązania konstrukcji wyrobu i układu funkcji użytkowych;
  - nowe technologie;
  - innowacje w systemie eksploatacyjnym.
- 2.2. Innowacje organizacyjne (tworzenie nowych zakładów, dużych związków organizacyjnych, wprowadzanie organizacji sieciowej, systemów zarządzania procesowego, klastrów i innych systemów kooperacyjnych, wdrożenie systemu zarządzania jakością i zapewnienia jakości, zastosowanie nowoczesnych systemów informacji menedżerskiej).
- 2.3. Innowacje ekonomiczne w zakresie:
- strategii produkcyjnej i inwestycyjnej;
  - polityki finansowej;
  - marketingu (przedsięwzięć rynkowych, promocji, reklamy).

Powyższy wykaz jest zarysem ważniejszych grup tematycznych projektów. Część z nich może mieć charakter projektów rozwojowych krótkoterminowych, część zaś będzie się kwalifikowała do projektów inwestycyjnych. Projekty krótkoterminowe dotyczą działalności bieżącej i są zwykle przedsięwzięciami o niskich nakładach finansowych. Zaliczają się do nich najczęściej projekty należące do sfery zmian i rozwoju ekonomiczno-organizacyjnego. Projekty inwestycyjne z kolei odnoszą się do innowacji oraz modernizacji majątku trwałego (rzeczowego majątku trwałego, wartości niematerialnych i prawnych, finansowego majątku trwałego). Najczęściej mają one charakter kompleksowy, łącząc w sobie aspekty techniczne, ekonomiczne i organizacyjne.

W praktyce gospodarczej oddziela się kształtowanie rozwoju firmy od działalności operacyjnej, która dotyczy bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa i charakteryzuje się utrwalonym trybem pracy. Procesy operacyjne przebiegają w systemie zarządzania i w systemie eksploatacyjnym, odnoszą się więc zarówno do działalności administracyjnej, jak i produkcyjnej. Zarządzanie tymi procesami jest z jednej strony zdeterminowane specyfiką konkretnego podsystemu firmy, z drugiej natomiast ma wymiar uniwersalny, na który składają się m.in.: sprawy administrowania zespołami pracowniczymi, zlecanie robót, rutynowe zadania decyzyjne, organizacja pracy, codzienny nadzór i kontrola. Są to zatem typowe czynności operacyjne, wykonywane na każdym szczeblu struktury organizacyjnej.

Klamrą organizacyjną, która spina programowanie zmian i działalność projektową, jest system zarządzania rozwojem firmy. Jego celem jest kształtowanie postępu we wszystkich sferach działalności podmiotu (ekonomicznej, organizacyjnej, personalnej, informacyjnej, techniczno-produkcyjnej), przy czym wyróżnikami tego postępu są pozytywnie oceniane zmiany jakościowe w jego kulturze organizacyjnej i materialnej firmy, jak również wymierne efekty ekonomiczne. Zarządzanie rozwojem firmy jest systemem, którego częścią podmiotową są instytucje zarządzania strategicznego i taktycznego, zaś częścią przedmiotową jest działalność globalna organizacji oraz poszczególne dziedziny.

Przykładami przedmiotu badań diagnostycznych i projektowania (programowania) są następujące obszary: systemy organizacyjne, produkcja (proces technologiczny i wyroby), system motywacyjny i doskonalenie kadry menedżerskiej, dystrybucja, serwis i inne. W zakresie działalności przedsiębiorstwa można wymienić bardzo wiele takich obszarów, przede wszystkim uwzględniając pojedyncze czynniki wytwórcze. Na przykład przedmiotem szczegółowych prac analityczno-badawczych są: polityka cenowa, koszty, kooperacja, formy organizacyjno-prawne jednostek gospodarczych, ergonomiczne czynniki środowiska pracy, niezawodność systemu eksploatacyjnego.

Wymienione wyżej dziedziny tworzą przestrzeń rozwoju firmy, na którą oddziałuje proces zarządzania. Prace nad rozwojem leżą w gestii kierownictwa szczebla strategicznego i taktycznego oraz komórek specjalistycznych i zespołów projektowych. W zarządzaniu rozwojem firmy mogą również uczestniczyć: komisja do spraw rozwoju, wywiad gospodarczy, konsultanci itp. – a więc instytucje, które stanowią ciała opiniodawczo-doradcze. Do procesu zarządzania rozwojem firmy może być także włączony tzw. *agent zmiany* (ang. *change agent*), którego zadaniem jest wyszukiwanie newralgicznych obszarów zmian oraz wspomaganie wdrażania usprawnień w życie.

Szczególną dziedziną rozwoju firmy jest *wiedza*. Zarządzanie tym obszarem jest ukierunkowane na procesy uczenia się i doskonalenie umiejętności pracowników firmy, systematyzację i wykorzystanie wiedzy w praktyce gospodarczej. Ta nowa specjalizacja zarządzania będzie w przyszłości – jak można sądzić – dominowała w kształtowaniu rozwoju firmy, zwłaszcza w sprzężeniu z *zarządzaniem informacjami*. W tym obszarze tkwi bowiem twórczy potencjał firmy, będący głównym czynnikiem uzyskania przewagi konkurencyjnej (strategicznej).

## 2. Zasoby ludzkie i kapitał ludzki

Zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie to zbiorowość pracowników. Są oni zorganizowaną siłą roboczą (*labour power*), tworząc system, który jest określony w następujących aspektach:

- organizacyjnym, któremu odpowiadają zespoły i grupy stanowisk pracy, wyróżnione w ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa;
- ergonomicznym, który odnosi się do poszczególnych typów układu człowiek–maszyna lub człowiek–praca;
- psychologicznym, jako zbiór indywidualnych zachowań ludzkich, zdeterminowanych pod względem motywacyjnym przez środowisko pracy, w szczególności zaś przez proces zarządzania;
- społeczno-ekonomicznym, który odwzorowuje środowisko zawodowe, występujące jako siła robocza na rynku pracy; aspekt ten charakteryzuje również zasoby ludzkie na poziomie organizacji, np. przez takie wyróżniki jak: stosunki międzyludzkie, doświadczenie grupowe, sieci powiązań;

– prawnym, jako ogół podmiotów będących stroną w stosunku pracy (w układzie pracobiorcy–pracodawcy).

Z kolei k a p i t a ł l u d z k i to kategoria zbiorcza, która obejmuje wiedzę, zdolności twórcze i umiejętności praktyczne, kondycję psychofizyczną, motywację, dysponowany fundusz czasu pracy. Oznacza to, że zasoby ludzkie rozpatrywane w aspekcie aksjologicznym to kapitał ludzki. Jest on określony przez:

- wartość ekonomiczną wiedzy, zdolności i inne cechy charakterystyczne pracowników;
- poziom jakości pracy;
- wartość etyczną (moralną) i behawioralną.

Poniżej, w tabelicy 1, dla celów poglądowych został przedstawiony zestaw interpretacji kapitału ludzkiego według różnych autorów.

T a b l i c a 1

## Pojęcie kapitału ludzkiego w interpretacji różnych autorów

Autor	Rok	Poglądy na temat kapitału ludzkiego	Główny obszar zainteresowań
T.W. Shultz	1961	Kapitał ludzki to wiedza i umiejętności, które nabywane są przez ludzi poprzez edukację i różnego rodzaju szkolenia. Kapitał ten jest produktem zamierzonych inwestycji charakteryzujących się określoną stopą zwrotu.	Inwestycje w ludzi oraz zwrot z tych inwestycji
J. Mincer	1962	Rozpatrywanie teorii kapitału ludzkiego w aspekcie edukacji społeczeństwa podnoszącej jakość zasobów pracy.	Jakość zasobów pracy
E.F. Denison	1962	Kapitał ludzki czynnikiem wpływającym na wzrost gospodarczy. W wielu krajach wzrost gospodarczy był wyższy, niż wynikałoby to z analizy zmian zachodzących w czynnikach produkcji: kapitału, ziemi i pracy. Różnicę tę wyjaśniono rolą, jaką we wzroście gospodarczym odgrywa kapitał ludzki.	Rozwój zasobów ludzkich
G.S. Becker	1964	Teoria kapitału ludzkiego rozpatrywana na poziomie jednostki. Analiza procesu podejmowania decyzji dotyczących edukacji i szkoleń. Jednostka podejmuje decyzję o inwestycji w swój kapitał ludzki dopóki oczekiwany zwrot z tej inwestycji przewyższa poniesione koszty. Zwrot z inwestycji może być rozpatrywany na poziomie jednostki i całego społeczeństwa.	Prywatna i społeczna stopa zwrotu z edukacji
M.J. Bowman	1969	Teoria kapitału ludzkiego rozpatrywana w kategoriach inwestycji. Wydatki na edukację i służbę zdrowia porównywane do inwestycji w kapitał rzeczowy.	Inwestycje w kapitał ludzki
M. Blaug	1976	Teoria kapitału ludzkiego wyjaśniająca motywacje do ponoszenia wydatków na edukację i szkolenia. Motywem tym nie jest zaspokajanie bieżących potrzeb, lecz oczekiwany zwrot z poniesionych wydatków w postaci pieniężnej i niepieniężnej. Istnieje związek pomiędzy wydatkami na edukację a osiąganymi w całym życiu zawodowym zarobkami.	Zwrot z inwestycji w kapitał ludzki

G. Pasacharopoulos i M. Woodhall	1985	Kapitał ludzki jako efekt inwestycji w edukację i szkolenie zawodowe (formalne i nieformalne), które wpływają na wydajność pracowników poprzez polepszanie wiedzy, umiejętności, postaw i motywacji potrzebnych do ekonomicznego rozwoju.	Wydajność pracy
P.M. Romer	1990	Kapitał ludzki w postaci zasobu będącego własnością organizacji lub społeczeństwa. Kraje z większą ilością kapitału ludzkiego odnotowują szybszy wzrost gospodarczy.	Wzrost gospodarczy
G.S. Becker, K.M. Murphy, R. Tamura	1990	Kapitał ludzki rozpatrywany na poziomie rodziny, wskazywanie na korelacje występujące pomiędzy ilością dzieci w rodzinie a inwestycjami w kapitał ludzki. Im mniejsza ilość dzieci w rodzinie, tym wyższe mogą być inwestycje w kapitał ludzki, a przez to wyższy wzrost gospodarczy.	Inwestycje w kapitał ludzki a wzrost gospodarczy
N. Bontis	1996	Wydatki ponoszone przez państwo oraz jednostki na edukację i szkolenia powinny być rozpatrywane jako inwestycje przynoszące w przyszłości zwrot w postaci pieniężnej i niepieniężnej.	Pieniężne i niepieniężne zwroty z inwestycji w kapitał ludzki
J. Fitz-Enz	2000	Kapitał ludzki rozumiany jako zespół cech, jakie posiada jednostka, takich jak: inteligencja, stopień motywacji, postawa, solidność, zaangażowanie, uzdolnienia, kreatywność itp.	Kapitał ludzki a wydajność pracy

Źródło: Łukaszewicz, 2009, s. 18–19.

### 3. Koszty produktywne i zbędne w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Za podstawowe zadanie analityczne w zarządzaniu kapitałem ludzkim należy uznać identyfikację tzw. kosztów produktywnych i kosztów zbędnych.

Koszty produktywne to te, które wyrażają normalne (wynikające z organizacji oraz techniki wytwarzania) i ekonomiczne zużycie czynników wytwórczych (w interesującym nas obszarze, tj. w odniesieniu do kapitału ludzkiego). Determinanty, które określają produktywność kapitału ludzkiego i społecznego, zostały przedstawione w tablicy 2.

Koszty zbędne to wartość niewykorzystanego kapitału ludzkiego, to koszty zbędnych funkcji oraz inne pozycje kosztów, traktowane jako nieuzasadnione (obciążające produktywność). Na listę kosztów zbędnych można ponadto wpisać:

- nietrafione przeznaczenie kapitału ludzkiego (niewłaściwe wykorzystanie zdolności i umiejętności pracowników);
- niemożność aktywizacji kapitału ludzkiego;
- zbędne koszty infrastruktury kapitału ludzkiego;

- straty spowodowane błędnymi decyzjami, zła ocena sytuacji na rynku;
- straty spowodowane brakiem nadzoru, dopuszczeniem do anarchizacji i dezorganizacji;
- straty będące konsekwencją braku doświadczenia i umiejętności w zarządzaniu nowymi wdrożeniami;
- koszty złej gospodarki funduszem czasu pracy;
- zbędne koszty pracy (np. dotyczące przerostów kadrowych, niepotrzebnych szkoleń, dojazdów do pracy).

T a b l i c a 2

## Determinanty kapitału ludzkiego i społecznego

<b>Wyszczególnienie</b>
<p>1. Kryteria ekonomiczno-organizacyjne:</p> <p>1.1. Ruchliwość pracownicza:</p> <p>1.1.1. płynność pracownicza</p> <p>1.1.2. przemieszczenia pracownicze</p> <p>1.1.3. stabilizacja pracownicza</p> <p>1.1.4. zmienność zatrudnienia</p> <p>1.2. Wydajność pracy</p> <p>1.3. Energia</p> <p>1.4. Zdrowie</p> <p>1.5. Wykorzystanie zasobów ludzkich</p> <p>1.6. Poziom jakości pracy</p> <p>1.7. Koszty pracy</p> <p>1.8. Produktywność kosztów pracy</p> <p>1.9. Wartość produkcji sprzedanej netto (lub wartość dodana) na jednego pracownika</p> <p>2. Kryteria techniczne:</p> <p>2.1. Twórczość (innowacyjność)</p> <p>2.2. Wzbogacanie pracy</p> <p>2.3. Dywersyfikacja metod działania</p> <p>3. Kryteria dotyczące osiągnięć osobistych pracowników (motywacja):</p> <p>3.1. Wynagrodzenie i inne korzyści materialne</p> <p>3.2. Wykształcenie</p> <p>3.3. Awans zawodowy i kierowniczy</p> <p>3.4. Indywidualne zadowolenie z pracy</p> <p>3.5. Prestiż, autonomia i władza</p> <p>3.6. Tempo kariery zawodowej i kierowniczej</p> <p>3.7. Poczucie bezpieczeństwa</p> <p>4. Kryteria efektywności zarządzania zasobami ludzkimi:</p> <p>4.1. Wyniki pracy i rozwój zawodowy podległego personelu</p> <p>4.2. Poziom integracji podległego personelu</p> <p>4.3. Zdolność kierowania</p> <p>4.4. Koszty zarządzania</p> <p>4.5. Produktywność kosztów zarządzania</p> <p>4.6. Wielkość zysku na jednego kierownika</p>



cd. tablicy 2

<b>Wyszczególnienie</b>
5. Kryteria społeczne: 5.1. Stosunki międzyludzkie 5.2. Społeczne zadowolenie z pracy 5.3. Współdziałanie 5.4. System wartości 5.5. Sieć powiązań 5.6. Potencjał wykształcenia 5.7. Partycypacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem 5.8. Restrukturyzacja zawodowa

Źródło: opracowanie własne.

## 4. System zarządzania wiedzą (SZW)

### 4.1. Kapitał wiedzy

W związku z rozwojem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa postępuje rozbudowa i specjalizacja systemów informacji menedżerskiej. Widoczne jest doskonalenie metodyk badawczych w procesach zarządzania, np. w diagnozie, monitoringu i controllingu, w audycie, planowaniu, podejmowaniu decyzji, we wdrażaniu postępu technicznego i nowych technologii. Systemy informacji menedżerskiej w znacznym stopniu ulegają przekształceniu w systemy zarządzania wiedzą, albowiem pragmatyka procesów zarządzania włącza w swój zakres zarówno wiedzę spersonalizowaną, jak i wiedzę skodyfikowaną.

Założenie formalne i praktyczne prezentowanej koncepcji stanowi stwierdzenie, iż **wiedza** jest zasobem kompetencji merytorycznych (intelektualnych) oraz umiejętności praktycznych (doświadczenia). Wiedza jest usystematyzowanym zbiorem wiadomości będącym uniwersalnym lub wyspecjalizowanym materiałem faktograficznym, jaki wykorzystuje się w procesach pracy, czy szerzej w działaniu. Wiedza jest rezultatem uczenia się, może być przedmiotem pozyskiwania w trybie aktu kupna–sprzedaży (własność intelektualna, wynalazki, prawa autorskie), może być obiektem zarządzania w jednostkach gospodarczych i wszelkich instytucjach, jest też generowana i rozwijana w działalności zespołów ludzkich, grup społecznych i środowiskowych, w życiu prywatnym pojedynczego człowieka i rodziny.

Szczególną kategorią – mającą istotne znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem (instytucją) – jest kapitał wiedzy. Pojęcie **kapitału wiedzy** oznacza wartość ekonomiczną potencjału i poziomu intelektualnego człowieka (pracownika, menedżera), zdolności twórczych i umiejętności praktycznych, jakimi może dysponować kierownictwo, właściciele i pracownicy przedsiębiorstwa.

Powyższe uwagi charakteryzują wiedzę (kapitał wiedzy) z dwóch szczególnych punktów widzenia. Jeden to postrzeganie wiedzy w przekroju całości zasobów ludzkich, będących zbiorowością pracowników przedsiębiorstwa. Jest to więc określenie wiedzy personelu i zarządzania nią w kontekście struktury organizacyjnej danego podmiotu oraz w kontekście szerokiej organizacji sieciowej. Drugi punkt widzenia to rozpatrywanie wiedzy jako dziedziny działalności, zatem uprzedmiotowionej w „produktach” intelektualnych, czyli w kapitale innowacyjnym. Obejmuje on autorskie prawa majątkowe, prawa pokrewne, licencje, koncesje, prawa do wynalazków, know-how (wiedza w dziedzinie przemysłowej, naukowej, organizacyjnej), prace rozwojowe, zakończone pozytywnym rezultatem.

Powyższe odniesienie potraktowano jako specyficzny obiekt zarządzania w przedsiębiorstwie, zaś jako podstawowy problem badawczy przyjęto budowę modelu SZW. Z kolei ramy formuły SZW, jako kontekstu dla uchwycenia istniejących i przewidywanych zmian w systemach informacji menedżerskiej przedsiębiorstw, tworzą następujące czynniki:

- dynamika kapitału intelektualnego i uczenia się organizacji;
- postęp naukowo-techniczno-ekonomiczny (innowacje, B+R) w poszczególnych podsystemach i modułach przedsiębiorstwa;
- doświadczalnictwo;
- technologie IT;
- bazy danych i bazy wiedzy;
- komunikacja;
- własność intelektualna;
- prawa autorskie i wynalazcze;
- informacja naukowa i biblioteki.

## 4.2. Pojęcie systemu zarządzania wiedzą

System zarządzania wiedzą zdefiniujemy jako działalność menedżerską ukierunkowaną na kreowanie i dysponowanie zasobami kompetencji merytorycznych oraz wykorzystanie umiejętności praktycznych (doświadczeń). Szczegółowe wyróżniki SZW to m.in.:

- rejestracja i gromadzenie wiedzy;
- dostarczanie informacji i wyników doświadczeń użytkownikom stosownie do ich potrzeb;
- kształtowanie postępu w sferze naukowo-badawczej (tworzenie nowej wiedzy);
- zastosowanie i transfer wiedzy;
- integrowanie indywidualnej pracy twórczej i organizowanie pracy zespołowej;
- w szerokim, całościowym ujęciu SZW stanowi kompleks, który jest zdeterminowany przez następujące aspekty: celowościowy, podmiotowy, strukturalny, funkcjonalny, instrumentalny.

Wskazany wyżej zestaw wyróżników, które opisują SZW, można rozbudowywać i uszczegóławiać. Ostatni punkt podanej charakterystyki jest propozycją wielowymiarowego ujęcia SZW. Charakterystyka poszczególnych aspektów przedstawia się następująco.

### 4.3. Wieloaspektowy model systemu zarządzania wiedzą

Aspekt celowościowy odnosi się do zakresu działalności przedsiębiorstwa i jego sformalizowania na podstawie przyjętej wizji i misji.

Determinanty:

- system celów strategicznych i operacyjnych oraz warunki współdziałania;
- opcje strategiczne, strategie i plany działalności;
- polityka informacyjna;
- implementacja formuły SZW w przedsiębiorstwie.

W aspekcie celowościowym kryje się jeden wymiar systemu zarządzania. Jego szczegółowe rozwinięcie obejmuje następujące składowe: projektowanie systemu celów, techniki wyboru celów, hierarchizacja celów, mechanizmy kształtowania warunków współdziałania. Niniejsze składowe objaśniają system zarządzania pojmowany w sensie celowościowym. W przypadku odniesienia go do dziedziny (obiektu), jaką jest wiedza, omawiany aspekt wiąże działalność statutową przedsiębiorstwa z formułą tworzenia kapitału intelektualnego. Oznacza to, że kapitał intelektualny jest odwzorowaniem rozwoju systemów wiedzy technicznej i menedżerskiej w przedsiębiorstwie (WTiM). W tym obszarze celami wiodącymi są:

- programowanie i planowanie systemów WTiM;
- opracowanie strategii informacyjnych;
- organizacja zasobów informacyjnych, baz wiedzy i innych;
- powiększenie kapitału wiedzy.

W powyższym kontekście – skonkretyzowanym dla danego przedsiębiorstwa – należy osadzić sformalizowane i swobodne strategie zarządzania wiedzą, np.: pozyskiwania i wykorzystania wiedzy, rozwijania wiedzy, dzielenia się wiedzą, dyfuzji wiedzy itd. Strategie te są programami, które ukierunkowują i integrują różne specjalizacje w sektorze wiedzy przedsiębiorstwa, mając na względzie rozwój systemów WTiM.

Aspekt podmiotowy wskazuje na kierownictwo, zespoły doradcze i komórki organizacyjne, które są odpowiedzialne za zarządzanie dziedziną WTiM, rozwojem i wdrażaniem systemów WTiM.

Determinanty:

- typy instytucji zarządzania wiedzą (podmiotów zarządzających);
- formalizacja organizacyjno-prawna instytucji zarządzania wiedzą;
- kompetencje kadry kierowniczej i personelu wykonawczego (rodzaje specjalizacji zawodowych);
- klasyfikacja pracy opartej na wiedzy;

- system motywacyjny;
- komunikacja i rozwój systemów WTiM.

Wyeksponowane wyżej systemy WTiM są konstrukcjami poznawczymi, które zawierają sklasyfikowane działy tematyczne (rodzajowe, przedmiotowe) wiedzy wraz z infrastrukturą informacyjno-komunikacyjną. Przykładem tych systemów – odpowiadających różnym dziedzinom działalności przedsiębiorstwa – są następujące projekty koncepcyjne (inaczej: koncepcje modelowe): referencyjne modele tematyczne, referencyjne modele procedur, referencyjne modele zastosowań, referencyjne modele organizacyjne. Poszczególne typy projektów koncepcyjnych mają swoje dopełnienie w projektach użytkowych (wstępnych i szczegółowych), będących rozwiązaniami, według których następuje praktyczna realizacja zadań określonych przez SZW.

Wiedza będąca przedmiotem (obiektem) zarządzania w przedsiębiorstwie jest umiejscowiona w trzech domenach: jedna to wiedza spersonalizowana, druga to wiedza skodyfikowana (zawarta w dokumentach, bazach, literaturze, projektach itp.), wreszcie trzecia to wiedza uprzedmiotowiona w produktach (wyrobach, usługach). Wszystkie te rodzaje wiedzy są powiązane z sobą w relacjach przyczynowych, choć wiodącą rolę należy przypisać wiedzy spersonalizowanej, a więc kompetencjom merytorycznym i umiejętnościom pracowników.

Na koniec warto zwrócić uwagę na dualny sens podmiotowości systemu zarządzania wiedzą. Z jednej strony podmiotami są menedżerowie i kadra zarządzająca sformalizowanymi strukturami „informacji i wiedzy”, z drugiej zaś podmiotami są inne grupy pracowników wiedzy, m.in. pracownicy inżynieryjno-techniczni, specjalistyczne stanowiska administracyjne i ekonomiczne, personel sektora badawczo-rozwojowego SZW będzie więc rozumiany jako pion (dział, biuro) w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, ale także może być elastyczną organizacją sieciową. Tę ostatnią tworzy się na podstawie regulaminu organizacyjnego jako strukturę projektową (zadaniową, procesową), bądź może ona powstawać w sposób spontaniczny i niesformalizowany.

Aspekt strukturalny dotyczy umiejscowienia SZW w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, konfiguracji tego systemu oraz zakresu jego działania (ujętego w regulaminie organizacyjnym).

Determinanty:

- podział zadań;
- rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych;
- podział odpowiedzialności;
- organizacja procesowa;
- relacje z dostawcami;
- zarządzanie relacjami z klientami;
- organizacja sieci.

Aspekt funkcjonalny odnosi się do funkcjonowania SZW i jest wpisany w konwencję podejścia procesowego, zwłaszcza mając na względzie formy organizacyjne procesu zarządzania.

Determinanty:

- zasady zarządzania wiedzą;
- zakres funkcji zarządzania wiedzą ze względu na przyjętą wizję, misję, cele szczegółowe i strategię przedsiębiorstwa;
- style zarządzania;
- formy organizacyjne procesu zarządzania wiedzą (systemy decyzyjne zarządzania, systemy funkcjonalne, systemy techniczne procesu zarządzania, układy zintegrowane).

Omawiany aspekt akcentuje odniesienie procesów zarządzania wiedzą (systemu zarządzania określonego w sensie dynamicznym) do wszystkich innych procesów, jakie składają się na działalność statutową przedsiębiorstwa. Innymi słowy procesy zarządzania wiedzą wspomagają procesy podstawowe i pomocnicze pod względem informacyjnym i w kontekście uczenia się.

Aspekt instrumentalny wskazuje na zbiór narzędzi badawczych i aplikacyjnych wykorzystywanych w pracach diagnostycznych, w projektowaniu systemów zarządzania wiedzą oraz ich implementacji.

Determinanty (Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 131):

- analiza strategiczna (w szczególności strategiczna karta wyników);
- benchmarking;
- współpraca z innymi firmami i instytucjami;
- praktyki, staże, studiowanie literatury, przejmowanie wiedzy, wydzielanie zasobów;
- fuzje wewnętrzne, tworzenie sieci;
- dokumenty, bazy danych, najlepsze praktyki, mapy wiedzy, pamięć indywidualna i zbiorowa, komunikacja;
- szkolenia wewnętrzne, prace zespołowe, listy dyskusyjne, brokerzy wiedzy, targi wiedzy, programy mentorskie;
- uczenie się poprzez działanie, *after action review* (przeгляд w działaniu), wdrażanie innowacji procesowych i produktowych.

Poszerzeniem powyższej listy są instrumenty zarządzania ukierunkowane na wiedzę handlową i wiedzę dotyczącą procesów wytwórczych: *mass customization* (strategia umożliwiająca klientowi zakup produktu zgodnego z indywidualnymi preferencjami), *business intelligence*, *group-team ware*, *kaizen*, koła jakości, ringi, HOPP, analiza wartości, burza mózgów, metody scenariuszowe, metoda delficka, metoda otwartej dyskusji, *open-space-technology*, *coaching*, *mentoring*, *learning sets*, *e-learning*, wspólnoty praktyków (Mikuła, 2006, s. 181–183).

## 5. Formuła internacjonalizacji i globalizacji

### 5.1. Internacjonalizacja

Otwarcie rynku w skali międzynarodowej i globalnej jest powszechnym faktem w strukturze gospodarki światowej. W krajach rozwiniętych praktycznie nastąpiło już unormowanie swobodnego przepływu towarów, kapitału i technologii, co stanowi niezbędny warunek internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw.

Internacjonalizacja jest modelem organizacji i działalności firmy na rynkach zagranicznych, określonym w następujących aspektach znaczeniowych:

1. W znaczeniu atrybutowym internacjonalizację charakteryzują poniższe cechy:
  - zawieranie transakcji zagranicznych (eksportowych);
  - kooperacja produkcyjna;
  - wspólne przedsięwzięcia oraz inwestycje bezpośrednie;
  - transfer kapitału i myśli naukowo-technicznej;
  - zaangażowanie firm zarządzających w prowadzenie działalności gospodarczej (kontrakty menedżerskie),
  - myślenie i zachowanie strategiczne podmiotów rynkowych, stosujących następujące strategie: międzynarodową, multilokalną, globalną (ogólnoswiatową, kontynentalną, regionalną).
2. W znaczeniu rzeczowym internacjonalizacja wyraża formy organizacyjne, jakie przyjmują firmy działające za granicą: mogą to być przykładowo filie zagraniczne spółki krajowej, spółki joint venture, sieci handlowe, kontrakty wykonywane przez generalnych dostawców (realizatorów), koncerny międzynarodowe i ponadnarodowe.
3. W znaczeniu czynnościowym internacjonalizacja jest procesem, który polega na kształtowaniu struktury organizacyjnej firmy, doskonaleniu jej funkcji oraz na dynamizowaniu jej wzrostu w kontekście otoczenia międzynarodowego. Otoczenie to jest określone w wymiarze:
  - etnicznym i językowym;
  - socjologicznym i etycznym;
  - polityczno-prawnym;
  - ekonomicznym.

Internacjonalizacja w znaczeniu czynnościowym koncentruje się na problemie planowania strategicznego i budowaniu przewagi konkurencyjnej przez firmę w tej działalności gospodarczej, jaką prowadzi ona za granicą.

### 5.2. Globalizacja

Szczególną odmianą internacjonalizacji jest globalizacja, ogólnie interpretowana jako koncepcja i praktyczne podejście w zarządzaniu, którego wyróżnikiem

jest postrzeganie świata jako jednego rynku. Rozwinięte definicje tego podejścia przytaczamy poniżej:

- Globalizacja – traktowanie rynku światowego jako jednego rynku oraz standaryzacja wyrobów i usług w skali światowej. Strategia ta opiera się na założeniu podobieństwa kluczowych czynników sukcesu na większości rynków światowych. Konkurencja w jakimś kraju lub na jakimś kontynencie jest powiązana z konkurencją w innych krajach i na innych kontynentach (Strategor, 1997, s. 587).
- Globalizacja działalności gospodarczej jest to dokonujący się na świecie długofalowy proces integrowania coraz większej liczby krajowych gospodarek ponad ich granicami dzięki rozszerzaniu oraz intensyfikowaniu wzajemnych powiązań (inwestycyjnych, produkcyjnych, handlowych, kooperacyjnych), w wyniku czego powstaje ogólnoswiatowy system ekonomiczny o dużej współzależności i znaczących reperkusjach działań podejmowanych i toczących się nawet w odległych krajach (Zaorska, 1998, s. 20).

Ponadto proponuje się następującą wykładnię omawianego pojęcia:

- Globalizacja to generalna koncepcja rozwoju gospodarki światowej, którą charakteryzują poniższe wyróżniki:
  - znaczący zasięg terytorialny działalności wytwórczej, handlowej, logistycznej i innych (ogólnoswiatowy, kontynentalny, regionalny);
  - wspólnota rynkowa (powszechna dostępność do rynku);
  - wielka skala użytkowania określonego asortymentu wyrobów i korzystania z danego rodzaju usług;
  - uniwersalna technologia (ponadnarodowa specjalizacja produkcji);
  - jednolitość prawna, organizacyjna, monetarna, fiskalna.

W świetle powyższych definicji globalizację można rozpatrywać w wąskim lub szerokim sensie. Wąsko pojmowana globalizacja odnosi się do przedsięwzięć rynkowych, które są charakteryzowane przez produkt globalny (uniwersalny, nie zaś lokalny) oraz przez podobne gusty klientów na całym świecie. Natomiast w szerokim sensie globalizacja dotyczy stanu myślenia i działania firm, opartego na światowej perspektywie, integrując w jeden system klientów, zasoby, technologię wytwarzania, koszty, układy kooperacyjne i alianse, konkurentów. Tym samym globalizacja zmienia skalę współdziałania i konkurencji, wymusza łożenie środków na prace badawczo-rozwojowe, stymuluje kierownictwo firm do doskonalenia organizacji przedsiębiorstwa, rozwoju kadry, kreowania postępu we wszystkich dziedzinach działalności.

### 5.3. Globalne planowanie strategiczne

Proces globalizacji prowadzi do powstania dużych związków gospodarczych o ogromnym potencjale wytwórczym, to zaś z kolei w sposób zasadniczy zwiększa złożoność procesu zarządzania w firmach. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa globalne planowanie strategiczne. Jakkolwiek zastosowania metod ana-

litycznych i planistycznych mają charakter uniwersalny, bez względu na rodzaj przygotowywanych strategii (lokalnych lub globalnych), tym niemniej zawartość tematyczna, a więc kwestie, na które musi się znaleźć odpowiedź, będzie zasadniczo różna dla projekcji opracowywanych w skali ograniczonego otoczenia rynkowego, od tych, które są generowane w wymiarze globalnym. W firmie globalnej strategię projektuje się w długim horyzoncie planowania, poszukując odpowiedzi na następujące pytania (Nowakowski [red.], 1997, s. 83):

- jak będą wyglądać warunki ekonomiczne, polityczne i społeczne prowadzenia działalności gospodarczej w perspektywie kilkudziesięciu nadchodzących lat;
- jacy będą klienci, atrakcyjne przemysły i rynki krajów w perspektywie tych lat;
- jakie czynniki będą decydować o konkurencyjności firm w tej perspektywie;
- jakie należy podjąć działania strategiczne, aby sprostać tym wyzwaniom globalnym;
- jak ma wyglądać zarządzanie firmą w sytuacji przyjęcia strategii globalnej.

Powyższe pytania ukierunkowują poszukiwanie efektywnej strategii internacjonalizacji, a w dalszej kolejności strategii globalnej. Te dwie odmiany strategii wyodrębnia się ze względu na zakres dominacji, zróżnicowania oraz stopień standaryzacji (funkcji, produktu, jakości, technologii).

Strategia internacjonalizacji jest orientacją i sposobem działania w otoczeniu międzynarodowym, przy fundamentalnym założeniu o dążeniu do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej przez firmę na określonych rynkach. Decyzje, które są związane z opracowaniem strategii internacjonalizacji, dotyczą następujących problemów:

- podjęcia działalności na rynku międzynarodowym z uwzględnieniem strategii zróżnicowania lub standaryzacji (Kozłowski, 1999, s. 97);
- stosowania określonego rodzaju strategii konkurencji na rynku międzynarodowym (zróżnicowania, przywództwa kosztowego, koncentracji);
- wchodzenia w układy kooperacyjne z firmami zagranicznymi lub prowadzenia działalności gospodarczej w sposób samodzielny;
- określenia zakresu specjalizacji lub dywersyfikacji dla przedsięwzięć na rynku zagranicznym, uwzględniając adaptację funkcji przedsiębiorstwa do uwarunkowań zewnętrznych;
- wyboru działalności na zasadzie ograniczonego lub pełnego zintegrowania:
  - w formule zintegrowanych strategii krajowych lub regionalnych, opartych na koordynacji i standaryzacji wybranych funkcji łańcucha wartości, realizowanych w poszczególnych krajach;
  - w formule zintegrowanych strategii produktowych, skoordynowanych i standaryzowanych w danym sektorze (dotyczy to strategicznych jednostek gospodarczych SJG);



- w formule zintegrowanych strategii funkcjonalnych, produktowych oraz w układzie segmentacji rynkowej (dotyczącej grup klientów) i segmentacji geograficznej: w tym koordynacja i standaryzacja ma charakter wielowymiarowy i kompleksowy;
- podjęcia działalności globalnej w zakresie ogólnoświatowym, kontynentalnym lub regionalnym;
- opracowania strategii rozwoju organizacyjnego współpracujących firm i SJG: dotyczy to m.in. struktur organizacyjnych, koordynacji i kooperacji na rynku międzynarodowym i globalnym, planowania i kontroli.

Planowanie strategiczne określone w wymiarze bazowym, a więc odniesione do działalności gospodarczej w kraju macierzystym, koncentruje się na celach ogólnych i celach cząstkowych szczególnego znaczenia, a zatem tych, które rozstrzygają o tworzeniu, funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa jako całości. Skupienie się na celach ogólnych sprawia, że planowanie strategiczne ukierunkowuje dziedziny gospodarowania na krajowy lub światowy wymiar produktu, rynku (klientów), techniki, kosztów itp.

Na etapie formułowania celów strategicznych podstawowym pytaniem jest: czy firma w zakresie dotychczasowego profilu działalności lub mając na uwadze możliwe opcje strategiczne, może osiągnąć i utrwalić przewagę konkurencyjną na rynku międzynarodowym, w dalszej zaś perspektywie na rynku globalnym? Cele, które warunkują osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, to przede wszystkim:

- uzyskanie lub wypracowanie własnej technologii na poziomie standardów międzynarodowych;
- wdrożenie systemów zarządzania jakością;
- zorganizowanie lub udział w działalności parków technologicznych;
- zdobycie informacji z zakresu techniczno-organizacyjnego know-how (w związku z zarządzaniem operacjami międzynarodowymi);
- stworzenie multilokalnej sieci dystrybucji;
- uzyskanie dostępu do strategicznych surowców deficytowych;
- podpisanie długoterminowych kontraktów;
- uzyskanie z organizacji międzynarodowych nisko oprocentowanych funduszy na rozwój.

Powyższe cele należą do tzw. celów pośrednich, to jest takich, które dotyczą przygotowania środków i sposobów działania względem celu głównego, jakim jest zdobycie przewagi konkurencyjnej w określonym segmencie. Przewaga ta może być określona w sposób agregatowy lub jednostkowy, mając na uwadze rozmaite kryteria diagnostyczne (np. niskie koszty, zróżnicowanie, silną markę, dostęp do kapitału, wielkość posiadanych globalnych zasobów surowcowych).

Cele pośrednie stanowią pewien system, który determinuje cele wiodące i strategię podstawową firmy w kontekście jej mocnych i słabych stron. Planowanie strategiczne ma wskazać, jaki element strategii będzie miał najważniejsze, zasadnicze

znaczenie dla sukcesu międzynarodowej lub globalnej ekspansji firmy (Koźmiński, 1999, s. 117). Sformułowanie celów musi przy tym dotyczyć przewidywanej pozycji i trajektorii strategicznej firmy, ponieważ są to podstawowe wyróżniki długoterminowego programu, określonego w cyklu życia organizacji lub w przyjętym horyzoncie planowania.

## Bibliografia

- Kowalczyk A., Nogalski B. 2007. *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7251-694-7.
- Koźmiński A.K. 1999. *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1213-5.
- Krupski R. (red.). 2005. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1582-7.
- Lisiński M. 2004. *Metody planowania strategicznego*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1525-8.
- Łukasiewicz G. 2009. *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-15768-5.
- Mikuła B. 2006. *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. ISBN 83-7252-302-9.
- Nowakowski M.K. (red.). 1997. *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Key Text. ISBN 83-87251-15-1.
- Pierścionek Z. 2003. *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14085-2.
- Pierścionek Z., Jurek-Ściepień S. (red.). 2006. *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*. Warszawa: Wydawnictwo SGH. ISBN 978-83-7378-261-7.
- Rokita J. 2005. *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi strategicznej*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1552-5.
- Romanowska M. 2009. *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1813-0.
- Rymarczyk P. 2004. *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1508-8.
- Stabryła A. 1996. *Zarządzanie rozwojem firmy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. ISBN 83-86439-87-4.
- Stabryła A. 2006. *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-14846-1.
- Stabryła A. 2007. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-15110-2.
- Stabryła A. (red.). 2009. *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 978-83-255-0237-9.
- Stankiewicz M.J. 2005. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: „Dom Organizatora”. ISBN 83-7285-222-7.
- Strategor. 1997. *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1073-6.
- Zorska A. 1998. *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12673-6.
- Zorska A. 2007. *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1670-9.

## **Contemporary Problems Related to Programming of Corporate Development**

**A b s t r a c t:** The paper presents a research proposal focused on the following issues: programming change and development, human resources and human capital, productive and unnecessary costs in human capital management, developing a knowledge management model, development planning in the context of internationalization and globalization.

---

---

**K e y w o r d s:** programming, restructuring, human capital, knowledge management system, internationalization, globalization

---

---

