

KAPITAŁ LUDZKI JAKO PODSTAWA SUKCESU NOWOCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na znaczenie kapitału ludzkiego dla rozwoju współczesnych przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach globalnej gospodarki postindustrialnej. Na obecnym etapie rozpoznania zasad funkcjonowania nowej gospodarki nie ma wątpliwości co do tego, że globalna konkurencja wymusza na graczech, którzy chcą odnieść sukces w takiej skali, bycie innowacyjnymi. Z kolei warunkiem innowacyjności jest permanentne podnoszenie przez uczestników gry rynkowej poziomu wykształcenia i kompetencji oraz rozwijanie pomysłowości i wyobraźni. Artykuł ma charakter przeglądowy i pozwala usystematyzować bieżącą wiedzę na temat składników i właściwości kapitału ludzkiego oraz dotyczącą wpływu aktywów niematerialnych na tworzenie wartości rynkowej przedsiębiorstw.

W pierwszej części opracowania Autorka w oparciu o literaturę przedmiotu wyjaśnia pojęcia i koncepcje przedsiębiorstwa uczącego się, kapitału ludzkiego oraz kapitału intelektualnego. Następnie koncentruje się na związku między jakością kapitału ludzkiego i umiejętnością ciągłego stymulowania jego rozwoju a osiągnięciem przewagi konkurencyjnej na płaszczyźnie mikroekonomicznej. Metody badawcze zastosowane w opracowaniu to przede wszystkim metoda opisowa oraz analiza porównawcza.

Przedsiębiorstwo uczące się jako filar gospodarki opartej na wiedzy

W dobie dążenia do gospodarki opartej na wiedzy (GOW) zmieniają się warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Coraz większą rolę odgrywają aktywa niematerialne, takie jak: wiedza, umiejętności, kreatywność, inteligencja, a ponadto współczesna gospodarka rynkowa wymaga od przedsiębiorstw umiejętności dostosowywania się nie tylko do zmian już zaistniałych na rynku, ale również do zmian przewidywanych lub oczekiwanych. Działalność przedsiębiorstw na obecnym etapie rozwoju rynku, kształtowanym przez procesy globalizacji, jest w równej, a może nawet w większej mierze, zdeterminowana tym, co dzieje się w ich ewoluującym otoczeniu, niż tym, co dzieje się w nich samych (Borowiecki, 2003, s. 22). Tak samo, jak w przypadku krajów czy regionów, również na poziomie przedsiębiorstw nie można wskazać uniwersalnej strategii osiągnięcia przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy. Każde przedsiębiorstwo charakteryzuje się bowiem określoną specyfiką wewnętrzną i zewnętrzną, znajduje się we właściwej sobie fazie rozwoju i wymaga zindywidualizowanego podejścia w procesie diagnozowania oraz przekształcania (Borowiecki, 2001, s. 29). Wspólna dla wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od wielkości, kondycji ekonomicznej i pozycji rynkowej, jest tylko konieczność zmian. Wymóg celowej, permanentnej restrukturyzacji jest współcześnie naturalną konsekwencją informacyjnego paradygmatu działalności przedsiębiorstwa, stanowiącego podstawę utrzymania i rozwoju jego rynkowego bytu (Borowiecki, 2001, s. 28).

W warunkach globalizacji, która oznacza zaostrzenie się konkurencji, a co za tym idzie przyspieszenie tempa postępu cywilizacyjnego, o przetrwaniu i sukcesie przedsię-

stwa decyduje to, czy rozwinęło ono zdolność ciągłego uczenia się. Organizacja ucząca się to taka, która tworzy szczególnie dobre warunki do uczenia się indywidualnego, grupowego oraz organizacyjnego. Organizacja taka rekrutuje i ocenia pracowników według kryterium wiedzy, ale głównie według chęci i zdolności do ciągłego uczenia się indywidualnego i zbiorowego. Za główną swoją wartość uważa ona tworzenie struktur i systemów umożliwiających i stymulujących takie uczenie się (Pierścionek, 2003, s. 255). Skuteczne uczenie się organizacji wymaga istotnych zmian systemu wartości w przedsiębiorstwie, zmian organizacyjnych, w systemach motywacyjnych oraz w systemie informacji (Pierścionek, 2003, s. 255-256). Strategia rozwoju firmy w przedsiębiorstwie uczącym się jest dostosowana m.in. do celów uczenia się. Wdraża się na przykład eksperymenty, aby nauczyć się danego rynku oraz wywołać uczenie się organizacji w określonym kierunku (Pierścionek, 2003, s. 256). Jest to zgodne z zasadą, według której strategia oparta na wiedzy rozpoczyna się od strategii, a nie od wiedzy (Buckman, 2004, s. 35). Chodzi o to, by punktem wyjścia w strategiach przedsiębiorstw uczących się pozostawało określenie celów odnoszących się do klientów oraz konkurentów. W ten sposób organizacja rozpoznaje obszary i cele uczenia się, czyli gromadzenia informacji z otoczenia, ich przetwarzania, selekcji, weryfikacji oraz zastosowania przy uwzględnieniu informacji ze swojego wnętrza. Dopiero ta znajomość pozwala na opracowanie szczegółów strategii ukierunkowanych na uczenie się, czyli przełożenie celów strategicznych na język działań operacyjnych, określenie metod i narzędzi służących realizacji tych działań oraz metod i narzędzi służących kontroli i ocenie strategii.

Tabela 1. Porównanie przedsiębiorstw: uczącego się i tradycyjnego

KRYTERIA	PRZEDSIĘBIORSTWO UCZĄCE SIĘ	PRZEDSIĘBIORSTWO TRADYCYJNE
Podstawy przewagi konkurencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> wiedza, umiejętności, kreatywność, wyobraźnia, inteligencja, doświadczenie, intuicja, motywacja, system wartości ciągłe ulepszanie indywidualizacja oferty rynkowej elastyczność w działaniach dostosowawczych do zmian w lokalnym, krajowym oraz globalnym otoczeniu 	<ul style="list-style-type: none"> zasoby naturalne praca fizyczna produkcja masowa i standaryzacja oferty rynkowej wynikające z nastawienia na korzyści skali
Zasoby ludzkie (pracownicy)	<ul style="list-style-type: none"> wysoko wykwalifikowani trudno ich zastąpić rozproszeni (swoją pracę mogą wykonywać wszędzie, dzięki globalnym technologiom komunikacyjnym) nieustannie się doksztalają wysoko wynagradzani, ale stanowią inwestycję 	<ul style="list-style-type: none"> nisko wykwalifikowani łatwo ich zastąpić skupieni w fabrykach nie są zainteresowani kształceniem ustawicznym tani, ale stanowią źródło kosztów
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> sieciowa, relacje wzajemnej współzależności i kooperacja decentralizacja zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> hierarchiczna, oparta na kontroli najczęściej zbiurokratyzowana

		i scentralizowana (skupianie władzy, decyzji, zarządzania)
Kultura organizacyjna	• oparta na zaufaniu	• oparta na posłuszeństwie
Wartość rynkowa	• zależy od kapitału intelektualnego, wszelkich aktywów niematerialnych	• zależy od posiadanych aktywów finansowych i rzeczowych

Źródło: opracowanie własne.

Wraz z koniecznością przekształcania się przedsiębiorstw w uczące się rośnie znaczenie czynnika ludzkiego w organizacji. Inwestycje w człowieka ukierunkowane szczególnie w stronę zwiększania jego potencjału edukacyjnego pozwalają dostrzec nowe stany otoczenia, jakie mogą się pojawić w działalności gospodarczej, a przy tym ułatwiają podejmowanie decyzji w warunkach niepewności i umożliwiają dokładniejsze szacunki stanów ryzyka. Inwestycje w kapitał ludzki to również szansa na efektywniejsze podejmowanie decyzji w warunkach konfliktu, bowiem stwarza możliwość poszukiwania nowych rozwiązań spełniających oczekiwania każdej ze stron biorących udział w grze gospodarczej (Dokurno, 2004, s. 146).

Koncepcja kapitału ludzkiego

Wśród ekonomistów panuje zgoda co do tego, że kapitał ludzki jest zasobem zawartym w społeczeństwie, jednak różne są w poszczególnych definicjach składniki tego zasobu – obok najczęściej wymienianych wiedzy i umiejętności pojawiają się także, m.in.: motywacja, energia witalna, zdrowie (Domański, 1993, s. 19, Gąsiorowska, Witczak-Roszkowska, 2005, s. 222). Zgodnie z teorią kapitału ludzkiego, zasób ten charakteryzują następujące właściwości (Klimczak, 2006, s. 127-128):

- możliwość powiększania się w procesie uczenia się w systemie szkolnictwa i szkoleń (w teorii kapitału ludzkiego rozważany jest wybór poziomu i rodzaju kształcenia jako wybór między bieżącą a przyszłą konsumpcją, bowiem tworzenie kapitału ludzkiego stanowi de facto prywatną inwestycję w zdolność do tworzenia przyszłych dochodów),
- możliwość zużywania się w wyniku zaniechania kształcenia się wbrew postępowi ogólnej wiedzy,
- możliwość transferu w procesie nauczania lub wymiany.

Autorka przyjmuje aparat pojęciowy zaproponowany przez L. Edvinssona i M. Malone'a, według których kapitał ludzki jest pojęciem węższym niż kapitał intelektualny. Autorzy ci definiują kapitał ludzki jako połączone: wiedzę, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Zawiera również wartości przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną i filozofię (Edvinsson, Malone, 2001, s. 17). Tak zdefiniowany kapitał ludzki nie może być własnością przedsiębiorstwa. Z kolei kapitał intelektualny składa się z kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego, który wyrasta z kapitału ludzkiego. Na kapitał strukturalny składają się jakość i zasięg systemów informacyjnych, reputacja przedsiębiorstwa, akcjonariat, koncepcja organizacyjna i dokumentacja, a ponadto kapitał klientów, relacje z głównymi klientami oraz prawa własności intelektualnej. W przeciwieństwie do kapitału ludzkiego, kapitał strukturalny może być własnością przedsiębiorstwa, a tym samym może być sprzedany (Edvinsson, Malone, 2001, s. 17, 34). Pierwszy na świecie dział kapitału intelektualnego utworzył w 1991 r. szwedzki zakład ubezpieczeń Skandia. Celem tego działu było wyodrębnienie i rozwój kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa jako widocznej, trwałej wartości, która byłaby uzupełnieniem bilansu.

Wiedza (jej różne ujęcia) jako fundamentalny składnik kapitału ludzkiego

Wiedza różni się od tradycyjnych czynników produkcji i dlatego wprowadza nową jakość do gospodarki, jednak, jak podkreślają autorzy jednego z podstawowych dokumentów na temat gospodarki opartej na wiedzy, rozmiarów pozytywnego wpływu strumienia nowej wiedzy na gospodarkę nie można z góry oszacować. Dzieje się tak, ponieważ (OECD, 1996, s. 30-31):

- nie ma stałej formuły ani wzoru służących do przełożenia nakładów na kreację wiedzy na wydajność wiedzy,
- nakłady na wiedzę są trudne do zaplanowania, ponieważ nie ma analogii pomiędzy rachunkiem wiedzy a tradycyjnym rachunkiem narodowym,
- nowa wiedza niekoniecznie musi być przyrostem netto do istniejącego zasobu wiedzy, gdyż może jedynie zastępować wiedzę już przestarzałą, a z kolei wyjście z użycia części zasobu wiedzy nie jest ewidencjonowane.

Obecny stan badań nad wiedzą jako głównym producentem bogactwa pozwala wyróżnić wiedzę skodyfikowaną (zewnętrzną w stosunku do jednostki, łatwą do przekazywania – dane, informacje) oraz spersonalizowaną (jednostkową, opartą na systemie wartości – mądrość, inteligencja) (Wawrzyniak, 2001, s. 25). Wydaje się, że właśnie ten drugi rodzaj wiedzy stanowi fundamentalny składnik kapitału ludzkiego. Zgodnie z aparatem pojęciowym zaproponowanym przez S. Forlicza:

- **wiedza podmiotu** to *zbiór (zasób)* zgromadzonych przez niego danych i prawd o otaczającym nas świecie,
- **informacja** to *strumień* danych lub prawd docierających do podmiotu (Forlicz, 2001, s. 48).

Jeżeli wiedza podmiotu obejmowałaby zbiór wszystkich możliwych informacji, to powiedzielibyśmy wówczas, że jest ona *doskonała*. Ponieważ jednak w rzeczywistym świecie żaden podmiot nie dysponuje wszystkimi informacjami, to w takim przypadku jego wiedzę określimy jako *niedoskonałą*. W warunkach doskonałej wiedzy nie istniałaby potrzeba przepływu informacji między podmiotami, ponieważ jednak takie warunki nigdy nie są spełnione w realnym świecie, podmioty w procesie decyzyjnym poszukują informacji i są gotowe do pewnego momentu ponosić wszelkie koszty wiążące się z ich zdobywaniem (bezpośrednie koszty pieniężne pozyskania i przetwarzania informacji, niekorzyści związane ze zużyciem energii fizycznej i psychicznej w trakcie pozyskiwania i przetwarzania informacji oraz alternatywne koszty czasu poświęconego na pozyskiwanie i przetwarzanie informacji) (Forlicz, 2001, s. 48-49 i 56-59). Docierające do odbiorcy informacje będą jednak powiększać zasób jego wiedzy tylko wtedy, gdy będzie on dysponował pewną wiedzą początkową, dzięki której rozkoduje komunikat zawierający te informacje i zinterpretuje je możliwie najbardziej zgodnie z zamysłem nadawcy (Forlicz, 2001, s. 50). Stopień aktywności informacyjnej podmiotów wpływa na stan ich wiedzy. Z kolei stan wiedzy, jak również umiejętność podmiotów dostosowywania jej do określonych sytuacji decyzyjnych i efektywnego korzystania z niej w praktyce jest wyznacznikiem *mądrości* podmiotów. Decydujące znaczenie ma tutaj doświadczenie (Gospodarka oparta na wiedzy..., 2002, s. 14), według niektórych filozofów stanowiące podstawę prawdziwego poznania. Wagę obserwacji i możliwości weryfikowania doświadczeń na podstawie zmysłowej percepcji podkreślał już Arystoteles. Jeden z dwóch głównych nurtów nowożytnej epistemologii: angielski empiryzm, w przeciwieństwie do kontynentalnego racjonalizmu, stwierdza, że źródłem wiedzy jest doświadczenie zmysłowe. Przedstawiciel tego nurtu John Locke porównał umysł nowonarodzonego dziecka do czystej kartki (*tabula rasa*), odrzucając racjonalistyczny pogląd, że umysł ludzki jest od urodzenia wyposażony w idee, w wiedzę *a priori*. Twierdził on, że tylko doświadczenie rozumiane jako ogół obserwacji i przeżyć może dostarczyć umysłowi idei.

Istotę wiedzy jako fundamentalnego składnika kapitału ludzkiego jeszcze lepiej można zrozumieć, gdy dokona się jej podziału ze względu na następujące kryteria:

Tabela 2. Podział wiedzy

KRYTERIA	PODZIAŁ	OPIS
Płaszczyzna ekonomiczna	wiedza o charakterze informacyjnym	po przetworzeniu jest wykorzystywana w modelach ekonomicznych dla podejmowania racjonalnych decyzji
	aktywa	bierze udział w procesach produkcji
Własność	wiedza o charakterze publicznym	<ul style="list-style-type: none"> - cechuje ją pełna dostępność (udostępniana w formie piśmiennictwa naukowego: książek, artykułów naukowych, materiałów konferencyjnych, raportów itp., a także przekazywana ustnie w formie wykładów itp.) - wytwarzana w otwartych instytucjach naukowych finansowanych ze środków publicznych (publiczne uczelnie i placówki naukowe) - może być wykorzystywana jednocześnie lub następczo przez wielu użytkowników bez utraty swojej wartości
	wiedza o charakterze prywatnym	<ul style="list-style-type: none"> - niedostępna publicznie - wytwarzana w placówkach badawczych, które działają na zasadzie rachunku ekonomicznego (wyniki badań mają zazwyczaj charakter technologiczny, występują w zamkniętym obiegu i służą producentom) - jako towar może być przedmiotem obrotu rynkowego (ma wartość rynkową)
Jawność	milcząca, cicha	nieudokumentowana, ukryta, istnieje w umysłach jej posiadaczy
	kodowana	udokumentowana, jawna, utrwalona w takiej postaci, że istnieje swobodny sposób jej przekazywania (publikacje, prezentacje itp.)
Funkcjonalność	know-what	wiedzieć co (wiedza opisowo-informacyjna); odnosi się do faktów ujmowanych w bazach danych, ma w znacznym stopniu publiczny charakter, jest to wiedza kodowana
	know-why	wiedzieć dlaczego, rozumieć, pojmować (wiedza eksplanacyjna); odnosi się do zasad i praw obowiązujących w naturze, społeczeństwie i ludzkim umyśle, dostęp do tego typu wiedzy uznaje się za szczególnie ważny dla postępu technologicznego, ma w znacznym stopniu publiczny charakter, jest to wiedza po części kodowana i milcząca
	know-how	wiedzieć jak (wiedza praktyczno-technologiczna); odnosi się do umiejętności wykonywania zadań, ma w małym stopniu publiczny charakter, jest to wiedza w znacznym stopniu milcząca, dostęp do niej przedsiębiorstwa uzyskują przez zatrudnianie ekspertów lub dzięki połączeniu z przedsiębiorstwem, które tę wiedzę posiada

	know-who	wiedzieć kto; określa posiadaczy wiedzy i opisuje wiedzę, jaką posiadają, uznaje się ją za wiedzę niepubliczną i milczącą, nie będącą przedmiotem obrotu rynkowego
--	----------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chojnicki, 2001, s. 81-84 oraz Lundvall, 1996, s. 4-6.

Jak przedsiębiorstwa tworzą wartość w warunkach gospodarki opartej na wiedzy?

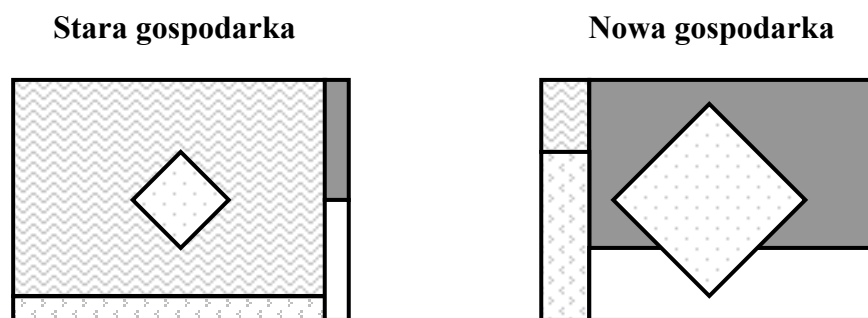
Przez wiele lat wartości księgowa i rynkowa przedsiębiorstw pozostawały w Stanach Zjednoczonych na zbliżonym poziomie, mimo że oblicza się je w inny sposób. Pod koniec XX wieku jednak luka między wartością księgową a rynkową, która ujawniła się w latach osiemdziesiątych, zmieniła się w przepaść. W ciągu dwóch ostatnich dziesięcioleci XX wieku wartość księgowa przeciętnej amerykańskiej spółki zmalała z 95% wartości rynkowej do 28%, co oznacza, że około 70% wartości firmy znalazło się poza zasięgiem formalnych systemów sprawozdawczości (Boulton, Libert, Samek, 2001, s. 9-11). W nowej gospodarce źródłami wartości są bowiem zarówno aktywa tradycyjne, takie jak kapitał finansowy i środki trwałe, jak i całkiem nowe ich kategorie. Boulton, Libert i Samek zaproponowali nowe podejście do analizy przedsiębiorstw i budowania ich wartości, które nazwali Modelem Dynamiki Wartości. Do uwzględnianych w bilansie aktywów rzeczowych i finansowych dodaje on trzy kategorie aktywów napędzających tworzenie wartości w nowej gospodarce: pracowników i dostawców, klientów oraz organizację (zob. rys. 1). W tak powstałym modelu pracownicy nie stanowią już tylko kosztu, klienci stają się czymś więcej niż źródłem bieżących czy nawet przyszłych zysków, natomiast aktywa bilansowe nie są jedynymi ważnymi aktywami. W ramach Modelu Dynamiki Wartości aktywa obejmują zarówno źródła wartości znajdujące się pod kontrolą firmy, jak i te, które są poza jej zasięgiem.

Rysunek 1. Szczegółowy schemat Modelu Dynamiki Wartości



Źródło: Boulton R. E. S., Libert B. D., Samek S. M., op. cit., s. 22.

Rysunek 2. Udział aktywów w tworzeniu wartości firmy w starej i nowej gospodarce



Źródło: Boulton R. E. S., Libert B. D., Samek S. M., op. cit., s. 112.

Na rysunku 2. widać, że w gospodarce przemysłowej źródłem wartości firmy były głównie kapitałochłonne aktywa rzeczowe, natomiast w nowej gospodarce przedsiębiorstwa tworzą wartość, zwracając baczną uwagę na aktywa niematerialne, które w znacznej części nie są uwzględniane przez formalne systemy mierników i budując odpowiednie do nich strategie.

Źródła sukcesu przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy

Gospodarka oparta na wiedzy, będąca nową falą rewolucji naukowo-technicznej, ze względu na specyfikę upowszechnionych w niej wynalazków działa zupełnie inaczej niż dotychczas. Na płaszczyźnie mikroekonomicznej charakterystyczne dla niej są następujące zjawiska:

- odchodzenie od produkcji masowej, ujednoliconej, przeznaczonej dla przeciętnych gustów na rzecz indywidualizacji oferty rynkowej,
- wyraźne skrócenie cyklu życia wielu produktów i usług,
- zacieranie się granic między produktami a usługami z uwagi na to, że klienci oczekują kompleksowego zaspokojenia swoich potrzeb,
- decentralizacja zarządzania oraz zlecanie wielu funkcji na zewnątrz wyspecjalizowanym podmiotom po to, żeby jak najlepiej spełniać zachcianki klientów,
- zdolność przedsiębiorstw do permanentnego generowania innowacji,
- wyraźne osłabienie znaczenia takich barier rozwoju przedsiębiorstw, jak brak kapitału czy ograniczone rynki zbytu (kluczem do sukcesu są: pomysł, kompetencja i konsekwencja),
- elastyczność przedsiębiorstw w działaniach dostosowawczych do zmian w lokalnym, krajowym oraz globalnym otoczeniu.

Charakterystyczny dla gospodarki opartej na wiedzy rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) umożliwia na przykład powstawanie firm wirtualnych, których pracownicy nie skupiają się w jednym miejscu i czasie, lecz mogą wykonywać swoje obowiązki wszędzie i o dowolnej godzinie. Takie przedsiębiorstwa charakteryzują się relatywnie dużą elastycznością i bazują na ciągłym poszukiwaniu nisz rynkowych. Pozwala im to lepiej funkcjonować w warunkach niepewności i lepiej odnajdywać się w sytuacjach zaskoczenia. Wirtualna firma to idealna forma dla małych podmiotów. Daje im bowiem szansę w relatywnie krótkim czasie i bez stosunkowo dużych nakładów przekształcić się z przedsiębiorstw lokalnych w globalne. Kluczową rolę w takim procesie odgrywają kooperacja i koordynacja sieciowa. Przykładem mogą być firmy tłumaczy tekstów on-line, współpracujące z tłumaczami z całego świata wyspecjalizowanymi w wielu wąskich dziedzinach i obsługujące

klientów na skalę globalną. Dzięki wykorzystaniu Internetu tego typu biura oferują szybkie i konkurencyjne cenowo wykonanie usługi, gwarantując przy tym wysoką jakość tłumaczeń i dostosowanie do najbardziej wyrafinowanych potrzeb klientów. O przewadze konkurencyjnej wirtualnych przedsiębiorstw decydują zatem: pomysł, wiedza, ze szczególnym naciskiem na znajomość rynku oraz umiejętność satysfakcjonującego zaspokojenia nawet najbardziej zróżnicowanych wymagań klientów. Innym, podręcznikowym już wręcz przykładem sukcesu osiągniętego dzięki wykorzystaniu technologii komunikacyjnych jest model biznesowy określany hasłem „Be Direct”, czyli „Bądź bezpośredni”, który pod koniec lat osiemdziesiątych został zastosowany przez Dell Computer Corporation, spółkę z siedzibą w Austin w Teksasie. Model ten zakładał obsługę klientów przez darmowe linie telefoniczne. Części niezbędne do złożenia komputera zamawiano dopiero po tym, gdy został on kupiony przez klienta. „Bezpśredni” model eliminował zarówno dealerów, jak i zapasy, a klienci firmy korzystali z poczynionych w ten sposób oszczędności (Boulton, Libert, Samek, 2001, s. 5-6).

Podsumowanie

Postępująca globalizacja, nasilająca się presja konkurencyjna, coraz bardziej turbulentne otoczenie wymagają od współczesnych przedsiębiorstw:

- elastyczności w działaniach dostosowawczych do zmian,
- zdolności przewidywania przyszłości i strategicznego myślenia,
- różnorodności i twórczości w działaniu,
- zdolności do permanentnego generowania innowacji,
- współdziałania z klientami, rozpoznawania ich bieżących i przyszłych potrzeb,
- przetwarzania w procesie zarządzania coraz większej liczby różnorodnych informacji.

W gospodarce industrialnej jedynie wielkość i wielość przekuwała się w rynkowy sukces, natomiast w gospodarce postindustrialnej, w której produkcja coraz częściej powstaje na indywidualne zamówienie i na czoło wysuwa się maksymalizacja obszaru możliwości wyboru przez klienta, zamiast korzyści skali, kluczem do tego sukcesu są: pomysł, kompetencja i konsekwencja. Przetrwanie na rynku i rozwój w warunkach gospodarki opartej na wiedzy może zapewnić przedsiębiorstwu przede wszystkim pozyskanie bardziej utalentowanych, lepiej wykształconych, bogatszych w doświadczenia, bardziej kreatywnych i zmotywowanych ludzi niż ci, którzy pracują dla konkurencji. Nie lada wyzwaniem dla firmy, która wyselekcjonuje takich pracowników, będzie zapewnienie im dalszego rozwoju intelektualnego oraz rozwoju wyobraźni niezbędnej do twórczego działania, a w końcu umożliwienie im samorealizacji. Kolejnym kluczowym czynnikiem sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa jest zatem wykształcenie zdolności i zagwarantowanie możliwości ciągłego uczenia się na poziomie indywidualnym, grupowym oraz organizacyjnym.

BIBLIOGRAFIA:

1. Borowiecki R., (2003), Restrukturyzacja przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji, integracji i globalizacji, w: Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw, red. R. Borowiecki, A. Jaki, AE Kraków, CE-CIOS, TNOiK, Warszawa-Kraków.
2. Borowiecki R., (2001), Procesy restrukturyzacji we współczesnym przedsiębiorstwie i ich determinanty, w: Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
3. Boulton R. E. S., Libert B. D., Samek S. M., (2001), Odczytując kod wartości. Jak firmy

- tworzą wartość w nowej gospodarce, WIG-Press, Warszawa.
4. Buckman R. H., (2004), *Building a knowledge-driven organization*, The McGraw-Hill Companies, Inc.
 5. Chojnicki Z., (2001), *Wiedza dla gospodarki w perspektywie OECD*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, KBN, Warszawa.
 6. Dokurno Z., (2004), *Teoria kapitału ludzkiego jako zasadniczy element teorii endogenicznego wzrostu gospodarczego w kontekście współczesnej działalności gospodarczej*, w: *Wpływ niedoskonałej wiedzy podmiotów i ich działalności informacyjnej na funkcjonowanie rynków i gospodarki*, red. S. Forlicz, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu Nr 1049*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław.
 7. Domański S. R., (1993), *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa.
 8. Edvinsson L., Malone M. S., (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
 9. Forlicz S., (2001), *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych*, PWN, Warszawa.
 10. Gąsiorowska E., Witczak-Roszkowska D., (2005), *Rola kapitału ludzkiego w kreowaniu gospodarki wiedzy*, w: *Polska gospodarka w UE – innowacyjność, konkurencyjność, nowe wyzwania*, red. S. Pangsy-Kania, G. Szczodrowski, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
 11. *Gospodarka oparta na wiedzy – stan, diagnoza i wnioski dla Polski*, (2002), ekspertyza Instytutu Zarządzania Wiedzą w Krakowie, Warszawa-Kraków.
 12. Klimczak B., (2006), *Rola edukacji w przygotowaniu mobilnych i aktywnych uczestników rynku pracy*, w: *Wybrane problemy i zastosowania ekonomii instytucjonalnej*, B. Klimczak, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław.
 13. Lundvall B.-Å., (1996), *The Social Dimension of the Learning Economy*, Druid Working Paper No. 96-1, Aalborg.
 14. Pierścionek Z., (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
 15. *The Knowledge-based Economy*, (1996), OECD, Paris.
 16. Wawrzyniak B., (2001), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – potrzeba diagnozy*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, KBN, Warszawa.