

## ROZDZIAŁ 16

### ROLA KAPITAŁU LUDZKIEGO W PROCESIE ROZWIJANIA GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY

#### Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce określanej terminem GOW- gospodarka oparta na wiedzy (*knowledge based economy*), coraz większego znaczenia nabiera potencjał kapitału ludzkiego. Zagadnienia dotyczące roli i znaczenia czynnika ludzkiego dla rozwoju gospodarki znajdują swoje odzwierciedlenie na gruncie teorii ekonomii jak również są przedmiotem licznych rozważań na gruncie nauk o zarządzaniu. (Welfe W. 2007, Kopycińska D. 2008, Skrzypek E. 2009, Piech K. 2009, Cichy K, 2008, Panek E. 2007)

Analiza przeprowadzonych badań jakościowych dotyczących determinant innowacyjności polskich przedsiębiorstw upoważnia do sformułowania wniosku, iż skłonność do podejmowania i kreowania innowacji jest bezpośrednio zależna od takich czynników niematerialnych jak wiedza menedżerów, właścicieli, jakość kapitału ludzkiego, relacje z klientami, jak również oparcie zarządzania na wizji i poczuciu wspólnego celu.<sup>1</sup>

Można zatem sądzić, iż doskonalenie kompetencji ludzi znajdujące odzwierciedlenie w umiejętności efektywnego wykorzystywania zdobytej wiedzy w praktyce, stanowi istotne wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw funkcjonujących w realiach nowej gospodarki.

#### Uwarunkowania GOW

Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge based economy*) powstała z potrzeby wyróżnienia specyficznych cech współczesnej gospodarki, korzystającej w coraz większej skali z gromadzonego kapitału wiedzy. Ma ona zaakcentować podstawowe różnice w stosunku do przeważającej w minionych stuleciach gospodarki przemysłowej. Co prawda gospodarka ta wszakże korzystała z kapitału wiedzy lecz jej rozwój był oparty przede wszystkim na wzroście kapitału rzeczowego i towarzyszącemu mu wzroście kwalifikowanej siły roboczej. (Welfe 2007, s. 7)

Przed naukami ekonomicznymi stanęły w ostatnich latach wyzwania związane z transformacją współczesnej gospodarki rynkowej do „nowej gospodarki”, a w perspektywie do gospodarki opartej na wiedzy.

Koncepcja GOW została sformułowana dla przeciwstawienia jej panującej w ostatnich stuleciach gospodarki industrialnej. Gospodarka oparta na wiedzy (GOW) to taka, w której wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, administracje rządową, samorządową i pozostałe organizacje, osoby fizyczne i społeczności, sprzyjając szybkiemu rozwojowi gospodarki i społeczeństwa. Można sądzić, że gospodarka wiedzy jest odzwierciedleniem najważniejszych uwarunkowań współczesnej gospodarki, w której coraz więcej przedsiębiorstw buduje swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o wiedzę i kapitał intelektualny.

---

<sup>1</sup> badania przeprowadzone na zlecenie PARP przez Pentor Research International, Społeczne determinanty przedsiębiorczości innowacyjnej, Warszawa grudzień 2007, za: [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)

Za najważniejsze cechy konstytuujące nową gospodarkę opartą na wiedzy uważa się:

- zmianę kluczowych determinantów konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw
- wiedza i kapitał intelektualny stają się coraz ważniejszymi czynnikami zapewniającymi przedsiębiorstwom zdobywanie trwałej oraz trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej nad rywalami
- wiedza staje się podłożem i tworzywem do identyfikowania, rozwijania oraz doskonalenia kluczowych kompetencji współczesnych przedsiębiorstw
- informacja i wiedza tworzą wartość dodaną, podnoszącą wydajność i efektywność zarządzania przedsiębiorstwem jak również stają się istotnym czynnikiem kreowania innowacyjnej gospodarki
- przyśpieszenie wzrostu produktywności pracy w sektorze nowych technologii
- zdolność do umiejętnego wykorzystywania wiedzy ucieleśnionej w ludzkich umysłach wyłania się jako coraz ważniejszy czynnik produkcji, dlatego też nie tylko od poziomu wiedzy, którą posiadają pracownicy lecz przede wszystkim od stopnia w jakim ją efektywnie użytkują zależy zdolność przedsiębiorstw do kreowania innowacyjnych przedsięwzięć
- wartość rynkowa współczesnych przedsiębiorstw jest w coraz większym stopniu budowana w oparciu o kapitał intelektualny (marka, wiarygodność, prestiż, reputacja, zaufanie do firmy, uczciwość firmy wobec interesariuszy, nabierają krytycznego znaczenia z punktu widzenia wartości kreowanej dla klientów)
- rosnące znaczenie oddziaływania procesów globalizacji
- gwałtowny rozwój nowych technologii teleinformatycznych jako siły napędowej fundamentalnych zmian w gospodarce
- dokonująca się transformacja uwarunkowań funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw (coraz powszechniejsza internacjonalizacja i globalizacja działalności)
- zmiana podejścia do metod budowania przewagi konkurencyjnej (rosnąca ilość różnych form współdziałania przedsiębiorstw- aliance strategiczne, fuzje, przejęcia, konsorcja, grupy kapitałowe)
- zmiana struktury organizacyjnej przedsiębiorstw (dominacja struktur o charakterze sieciowym, wirtualizacja działalności)
- konceptualizacja oraz wdrażanie nowych paradygmatów zarządzania aktywami niematerialnymi (informacja, wiedza i kapitał intelektualny urastają do rangi zasobów o strategicznym znaczeniu)
- rozprzestrzenianie się technologii teleinformatycznych, coraz powszechniejszy i tańszy dostęp do internetu rzutuje na powstawanie dynamiczny rozwój nowych sektorów usług np. e-commerce oraz digitalizację produktów
- wzrost znaczenia sektora B+R (zwiększenie udziału osób zatrudnionych w tej branży oraz wzrost nakładów na działalność o charakterze naukowo-badawczym)
- rozwój społeczeństwa informacyjnego, co zasadniczo wpływa na możliwość dostępu do różnych informacji, które determinują preferencje i oczekiwania klientów, a ponadto mogą kreować nowe zapotrzebowanie na nowe produkty i usługi
- dające się zaobserwować zmiany zachodzące w otoczeniu wymuszają na pracownikach zwiększoną adaptacyjność rosnące wymagania kwalifikacyjne (ranga i znaczenie zdobywania aktualnej wiedzy, podwyższania kwalifikacji zawodowych, model uczenia się przez całe życie i odejście od stereotypu modelu kariery zawodowej u jednego pracodawcy przez cały okres aktywności zawodowej)

Gospodarka oparta na wiedzy jest konsekwencją mechanizmów konkurencji na najbardziej rozwiniętych i nasyconych globalnych rynkach, gdzie kluczem do sukcesu jest dyferencjacja, czyli zaferowanie klientowi nowego produktu posiadającego wyróżniające cechy. Kreatyw-

ność, wyobraźnię i innowacje należy uznać za kluczowe komponenty gospodarki wiedzy. Jako podstawę adaptacyjności przedsiębiorstwa do zmian przyjmuje się kapitał intelektualny firmy, który powstaje na bazie posiadanej wiedzy, umiejętności, innowacyjności i zdolności menedżerów oraz poszczególnych pracowników.

Wiedza jest wynikiem potencjału intelektualnego, a zatem przez budowanie gospodarki opartej na wiedzy można rozumieć stworzenie odpowiednich warunków sprzyjających powstawaniu i sukcesowi przedsiębiorstw, które opierają na wiedzy swoją przewagę konkurencyjną. Główna odpowiedzialność spoczywa na Państwie, władzach rządowych, wojewódzkich władzach samorządowych, na samorządach lokalnych, jak również podmiotami, które muszą aktywnie uczestniczyć w procesie rozwijania GOW są uczelnie wyższe, ośrodki badawcze oraz całe środowiska akademickie. Trzeba wyraźnie podkreślić, że budowanie gospodarki opartej na wiedzy musi się odbywać przy współdziałaniu dobrze wykształconego, świadomego i mądrego społeczeństwa. Jest ważne aby dostrzegać, iż „zaimportowanie” najbardziej cennych zasobów wiedzy bez zdolności społeczeństwa do jej absorpcji i efektywnego wykorzystania, nie ma racjonalnego uzasadnienia. Konieczne staje się wzmocnienie działań na rzecz budowy społeczeństwa wiedzy. Najważniejsze wyzwania stają zatem przed polską nauką, systemem edukacji, uczelniami wyższymi, ośrodkami badawczo-rozwojowymi. Trzeba jednak zauważyć, że równie istotną i ważną rolę w edukowaniu społeczeństwa spełniają media elektroniczne takie jak telewizja, Internet, o czym warto pamiętać. W dobie „ery wiedzy” organizacje w coraz większym stopniu współpracują ze sobą oraz z klientami w sieci, uczestnicząc w innowacyjnych przedsięwzięciach.

Wyzwaniem jakie obecnie pojawia się przed naukami o zarządzaniu jest wskazywanie odpowiednich działań, procesów, metod i koncepcji zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem jak również zarządzania w administracji rządowej i samorządowej. Prawie do końca XX wieku tradycyjna ekonomia zauważała głównie dwa czynniki produkcji: pracę i kapitał. Natomiast takie czynniki jak wiedza, aktywa niematerialne, kapitał intelektualny, były traktowane jako zasoby, które nie są źródłem wymiernych korzyści i nie podlegają pomiarowi oraz wycenie. Na gruncie makroekonomii definiowane są wskaźniki, mierniki służące do określania charakterystyki, potencjału gospodarczego. Zadaniem nauk o zarządzaniu jest wnikliwa analiza zjawisk, procesów i relacji zachodzących we współczesnej gospodarce, której wynikiem ma być sformułowanie odpowiedzi jak osiągnąć wysoki poziom gospodarki opartej na wiedzy. Z jednej strony mamy do czynienia z rozbudowanym makroekonomicznym instrumentarium wskaźnikowym, które musi być uzupełnione o wzorce działań, praktyczne rekomendacje jak poprawić poziom konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa, co w konsekwencji rzutuje na całą gospodarkę. Istnieje powszechna zgoda do tego, że łączna produktywność czynników produkcji, kapitał wiedzy, kapitał ludzki, postęp technologiczny w znaczący sposób przyczyniają się do poziomu innowacyjności i konkurencyjności gospodarki. Powstaje zatem szereg istotnych pytań jakie działania należy podejmować aby rozwijać i umiejętnie wykorzystywać te zasoby.

### **Kapitał ludzki- podejście integratywne**

Kapitał ludzki jest pojęciem wielowymiarowym i nie powinno się jego postrzegać jedynie przez pryzmat miary ilościowej tzn. liczby zatrudnionych osób w danej firmie, dlatego też definiując **kapitał ludzki** wskazuje się kwalifikacje, wiedzę, doświadczenie, umiejętności i kompetencje wszystkich pracowników oraz menedżerów danej organizacji. Biorąc pod uwagę wpływ złożoności oraz zmienności otoczenia rynkowego współczesnych organizacji oraz wynikające sprzężenia zwrotne, istota kapitału ludzkiego wymaga znacznie szerszego ujęcia. W konsekwencji przyjęcia takiego założenia charakterystyka kapitału intelektualnego pracowników powinna uwzględniać również takie postawy i zachowania ludzi jak:

- uczciwość, identyfikacja z celami firmy, lojalność;
- zaangażowanie w pracę, orientacja na potrzeby klienta,
- zorientowanie na wyniki, efekty
- zdolność szybkiego uczenia się, kreatywność;
- umotywowanie do dzielenia się wiedzą z innymi;
- adaptacyjność do zmian organizacyjnych;
- otwartość na innowacje.

Warto zauważyć, iż wyżej wymienione pożądane zachowania i postawy są nie tylko kształtowane przez wewnętrzne motywy oraz własny system wartości, ale pozostają pod wpływem oddziaływania kultury organizacyjnej.

Powszechną akceptację zyskuje opinia, że ludzie swoimi postawami oraz zachowaniem budują i wpływają na relacje z klientami, a ponadto kreują wizerunek organizacji, w której pracują. Dodać jednak należy, iż wiedza, doświadczenie i kompetencje ludzi, nie stanowią własności organizacji lecz są jedynie wykorzystywane na mocy stosunku pracy bądź innej formuły prawnej (np. umowy zlecenia, współpracy w oparciu o prowadzenie działalności gospodarczej itp). Jest to bardzo ważna, choć często niezauważalna zależność i właściwość. Wiedza, którą potrafimy skutecznie wykorzystać staje się podstawą do nabywania kompetencji. Termin „kompetencje” w literaturze zarządzania jest różnie definiowany. Powodem tego jest fakt, że kompetencje skutecznie wymykają się próbom jednoznacznej klasyfikacji i precyzyjnego określenia ich zakresu. Na brak zgodności i jednoznacznej interpretacji tego pojęcia wpływa również interdyscyplinarność nauki zarządzania. Daje się jednak wyraźnie zauważyć wzrastające znaczenie kompetencji jako potencjału rozwijania metod kierowania kapitałem ludzkim, co znajduje swoje odzwierciedlenie w procesach wartościowania i oceny pracy. Ponadto kompetencje są poddawane analizie od strony treści jako czynnika przyczyn sukcesu bądź niepowodzeń organizacji.

A. Rakowska i A. Sitko-Lutek przytaczają z punktu widzenia sprawności zarządzania, prakseologiczne rozumienie terminu według T. Pszczołowskiego, zgodnie z którym „kompetencje to cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonania określonego czynu, spełnienia funkcji w organizacji.” (Rakowska A., Sitko Lutek A. 2000, s.12) Natomiast w psychologicznym ujęciu kompetencja koncentruje się na mechanizmach regulacji działania, a więc rozważa się ją w aspekcie funkcjonalnym. Zdaniem Cz. Nosala kompetencje obejmują zbiór predyspozycji człowieka, od których istotnie zależy sprawne wykonywanie działań i pełnienie ról organizacyjnych, różniące się swoim zakresem i strukturą. Jest to funkcjonalne rozumienie kompetencji jako składnika (przyczyny, determinanty) regulacji przebiegu określonego działania. (Nosal Cz. 1999, s. 92)

Warto zauważyć, że przytoczone podejścia wskazują na końcowy efekt, rezultat wykorzystywania kompetencji, przejawiający się w skutecznym działaniu, starając się uwypuklić zależność pomiędzy poziomem posiadanych kompetencji a sprawnością działania. Wynikiem takiego rozumowania jest postrzeganie kompetencji w aspekcie sprawnościowym.

Rozważając zagadnienie kompetencji należy zwrócić uwagę na fakt wyróżnienia tzw. kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa jako czynnika przewagi konkurencyjnej oraz kompetencji indywidualnych, do których zalicza się kompetencje pracowników oraz kompetencje menedżerskie.

Kompetencje pracownika to zbiór zachowań wyodrębniony w oparciu o kluczowe obszary sukcesu firmy. Oznaczają one cechy demonstrowane przez pracowników, zawierające wiedzę, umiejętności i zachowania umożliwiające im skuteczne wykonywanie zadań. Przyjmując następujące rozumienie, obecnie wyróżnia się te kompetencje, które dotyczą wiedzy i kwalifikacji niezbędnych do realizacji określonych zadań- kompetencje merytoryczne, oraz kompetencje behawioralne.

Obecnie daje się zauważyć wyraźny wzrost znaczenia kompetencji behawioralnych jako składnika ogólnych kompetencji i zaznaczenie ich ważności dla organizacji poprzez wpływ na wartość kapitału ludzkiego, który jest postrzegany jako jeden z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa. Jest to nowe spojrzenie na problem dotyczący kształtowania wzorcowych modeli kompetencyjnych bowiem wcześniej nie przypisywano im tak ważnej roli. Podobnie kompetencje menedżerskie wcześniej rozumiane były jako coś stabilnego, traktowano je jako stałe aktywa organizacji, nie wpływające w zasadniczy sposób na rozwój i zdobywanie przewagi konkurencyjnej przez daną firmę.

**Kompetencje behawioralne** to gwarantujący efektywną realizację celów organizacji zbiór zachowań organizacyjnych:

- przejawiających się w formie stosowanych metod, standardowych procedur działania oraz sposobów rozumowania w określonej sytuacji, dający się zaobserwować w zachowaniu pracownika;
- poprawnie wyodrębniony i zdefiniowany w oparciu o sformułowaną misję, strategiczne cele i zadania organizacji, a następnie kaskadowany na komórki i stanowiska pracy;
- odróżniający pracownika uzyskującego wysokie wyniki w danej sytuacji od pracownika uzyskującego wyniki przeciętne, i określający potencjał możliwości pracownika;
- zbudowany na zespole przekonań, że za pomocą tych zachowań – kompetencji behawioralnych warto i można w danym kontekście sytuacji inicjować i sprawnie realizować cele organizacji i zadania zawodowe zgodnie z przyjętymi standardami;
- kreowany i modyfikowany w procesie zarządzania (szczególnie w procesie motywowania) poprzez oddziaływanie – wywieranie wpływu na składniki kultury organizacji i osobowości (w tym głównie wzorce zachowań, wartości, przekonania, postawy, możliwości), przy użyciu odpowiednich metod, narzędzi i środków motywowania;
- powstający i rozwijający się w doświadczeniu zawodowym, niemniej jednak bazą do rozwijania tych kompetencji są: zdolności, cechy osobowości, predyspozycje, nabyta wiedza, motywy, obraz samego siebie (tożsamość), wyznawany system wartości, norm, zasad postępowania i przekonań;

Omawiając problematykę związaną z kompetencjami w ujęciu sprawnościowym warto zwrócić uwagę na kilka najważniejszych aspektów:

- kompetencje behawioralne stanowią wynik kompleksu zachowań organizacyjnych prowadzących do efektywnej realizacji celów,
- źródłem kompetencji jest doświadczenie, bowiem powstają i rozwijają się w doświadczeniu,
- tych kompetencji uczymy się i nabywamy poprzez doświadczenie w dwojaki sposób: w drodze kształtowania tj. stopniowo krok po kroku na podstawie własnych doświadczeń lub poprzez modelowanie tj. na podstawie obserwacji innych ludzi i modelowaniu naszych zachowań na ich przykładzie,
- posiadanie odpowiedniej specjalistycznej wiedzy i umiejętności jest podstawą do nabywania kompetencji, ale nie jest równoznaczne z pojęciem posiadania kompetencji,
- wiedza i umiejętności same w sobie nie są kompetencją, lecz zdolność skutecznego wykorzystywania i posługiwania się wiedzą, umiejętnościami, standardowymi procedurami rozumowania – może być równoznaczne z pojęciem kompetencji,
- zachowania są funkcją kompetencji – zachowań nauczonych, będących rezultatem uczenia się przez doświadczenie.

Do najważniejszych **kompetencji behawioralnych** zalicza się:

- rozwijanie i doskonalenie własnej samoświadomości – umiejętność określania, formułowania własnych wartości i priorytetów, diagnozy własnego stylu poznawczego, planowania własnego rozwoju. (samoświadomość jest wyjściowym punktem do zwiększania skutecz-

ności i doskonalenia innych kompetencji),

- **uczciwość i zaufanie**- sprawiedliwość i obiektywizm w ocenie samego siebie i innych, postępowanie zgodne z etyką,
- **umiejętność rozwiązywania problemów**- zmiana nawyków myślowych, kreatywność w podejmowanych działaniach, redefiniowanie problemów, myślenie lateralne (wiele alternatyw), myślenie literalne (metafory, analogie), kreowanie innowacji i innowacyjnego klimatu dla innych,
- **ustanawianie wspierającej komunikacji**- sprawność techniki porozumiewania się, umiejętność komunikowania się z otoczeniem, formułowania pytań i udzielania dokładnych odpowiedzi, tolerowanie odmiennych opinii, umożliwianie komunikacji zwrotnej, umiejętność krytyki poglądów innych i obrony własnego stanowiska,
- **zachowania organizacyjne**- zorientowanie na wyniki, efekty, świadomość potrzeby poszerzania i zdobywania nowej wiedzy, chęć dzielenia się wiedzą z innymi, zdolność do szybkiego uczenia się, otwartość na zmiany.

Odzwiedleniem rangi i znaczenia kompetencji w zarządzaniu są coraz częściej opracowywane w wielu przedsiębiorstwach tzw. modele (profile) kompetencji wymagane na danym stanowisku pracy. Podstawowym celem budowy profili kompetencyjnych jest możliwość dokonywania oceny, na której podstawie powstaje zintegrowany system zarządzania kapitałem ludzkim. Pożądane jest wówczas aby brać pod uwagę dwa ważne aspekty.

1. **Model pożądanych kompetencji**, który jest sporządzany podczas opracowywania nowej strategii przedsiębiorstwa, procesu zarządzania zmianami, restrukturyzacji. Model ten odnosi się do przyszłej sytuacji rynkowej i zmieniających się warunków otoczenia organizacji. Jego najważniejszą cechą jest to, że model ten przedstawia pewne wzorce zachowań i wymagań, w kierunku których należy dążyć. Nie odzwierciedla on faktycznych i rzeczywistych kompetencji którymi dysponujemy w momencie opisu, a dotyczy zakładanej sytuacji w przyszłości.
2. **Model obecnych kompetencji**, który jest opracowywany na podstawie posiadanych w danym momencie rzeczywistych kompetencji. Jest on bardzo ważny w procesie diagnozy potencjału zasobów ludzkich przedsiębiorstwa. Dotyczy bieżącej sytuacji rynkowej w której znajduje się firma, ponadto odnosi się do aktualnej strategii, struktury i kultury organizacyjnej. Model ten jest głównie wykorzystywany podczas przeprowadzania audytu kadry menedżerskiej. Może on być stosowany w różnych odstępach czasowych np. dla potrzeb weryfikacji skuteczności programów szkoleń i rozwoju. Opracowanie tego modelu wymaga przeprowadzenia badań.

Zastosowanie jednocześnie dwóch modeli może być wykorzystywane do porównań, a wykryte w ten sposób różnice- tzw. luki kompetencyjne, po zinterpretowaniu pozwalają na określenie obszarów i kierunków zmian, a także rozwijania zdolności uczenia się.

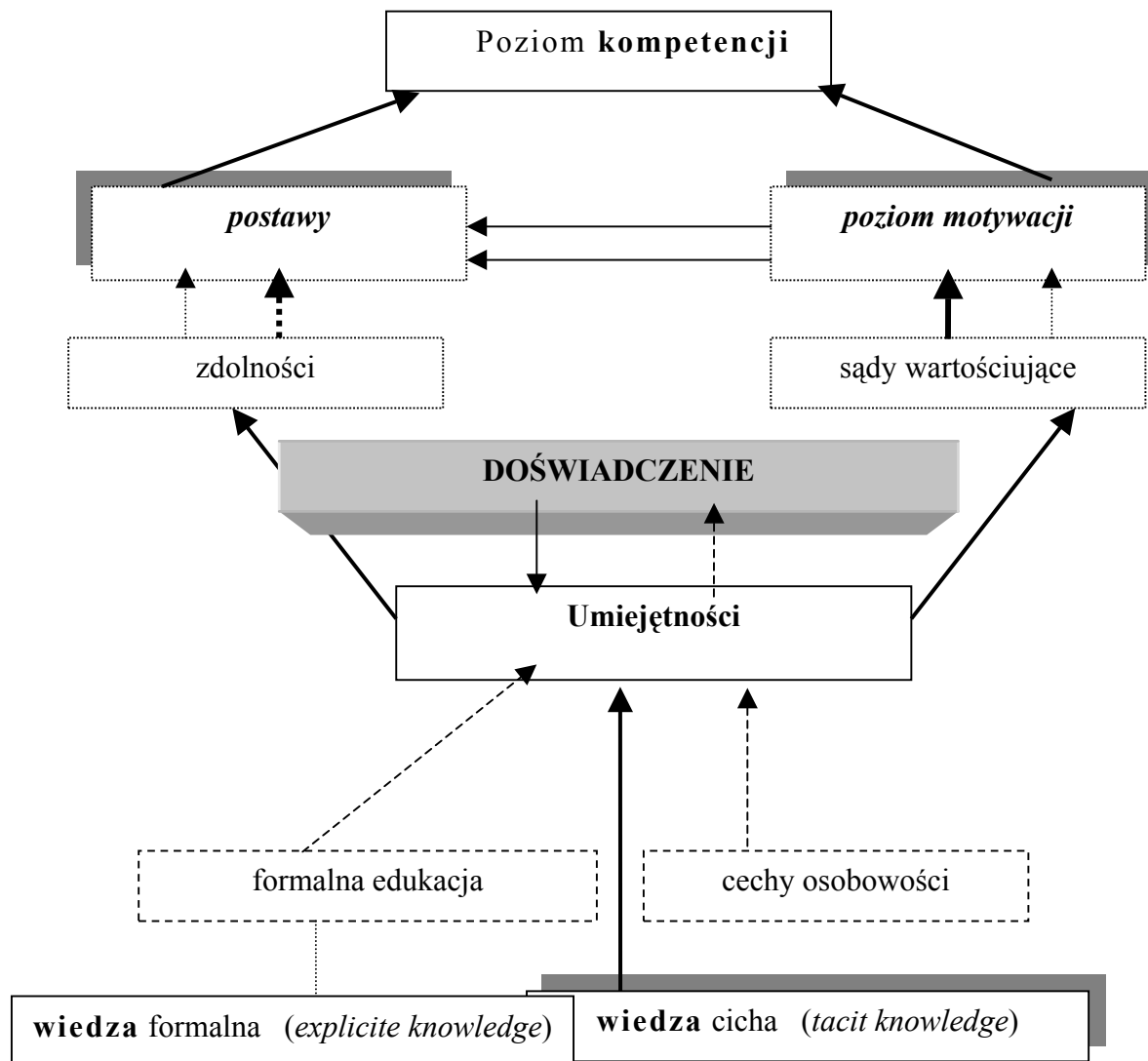
A. Rakowska przytacza opinię, że zdolności stanowią o umiejętnościach uczenia się oraz dają podstawę społecznego funkcjonowania jednostki. Szczególne znaczenie mają zdolności, które złożone są z talentów.

Mając na względzie, że kompetencje mają strukturę hierarchiczną, możemy wyróżnić cztery poziomy kompetencji: (Rakowska A. 2007, s. 53)

1. Kompetencja dotycząca zachowań, niezbędna przy działaniach operacyjnych, służy wypełnieniu wymogów pracy, obejmuje wiele oddzielnych kompetencji;
2. Kompetencja dodana, obejmuje nie tylko zachowania, ale także pewną wiedzę niezbędną do usprawniania pracy;
3. Kompetencja zintegrowana, niezbędna do realizacji zmian wewnętrznych i zewnętrznych, opiera się na zintegrowaniu zachowań i wiedzy, które warunkują podstawowe działania w zakresie zmian;

4. Kompetencja holistyczna, niezbędna do rozwijania nowych działań i transferu kwalifikacji do nowych sytuacji, jest gwarantem holistycznego podejścia do rozwoju i doskonalenia. Kluczowym problemem praktyki zarządzania jest zdiagnozowanie jakie czynniki wpływają na poziom kompetencji. (rys 1.)

Rysunek 1. Czynniki rzutujące na rozwój kompetencji



Źródło: opracowanie własne na podstawie Bratnicki M., Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania, Katowice 2001, s. 56

Wiedza jawna oraz wiedza ukryta stanowią oczywiście bazę i podłoże do nabywania kompetencji, niemniej jednak poziom kompetencji jest zależny od synergicznego oddziaływania wszystkich wyróżnionych na rysunku czynników. Kompetencje to zdolność skutecznego wykorzystywania przez człowieka jego wiedzy, umiejętności, zdolności, systemu wartości i cech osobowości do osiągnięcia celów, wyników oraz standardów oczekiwanych w związku z zajmowanym przez niego miejscem w organizacji.

Można powiedzieć, że kompetencje opisują proces szeregu reakcji oraz zachowań ludzi w określonych sytuacjach zawodowych. W takim rozumieniu są postrzegane jako narzędzie, które uruchamia procesy intelektualne, zdolności myślenia, wykorzystywania posiadanej wiedzy oraz doświadczenia, powodując reakcję adekwatną do zaistniałej sytuacji. Nale-

ży podkreślić, że niezwykle istotnym elementem jest poziom motywacji pracownika do podejmowania tych działań. Bardzo często niedostrzegane jest zagadnienie występowania bezpośredniej zależności pomiędzy poziomem motywacji, a rzeczywistym poziomem wykorzystywania posiadanych przez pracownika wiedzy i kompetencji. Można sądzić, że deprecjonowanie motywacji jako istotnego czynnika wpływającego na poziom kompetencji jest najczęściej spotykanym błędem w praktyce zarządzania. Znajomość psychologicznych uwarunkowań myślenia ludzi wskazuje i podpowiada, że człowiek jedynie wtedy dąży do czegoś i podejmuje stosowny wysiłek jeśli w realizacji wytyczonego celu upatruje dla siebie wymierną wartość i korzyść. Dodatkowo musi być spełniony warunek, że prawdopodobieństwo możliwości realizacji tego celu w odczuciu danej jednostki ludzkiej musi być większe od zera. Podobnie jest w przypadku uwarunkowań dotyczących rozwijania i doskonalenia kompetencji.

Warto jednak zauważyć, że chociaż motywacja sama w sobie oczywiście nie stanowi umiejętności, niemniej jednak ma kluczowe znaczenie w procesie przyjmowania postaw oraz zachowań charakteryzujących się otwartością na zdobywanie nowej wiedzy, umiejętności, umożliwiających doskonalenie kompetencji. Na poziom motywacji mają z kolei wpływ sądy wartościujące, które powstają w oparciu o własne doświadczenia empiryczne lub są pochodną wniosków wyciągniętych na podstawie obserwacji zjawisk i procesów zachodzących w danym przedsiębiorstwie. Sądy wartościujące również obejmują swoim zakresem takie zagadnienia jak znaczenie rozwijania wiedzy i kompetencji w firmie, zasady wynagradzania oraz awansowania, wzorce ścieżki kariery itp.

Rozpatrując zagadnienie kompetencji jako czynnika wpływającego na jakość kapitału ludzkiego, wydaje się, że zaprezentowany podział może być interesujący, jednak trzeba dodatkowo zwrócić uwagę na bardzo ważny praktyczny wymiar nabywania kompetencji. Przyjmując jednakże za kryterium możliwość rozwijania i doskonalenia kompetencji w praktyce zarządzania, należy szczególną uwagę poświęcić na zrozumienie źródeł nabywania kompetencji oraz jej elementów składowych. Dotychczasowe rozważania w zakresie definiowania terminu kompetencje w odniesieniu do umiejętności oraz wiedzy jako składników bazowych, pozwalają na wyróżnienie elementów mających bezpośredni wpływ na poziom kompetencji. *Zrozumienie tych zależności jest podstawą do prawidłowego kierowania rozwojem kompetencji w praktyce zarządzania.*

Kapitał ludzki to zakumulowany zasób wiedzy, kwalifikacji, umiejętności i zdolności. Kapitał ten nie może być powiększany poprzez nabywanie na rynku różnego rodzaju aktywów, lecz poprzez inwestowanie w siebie, a więc nie może być oddzielony od swojego właściciela. Z punktu widzenia gospodarki staje się on ekonomicznym potencjałem produktywności społeczeństwa, które reprezentują wykształceni i zdolni do uczenia się ludzie. (Płowiec U. 2008, s.5) Kompetencje mogą być utożsamiane jako zachowania organizacyjne przejawiające się w umiejętności do skutecznego wykorzystywania zdobytej wiedzy w praktyce. Bardzo istotnym elementem rzutującym na poziom kompetencji są przyjmowane przez pracowników postawy, które są bezpośrednio zależne od poziomu motywacji.

Kolejnym równie ważnym elementem mającym znaczący wpływ na poziom kompetencji jest posiadane doświadczenie zawodowe, należy bowiem pamiętać, że właśnie poprzez doświadczenie pracownicy zdobywają cenną wiedzę i umiejętności.

Znaczenie kapitału ludzkiego dla rozwoju współczesnych przedsiębiorstw a tym samym przyczynianie się do zwiększania poziomu innowacyjności gospodarki nabierają szczególnego wymiaru ze względu na następujące uwarunkowania:

- rozległa wiązka aktualnej i interdyscyplinarnej wiedzy staje się spoiwem i dominantą nowego paradygmatu zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem
- możliwości rozwoju innowacyjności polskiej gospodarki są w znacznej mierze uzależnione od podejmowanych działań w obszarze rozwijania potencjału kapitału ludzkiego, pomiędzy tymi procesami zachodzi ścisły związek



- wiedza pracowników staje się istotnym czynnikiem przyczyniającym się do tworzenia i wzbogacania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw
- od poziomu wiedzy i kompetencji pracowników zależy w znacznej mierze zdolność przedsiębiorstw do innowacyjności
- kapitał ludzki staje się obecnie bardzo ważnym komponentem kapitału intelektualnego oraz czynnikiem budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa
- innowacyjność polskich przedsiębiorstw jak również innowacyjność polskiej gospodarki jest ściśle uzależniona od umiejętności wykorzystywania w praktyce zasobów wiedzy przez pracowników, co wiąże się z przyjmowanymi postawami i zachowaniami dotyczącymi adaptacyjności do zmieniających się warunków rynkowych
- oddziaływanie globalizacji, zmienność otoczenia, gwałtowny rozwój technologii teleinformatycznych oraz postęp technologiczny stają się bardzo poważnymi wyzwaniami współczesności, które wymuszają na przedsiębiorstwach szybką adaptacyjność do nowych uwarunkowań, a tym samym stawiają przez pracownikami nowe wymagania
- ścisła współpraca sektora nauki i sfery otoczenia biznesu, komercjalizacja technologii, transfer wiedzy są to działania, których jakość i efektywność jest ściśle zależna od poziomu kompetencji kapitału ludzkiego
- sytuacja na rynku pracy, niepewność zatrudnienia, wzrost konkurencyjności, staje się poważnym argumentem na rzecz potrzeby doskonalenia kompetencji pracowników jako czynnika zwiększającego szanse na lepsze miejsca pracy

Ranga powyższych zagadnień znajduje swoje odzwierciedlenie w priorytetach odnowionej Strategii Lizbońskiej, realizowanych w ramach polityki spójności-Cel konwergencja. Opracowany dokument pt. Narodowa Strategia Spójności 2007-2013, występujący również pod nazwą (Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia NSRO), wyodrębnia zdefiniowane obszary *rozwoju wiedzy i innowacyjności* jako kluczowe dzwignie trwałego wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, które stanowią rdzeń działań podejmowanych przez Polskę w ramach programów operacyjnych w perspektywie finansowej UE 2007-2013. Kluczowe czynniki wzrostu gospodarczego zostały wpisane w kategorie interwencji programu operacyjnego *Innowacyjna Gospodarka* (PO IG), który przewiduje między innymi umocnienie zdolności generowania innowacyjności poprzez zwiększenie inwestycji w sferę B+R ukierunkowaną na potrzeby rynkowe oraz programu operacyjnego *Kapitał Ludzki* (PO KL) wzmocnienie przedsiębiorstw poprzez rozwijanie kompetencji pracowników w zakresie zdolności adaptacyjnych do skutków zmian gospodarczo społecznych.

Warto zwrócić uwagę, że w szczególności PO Kapitał Ludzki akcentuje potrzebę rozwijania kompetencji pracowników jako istotnego czynnika sukcesu dla rozwoju gospodarki i całego kraju. Nadrzędny cel Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL) realizuje założenia odnowionej Strategii Lizbońskiej, które nakreślają wizję, iż Europa do 2010 roku stanie się najbardziej atrakcyjnym miejscem do inwestowania i podejmowania pracy. (Horodyńska-Okoń E. Piech K. 2005, s. 6)

Założenia Strategii Lizbońskiej oraz cele polityki spójności krajów unijnych sprzyjają rozwojowi kapitału ludzkiego i społecznego, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności gospodarki. Jednakże aby to osiągnąć konieczny jest rozwój nauki, podnoszenie poziomu innowacyjności oraz tworzenie większej liczby trwałych miejsc pracy.

Bardzo często możemy usłyszeć, przeczytać opinię, iż podniesienie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw oraz rozwijanie innowacyjności gospodarki nie jest możliwe bez zwiększenia udziałów nakładów w kapitał ludzki. Bez wątplenia ta konstatacja pozostaje niekwestionowana. Warto jednak dla rzetelności prowadzonych rozważań zwrócić szczególną uwagę na o wiele ważniejszą kwestię. Znaczenie i ranga kapitału ludzkiego pozostaje w wielu przypadkach w wymiarze deklaratywnym tzn. menedżerowie przedsiębiorstw publicznie podkreślają jak ważnym zasobem dla przedsiębiorstwa są ludzie. W praktyce niestety okazuje się,

że na kapitale ludzkim można dokonywać największych oszczędności, a zamiast zatrudniać na umowę o pracę pracodawcy chętnie by widzieli jedynie współpracowników realizujących umowę o dzieło. Co więcej, w wielu przypadkach to wcale nie wiedza i poziom kompetencji, zaangażowanie w pracę, przesądza o otrzymywanym wynagrodzeniu bądź możliwości kariery. W Polsce niestety takie czynniki jak układy i powiązania, znajomości, stają się w wielu przypadkach pryzmatem oceny wiedzy i kwalifikacji pożądaných do zajmowania stanowisk mających kluczowe znaczenie dla rozwoju gospodarki. Podobnie jak dokonywane zagraniczne inwestycje, którymi tak się następnie szczyci władza, w głównej mierze są dokonywane w oparciu o przesłanki związane z tanią siłą roboczą w Polsce. Oczywiście można podawać informacje, że inwestor stworzył 100 a może nawet 200 miejsc pracy, ale nikt już nie wyjaśnia jakie są to miejsca pracy i kto tak naprawdę staje się beneficjentem tych działań.

Wydaje się słuszne stwierdzenie, że dopóki nie zmieni się mentalność zarówno polskich przedsiębiorców jak również ludzi władzy mających realny wpływ na funkcjonowanie naszej gospodarki to trudno będzie nam sprostać aktualnym wyzwaniom, choćby tym związanym z kryzysem dającym się zaobserwować w gospodarce światowej. Warto dostrzegać, że tempo zachodzących w otoczeniu i gospodarce przemian sprawia, że wiedza i umiejętności są poddawane nieustannej deprecjacji, co z kolei stawia w innym świetle bezwzględny przyrost zasobów wiedzy. Można więc przyjąć, że sukces jednostek, firm, regionów i krajów w gospodarce wiedzy zależy przede wszystkim od ich zdolności do uczenia się. Obecnie uważa się, że uczenie jest procesem, którego istota polega na nabywaniu kompetencji i umiejętności pozwalających jednostce odnosić sukcesy w osiąganiu celów osobistych lub organizacji, do której należy. Jest ważne aby rozumieć, że uczenie się jest także związane ze zmianą kontekstu już posiadanej przez ludzi wiedzy. Można sądzić, iż ten rodzaj uczenia się jest najbardziej istotny dla sukcesu ekonomicznego współczesnej gospodarki. Należy pamiętać, że transfer informacji jest ściśle powiązany z zastosowaniem nowoczesnych technologii teleinformatycznych, natomiast uczenie się prowadzące do doskonalenia kompetencji opiera się na procesach społecznych angażujących osobowość jednostki i jest związane z relacjami pomiędzy ludźmi. Niezwykle istotne i ważne są tutaj wzajemny szacunek i zaufanie. (OECD 2000, s.26) Dlatego też współczesne teorie zarządzania w głównej mierze koncentrują się na nowych paradygmatach zarządzania ukierunkowanych na wykorzystywanie takich zasobów jak wiedza, umiejętności i kompetencje. Uczenie się poprzez działanie, przyjmowanie postaw charakteryzujących się otwartością na zdobywanie nowej wiedzy, rozwijanie i doskonalenie kompetencji nabiera krytycznego znaczenia i staje się jednym z najważniejszych wyzwań dla kapitału ludzkiego, który jest nośnikiem nowej gospodarki. Doskonalenie kompetencji pracowników, a przede wszystkim zwiększanie poziomu kompetencji menedżerów staje się niezbędnym elementem dla sukcesu ekonomicznego i ładu społecznego. Nie należy przy tym zapominać o bardzo ważnym wymiarze jakim jest etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu. Wyrażane bardzo często poglądy, że ludzie są najcenniejszym zasobem każdej organizacji muszą mieć przełożenie i znajdować potwierdzenie w rzeczywistości.

## **Podsumowanie**

Właściwe wykorzystanie i rozwój potencjału kapitału ludzkiego stwarza podstawy i może być istotnym czynnikiem determinującym konkurencyjność przedsiębiorstw, a tym samym wpływać na innowacyjność gospodarki. Przedstawione rozważania akcentują potrzebę dostrzegania, że kapitał ludzki nie może być jedynie opisywany w ujęciu statycznym ale potrzebne jest szersze spojrzenie od strony analizy czynników, które umożliwiają i rzutują na jego wzbogacanie. Wyzwania dla kolejnych dociekań naukowych i wytyczenia kierunków badań analitycznych w przedmiotowym zakresie są bez wątpienia determinowane interdyscyplinarnością nauk o zarządzaniu. Spojrzenie od strony kompetencji jako ważnego elementu

wartościowania kapitału intelektualnego staje się ważnym wyzwaniem dla menedżerów.

Dla efektywnego funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw wręcz niezbędne staje się stworzenie warunków do rozwoju i stałego doskonalenia kompetencji pracowników, bowiem od przyjmowanych przez nich postaw i zachowań organizacyjnych w znacznej mierze zależy rozwijanie kompetencji konkurencyjności firmy. Dzielenie się zdobytą wiedzą z innymi, sprawna komunikacja, praca zespołowa, zdolność szybkiego uczenia się, świadomość potrzeby permanentnego rozwoju, zorientowanie na wyniki i efekty, to najważniejsze oczekiwania stawiane ludziom pracującym we współczesnych organizacjach, działających w warunkach, gdzie jedynym stałym zjawiskiem są zmiany. Zaprezentowane rekomendacje o charakterze praktycznym, pokazujące czynniki wpływające na zwiększanie poziomu kompetencji mogą posłużyć jako cenna wiedza z zakresu efektywnego kierowania rozwojem potencjału kapitału ludzkiego.

Warto dodać, że z punktu widzenia nauk o zarządzaniu ważnym aspektem staje się dualny charakter nowej gospodarki, który powinien znaleźć odzwierciedlenie w kompleksowym podejściu do nowego paradygmatu zarządzania w warunkach GOW. Obserwacja rzeczywistości gospodarczej prowadzi do wniosku, że w praktyce gospodarczej występuje komplementarne współdziałanie sektorów gospodarki opartych na tradycyjnych technologiach i czynnikach produkcji z nowymi gałęziami współczesnej gospodarki opartymi na nowoczesnych technologiach informatycznych, innowacyjności, wiedzy i kapitale intelektualnym. Można zatem zaryzykować hipotezę, że prawdziwym wyzwaniem jest umiejętne zintegrowanie tradycyjnego przemysłu i rozwoju nowych dziedzin gospodarki w taki sposób aby były one równolegle rozwijane. Szczególnie ważnym aspektem jest umiejętne określenie właściwych proporcji rozwoju w zależności od posiadanego potencjału gospodarczego danego kraju. Należy pamiętać, że gospodarka oparta na wiedzy powinna być rozumiana jako dominacja nowych dziedzin i gałęzi rozwoju gospodarczego ale w żadnym razie nie oznacza to, że pozostałe sektory tradycyjnej gospodarki przestaną istnieć.

Reasumując można stwierdzić, iż powszechną akceptację zyskuje pogląd, że wspomaganie dyfuzji wiedzy za sprawą kapitału ludzkiego między różnymi gałęziami to podstawa szybkiego rozwoju całej gospodarki. Dominującą rolę wiedzy, rosnące znaczenie globalizacji, nowoczesne rozwiązania technologiczne i rangę rozwoju nauki postrzega się jako najważniejsze procesy leżące u podstaw zmian zachodzących w gospodarce. Nowa teoria wzrostu gospodarczego uznaje wiedzę i kapitał ludzki jako najważniejsze endogeniczne czynniki kształtujące strukturę produkcji i rozwój społeczny. Zyskują na znaczeniu te gałęzie przemysłu, które wykorzystują w swej działalności wysokie technologie, zwiększają wydajność pracy i wartość dodaną na jednego zatrudnionego. Nie budzi wątpliwości konstatacja, iż kluczowe znaczenie dla rozwoju nowej gospodarki ma wiedza. W procesie powstawania, przekazywania i wykorzystywania wiedzy w praktyce najważniejszą rolę odgrywa kapitał ludzki. Ludzie są nośnikiem oraz siłą sprawczą powstawania i dystrybucji wiedzy. Kapitał wiedzy ucieleśniony jest w ludzkim umyśle i jest nierozzerwalnie związany z człowiekiem.

## **BIBLIOGRAFIA:**

1. Bratnicki M. (2001) Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania, PAN Oddział w Katowicach, Wyd. Gnome, Katowice
2. Cichy K. (2008) Kapitał ludzki i postęp techniczny jako determinanty wzrostu gospodarczego, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa
3. Kopycińska D. red. (2008) Zarządzanie wiedzą we współczesnej gospodarce, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
4. Kopycińska D. red. (2007) Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce, Katedra Mikro-

- ekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
5. Nosal Cz. (1999) Psychologia decyzji kadrowych, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków
  6. Okoń-Horodyńska E., Piech K. red. (2005) Strategia Lizbońska a możliwości budowania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy- wnioski i rekomendacje, Wydawnictwo PTE, Warszawa
  7. Panek E. red. (2007) Kapitał ludzki i wiedza w gospodarce. Wyzwania XXI wieku, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu
  8. Piech K. (2009) Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarczym: w kierunku pomiaru i współczesnej roli państwa, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa
  9. Płowiec U. (2008) Innowacyjność polskiej gospodarki w ocenie uczestników VIII Kongresu PTE, [w:] Okoń-Horodyńska E., Zachorowska-Mazurkiewicz A., (red.) Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa
  10. Rakowska A. (2007) Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin
  11. Rakowska A., Sitko-Lutek A. (2000) Doskonalenie kompetencji menedżerskich, PWN, Warszawa
  12. Skrzypek E., Sokół A. red. (2009) Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa
  13. Welfe W. red. (2007) Gospodarka oparta na wiedzy, PWE, Warszawa
  14. Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się (2000) OECD Organizacja Współpracy gospodarczej i rozwoju, Ministerstwo gospodarki, Departament Strategii Gospodarczych, Polska 2000, (przekład: Bijak S., Fazlagic A., Madej H., Owoc M.L., Sobczak A.)