

dr Andrzej Marjański
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi (Polska)
dr Aneta Chrzęszcz (Polska)
dr hab. inż., profesor Zbigniew Ciekankowski
Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II
w Białej Podlaskiej (Polska)
mgr Andrzej Kifondis (Polska)

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В ОРГАНИЗАЦИИ ЗНАНИЙ
KAPITAŁ LUDZKI W ORGANIZACJI WIEDZY
HUMAN CAPITAL IN THE KNOWLEDGE ORGANIZATION

Wstęp

Zasady rozwoju zasobów ludzkich we współczesnym przedsiębiorstwie wyznacza koncepcja zarządzania wiedzą. Wraz z postępującą informatyzacją prowadzi ona do zmiany procesu doboru personelu, metod kształcenia pracowników, czy sposobów koordynowania pracy grupowej i międzypokoleniowej.²⁸

Organizacja oparta o zarządzanie wiedzą angażuje wiele środków w rozwoju wiedzy oraz kształtuje ramy dla jej wykorzystania przez swoich pracowników. Wiedzę należy więc traktować jako proces; staje się ona cenna wówczas, gdy jest aktualizowana w toku pracy i współdziałania z innymi, a także gdy jest związana z umiejętnościami dostrzegania i wykorzystywania pojawiających się szans i unikania zagrożeń.²⁹

Powyższe założenia realizacji podnoszenia poziomu wiedzy są związane z cechami kapitału ludzkiego, tj. jego związania z firmą i z jej misją, z umiejętnością współpracy, z kreatywnymi postawami, z wysokimi klasyfikacjami. Można powiedzieć, że dzięki ludziom związanym z przedsiębiorstwem możliwe jest tworzenie i wykorzystanie organizacyjnej wiedzy, a zatem również zapewnienie jego dalszego rozwoju. Podstawowym problemem stojącym przed współczesną organizacją jest zatem wykorzystanie potencjału swoich członków. Stymulowanie rozwoju intelektualnego pracowników wymaga ustanowienia odpowiednich warunków, do których można zaliczyć:

- a. rozszerzenie dostępu do informacji o rynku i firmie;
- b. budowy zespołów, będących czynnikiem pobudzenia kreatywności;
- c. systematycznego szkolenia.

Powyższe wymogi pociągają z kolei za sobą kładzenie nacisku w zarządzaniu przedsiębiorstwem m.in. na:

- kreatywność myślenia i styl kierowania;
- otwarte systemy komunikowania się;
- decentralizację decyzji;

²⁸ W. M. Grudzewski, A. Michałowska, A. Rozenbajgier, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w XXI wieku*, [w:] *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2001, nr 5.

²⁹ S. Marek (red.), *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 296.

- szeroką skalę instrumentów motywowania;
- kompetencje;
- otwartość współpracy z ludźmi;
- kształtowanie kultury.

1. Pojęcie kapitału ludzkiego

Pojęcie kapitału ludzki (human capital) pojawiło się po raz pierwszy w 1975 r. za sprawą noblisty z zakresu ekonomii Gary'ego S. Beckera. W polskim piśmiennictwie funkcjonowało ono najpierw jako społeczny koszt pracy żywej, a użyte zostało po raz pierwszy w pracy S.R. Domańskiego Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy w 1990 r., który zdefiniował je jako „zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej, zawarty w danym społeczeństwie/narodzie. Wyróżniającą cechą kapitału ludzkiego jest to, że jest on jak gdyby częścią człowieka. Nie można oddzielić siebie od swojego kapitału ludzkiego – albo inaczej: kapitał ludzki zawsze towarzyszy danej osobie”.

Dość szybko pojęcie to pojawiło się także w nauce o zarządzaniu, a ściślej zarządzaniu kadrami. Dlatego też i przytoczona definicja, odnosząca się raczej do gospodarki w skali makro zyskała wiele definicji konkurencyjnych, odnoszący się także do pojedynczych organizacji. Oto przykład jednej z nich: „[Kapitał ludzki] tworzą ludzie trwale związani z firmą i jej misją, charakteryzujący się umiejętnością współpracy, kreatywnością postaw i kwalifikacjami. Stanowią one motor i serce firmy, bez których niemożliwy staje się jej dalszy rozwój”.

Jako ogólną definicję możemy uznać, iż kapitał ludzki to wiedza, umiejętności i możliwości jednostek mające wartość ekonomiczną dla organizacji.

Kompetencje to wiedza, chęć i umiejętności, zdolność do wykorzystania kapitału strukturalnego, zdolności komunikacji z innymi, doświadczenie i poziom edukacji. Relacje to zdolność dzielenia się wiedzą i zaufanie, które mają tworzyć wartość dla organizacji. Wartości to koncepcje wyróżniające jednostkę lub grupę, wpływają one na wybór narzędzi oraz efekty działań poprzez określanie czy dane działanie jest właściwe, czy nie. Kapitał ludzki, jak każdy kapitał ma swoją stronę ilościową (finansową) i jakościową, i jak każdy kapitał wymaga inwestowania. Kierunki tych inwestycji to:

- a) kształcenie (system edukacji jest formą inwestowania w kapitał ludzki w skali makro);
- b) kształcenie i doskonalenie zawodowe w czasie pracy;
- c) usługi i udogodnienia związane z ochroną zdrowia i wpływające na długość życia, witalność, siłę i wigor;
- d) migracje, gromadzenie informacji i badania naukowe (mające wpływ na kondycję kapitału ludzkiego).

2. Kapitał ludzki i jego funkcje

Kapitał ludzki, ekonomiczny zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawarty w każdym człowieku i społeczeństwie jako całości, określający zdolność do pracy, do adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań. Właściwości danej populacji ale można go powiększać za pomocą inwestycji w człowieka, czyli przez ogół działań wpływających na przyszły pieniężny i fizyczny dochód przez powiększenie zasobów ucieleśnionych w ludziach: usługi i udogodnienia związane z ochroną zdrowia, poprawą wyżywienia, szkolenia i doskonalenia zawodowego w czasie pracy, kształcenie w systemie edukacji

narodowej, poszukiwanie i gromadzenie informacji o sytuacji firm i perspektywach zawodowych, badania nad ukierunkowaniem ludności, migracje ludności.

W wymiarze społeczeństwa zasób kapitału ludzkiego nie jest w pełni zależny od potencjału demograficznego. Kraje o niezbyt dużej liczbie ludności mogą posiadać duże zasoby kapitału ludzkiego. W wymiarze indywidualnym kapitał ludzki jest zasobem stanowiącym źródło większych zarobków i przyszłej satysfakcji, wynikającej z poszerzenia zakresu postrzeganych i dostępnych wyborów. Kapitalizm ludzki jest jak gdyby częścią człowieka (swego posiadacza); kapitalizm ludzki nie można nabyć, ale można go w sobie wytworzyć dzięki nakładom czasu, pieniądza, dóbr rzeczowych i usług innych osób. Osoba nie może oddzielić od siebie kapitału, który jest w niej ucieleśniony i który towarzyszy jej zawsze, niezależnie od rodzaju działalności, jaką ta osoba prowadzi. Stanowi to o istotnej odrębności sposobu, w jakiej funkcjonuje kapitalizm ludzki i w jakim funkcjonuje kapitał rzeczowy. W przypadku kapitału ludzkiego koszt alternatywnego zastosowania zawsze dotyczy całego zasobu kapitału, osoba bowiem nie alokuje cząsteczek tego kapitału między różne zastosowania, jak może czynić w przypadku kapitału rzeczowego i finansowego, lecz alokuje cały posiadany zasób kapitału ludzkiego w czasie rozdzielnym między różne zastosowania (nawet w tedy, gdyby zasób ten miał być w danym zastosowaniu w danym okresie bezużyteczny). Odkrycie to dało podstawę budowy teorii alokacji czasu i dóbr w czasie (G. Becker, 1965). Kategoria kapitału ludzkiego znajduje zastosowanie w objaśnianiu bardzo szerokiego zakresu zjawisk i procesów ekonomicznych. Uczni rozwijający tę nową teorię ekonomiczną odkrywali kapitał ludzki zadając proste pytania odnoszące się do zjawisk uważnych albo za oczywiste, albo dobrze już znane w teorii ekonomii. Początkowe przyczyny rozwoju teorii kapitału ludzkiego wywodzą się z niezdolności wyjaśniania tzw.

3. Kapitał ludzki a zarządzanie wiedzą w organizacji

Podstawą nowoczesnej organizacji jest koncepcja zarządzania wiedzą. Integruje ona procesy dotyczące obszarów kreatywności, innowacyjności, kontaktów z klientem, stosowania najlepszych praktyk, uczenia się i rozwijania umiejętności. Obejmuje także aspekty rachunkowości i finansów. Stąd też zarządzanie wiedzą ma z natury charakter kompleksowy, rozciągając się na wszystkie sfery i aspekty funkcjonowania organizacji.

Znacząca rola wiedzy w organizacji bierze się z:³⁰

a) postępującego procesu globalizacji gospodarki (potrzeba ciągłych adaptacji i innowacji);

b) wzrostu świadomości wartości wiedzy zakorzenionej w procesach zarządzania i w tzw. rutynowych zachowaniach;

c) wpływu wiedzy na kształtowanie się wartości organizacji;

d) wzrostu możliwości uczenia się pracowników przedsiębiorstwa dzięki rozwojowi technik informatycznych.

Podstawą tworzenia wiedzy w organizacji jest proces uczenia się indywidualnych osób, który wzbogaca ich obraz świata i doświadczenie. Jej część rozpowszechniona w przedsiębiorstwie i zaakceptowana przez większość jego pracowników (lub przez co najmniej kluczowe osoby) stanowi bazę wiedzy organizacyjnej i to właśnie ona powinna być wykorzystana przy podejmowaniu najważniejszych decyzji.

³⁰ J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, AE, Katowice 2003, s. 9.

Wśród możliwości zarządzania wiedzą w organizacji wyróżnia się przede wszystkim strategię kodyfikacji lub personalizacji. W pierwszej z nich wiedza jest kodyfikowana i magazynowana w bazach danych, które gwarantują szybki i łatwy do niej dostęp każdemu pracownikowi (jest to scentralizowany, odgórny system zarządzania wiedzą). W drugim przypadku wiedza jest ściśle związana z indywidualnymi osobami, które rozwijają ją i dzielą się nią głównie przez bezpośrednie kontakty między sobą (jest to tzw. oddalony, zdecentralizowany system zarządzania wiedzą).³¹

Niezależnie od przyjętej strategii zarządzania wiedzą, wykorzystywana przez pracowników część wiedzy organizacji tworzy kapitał intelektualny. Niezbędna wydaje się więc potrzeba wytworzenia w przedsiębiorstwie takich warunków, w których wiedza uznawana przez członków organizacji przenika jej wszelkie poziomy i jest wykorzystywana w działaniach wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w relacjach z jego otoczeniem.³²

Problematykę kapitału intelektualnego można rozpatrzeć poprzez pryzmat trzech poziomów organizacji:

- zarządzanie kapitałem intelektualnym indywidualnego człowieka (zwraca się uwagę na doświadczenie i edukację pracownika, w konsekwencji prowadząc do zmiany metody realizacji takich działań jak dobór pracownika, realizacja karier zawodowych, badania przydatności zawodowej);

- zarządzanie kapitałem ludzkim / kapitałem intelektualnym zespołu pracowniczego (obejmuje on kształtowanie systemów pracy zespołowej, partycypacji, motywacji, struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej oraz wszelkich relacji zachodzących między pracownikami);

- zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji (chodzi o stworzenie takiego systemu organizacyjnego, aby efekt synergii był rezultatem pracy każdego z zespołów, a następnie występował również w powiązaniach między grupami i z otoczeniem).

4. Zmiana podejścia do zasobów ludzkich – kapitał ludzki dźwignią zysku w gospodarce opartej na wiedzy

Kształtowanie się nowego modelu gospodarki – „gospodarki opartej na wiedzy”, stwarza różnorodne wyzwania i wywołuje liczne konsekwencje. Dotyczą one również znaczenia oraz sposobu podejścia do kwestii zarządzania ludźmi funkcjonującymi w organizacjach.

W ciągu minionych dwudziestu lat jesteśmy świadkami kolejnej rewolucji w tej dziedzinie. Tradycyjne zarządzanie kadrami/personelem zastąpiła w połowie lat osiemdziesiątych koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi. Jej wkładem w rozwoju zarządzania było:

- zastosowanie perspektywy strategicznej w decyzjach personalnych;
- nadanie zasobom pracy rangi zasobu kluczowego, ze względu na jego niepowtarzalność oraz trudność imitacji i substytucji.

Nowe podejście do zarządzania ludźmi w organizacji podkreśla:

- decydujący udział kapitału ludzkiego w tworzeniu wartości oraz określeniu pozycji konkurencyjnej firmy;

³¹ M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, [w:] Problemy Jakości, 2000, nr 3.

³² J. Rokita, ...op. cit., s.10.

- traktowanie ludzi jako dźwigni zysku, a nie elementów kosztów;
- kierowanie rozwojem pracowników, jako formą wspólnej inwestycji pracowników i pracodawców;
- elastyczne i dynamiczne zarządzanie jako paradygmat XXI wieku.

5. Istota kapitału ludzkiego z perspektywy organizacji

Teoria kapitału ludzkiego została przeniesiona na grunt nauk o zarządzaniu w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. W związku ze znaczeniem wartości niematerialnych dla kreowania wartości rynkowej organizacji oraz wpływem na tworzenie przewagi konkurencyjnej, pojawiło się pojęcie kapitału intelektualnego. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele definicji oraz strukturyzacji kapitału intelektualnego – utożsamienie kapitału ludzkiego z kapitałem intelektualnym – rozdzielenie zakresu tych pojęć, gdyż kapitał ludzki zgromadzony jest w jednostkach, a kapitał intelektualny w zasobach organizacji – ujmowanie kapitału intelektualnego jako składnika kapitału ludzkiego.

Cechami odróżniającymi kapitał ludzki od innych kategorii kapitału jest:

- jakościowy charakter;
- trudny do ewidencji i pomiaru;
- kształtowany jest powoli, siłami własnymi jednostki i organizacji;
- nie może być przedmiotem obrotu towarowego;
- nie może zmieniać właściciela;
- jest unikalny, trudny do naśladowania przez konkurencję.

Kapitał ludzki w organizacji tworzy następujące czynniki:

- cechy wnoszone do pracy, na które składają się inteligencja, umiejętności, przedsiębiorczość, zaangażowanie, a także stan zdrowia i kondycja psychofizyczna;
- zdolność do uczenia się: uzdalniania, wyobraźnia, kreatywność, „umiejętność przetrwania”, obycie;
- motywacje dzielenia się informacjami i wiedzą: duch zespołu i orientacja na cel.

6. Cechy organizacji wiedzy determinantą pożądanego profilu pracownika

Na miano organizacji wiedzy zasługuje taka organizacja, w której wiedza ma wartość strategiczną, która aktywnie inspiruje pracowników do rozwoju oraz kreuje i wspiera ten proces, a proces rozwoju jest zintegrowany ze wszystkimi podsystemami procesu zarządzania. Istota organizacji wiedzy przejawia się po pierwsze, w zdolności do rozwoju i uczenia się, a po drugie w zachęceniu pracowników do kształcenia oraz do poszukiwania skutecznych rozwiązań problemów, jakie w tej organizacji występują.³³ Postępowanie takie jest podyktowane oczywiście interesem ekonomicznym, a także szeregiem obiektywnych faktów, z jakimi firmy mają coraz częściej do czynienia, między innymi przejście od hierarchicznego do procesowego zarządzania, spłaszczenie struktur organizacyjnych, uelastycznienie zatrudnienia. Specjaliści wymieniają szereg cech różniących organizacje wiedzy od organizacji tradycyjnych, zbiurokratyzowanych (patrz tabela nr 1). Z punktu widzenia pracowników istotnymi cechami organizacji wiedzy są: zespołowe uczenie się, otwarty system informacyjny, konstruktywna konfrontacja, specyficzna kultura organizacji.

³³ P. Seng, Piąta dyscyplina, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 26.

Tabela 1 – Cechy organizacji tradycyjnych/biurokratycznych i organizacji wiedzy

Organizacja tradycyjna/biurokratyczna	Organizacja wiedzy
1	2
Karanie za popełnione błędy	Uczenie się na błędach
Przypadkowe kierowanie pracowników na kursy szkoleniowe	Ciągły trening personelu oraz planowanie szkolenia
Działanie na podstawie tradycyjnych procedur pracy	Samodzielność inicjatyw
Rozdzielanie zadań, monitoring i kontrola personelu przez kierownictwo	Prowadzenie przez kierownictwo coachingu, tworzenie warunków pełnego wykorzystania kompetencji pracowników
Wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania	Delegowanie uprawnień, pełna decentralizacja zarządzania
Niepodejmowanie ryzyka, ostrożne postępowanie na podstawie formalnych instrukcji	Zachęcanie do podejmowania ryzyka
Odraczanie eksperymentów	Inspirowanie do eksperymentowania
Prowadzenie rewizji struktur i procesów dopiero po wystąpieniu katastrofy lub radykalnych zmian w otoczeniu	Czyste korekty strategii i procedur działania
Brak zainteresowania inicjatywami pracowników	Zachęcanie do zgłaszania pomysłów, sugerowanie rozwiązań
Podejmowanie decyzji instytucyjnych	Podejmowanie decyzji na podstawie danych empirycznych
Utrudnienia w prowadzeniu ścisłej współpracy między działami, realizacja zadań przez różne wydziały	Ścisła współpraca, organizacja projektowa

Źródło: Opracowanie na podstawie B. Mikuła, *Ucz się i pracuj*, Personel 2000, nr 4.

Cechy organizacji wiedzy:

a. procesy uczenia się:

- ułatwianie i skłanianie do zdobywania wiedzy;
- korzystanie z wielu źródeł wiedzy;
- gromadzenie i rozpowszechnianie wiedzy;
- skuteczna internalizacja wiedzy.

b. specyficzna kultura organizacji:

- traktowanie informacji jako dobra wspólnego;
- gotowość do dzielenia się informacją;
- naciska na wyniki;
- otwartość na ludzi i nowe kompetencje, gotowość do współpracy.

c. otwarty system informacyjny:

- stymulowanie bezpośredniej komunikacji;
- wykorzystywanie informatyki;
- szybkie pozyskiwanie i przetwarzanie informacji.

d. konstruktywna kontrola:

- podważanie założeń, wartości i działań;
- kreowanie chaosu informacyjnego;
- sprzyjanie podejmowaniu ryzyka;
- prawo do eksperymentowania i popełniania błędów.

Okazuje się, że cechy organizacji wiedzy wywołują wśród pracowników niepokój, burzą poczucie bezpieczeństwa. Organizacje te cechuje ryzyko i niepewność. Firmy te nie gwarantują, że będą troszczyć się o los swych pracowników przez cały okres ich aktywności zawodowej. Przeważają wśród nich elastyczne formy zatrudnienia. Także pogląd, że firma jest współodpowiedzialna za rozwój pracowników nie jest wśród nich powszechny. Te realia implikują niepewność rozwoju zawodowego, zwiększają prawdopodobieństwo zmiany miejsca pracy i niestabilnych zarobków. W rezultacie rośnie stres, obniża się lojalność i morale, spada motywacja pracowników.

7. Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego w nowoczesnym przedsiębiorstwie

Pojęcie kapitału ludzkiego obejmuje umiejętności, wiedzę i doświadczenie pracowników przedsiębiorstwa. Nie może być ono jednak jedynie sprowadzane do pojęcia prostej sumy tych miar- powinno również ujmować m.in. zdolność organizacji do adaptowania się wobec zmian zachodzących w otoczeniu.³⁴

Kreatywność oraz innowacyjność pracowników, zdobywanie przez nich nowych umiejętności i wykorzystywanie ich w działaniu pozwalają na podniesienie poziomu systemu organizacji pracy, ulepszenie produktów/usług, polepszenie relacji z klientami, a co za tym idzie umożliwia uzyskanie (utrzymanie) przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Charakterystyka kapitału ludzkiego:

- a) jasność umysłu pracowników;
- b) częstość działań bez namysłu;
- c) ludzie najlepsi w branży;
- d) dawanie z siebie wszystkiego;
- e) możliwie jak najlepsze wykorzystanie potencjału społecznego;
- f) wychodzenie przez ludzi z nowymi pomysłami;
- g) dążenie pracowników do wykonania na najwyższym poziomie.

Pomiar kapitału ludzkiego, w odniesieniu do pojedynczego człowieka można dokonać, w kontekście niematerialnego aktywów jakim jest wiedza, opierając się o założenie, że istotą tej problematyki przypisanej określonej, indywidualnej osobie rozpatruje się na trzech poziomach:³⁵

- kosztów utrzymania;
- inwestowania w kształcenie (jest ono związane z potrzebami i zdolnościami do uczenia się danego człowieka);
- kreatywność człowieka i potencjalnych dodatkowych dochodów z nią związanych.

W takim ujęciu model wartościowego pomiaru kapitału (niewidzialnych aktywów) zgromadzonego w osobie członka organizacji, opiera się na sumie skapitalizowanych kosztów utrzymania i kształcenia, skorygowanej o czynnik doświadczenia (zależny od stażu pracy zawodowej).

By jednak uzyskać pełen obraz kapitału ludzkiego w organizacji, a także by ocenić właściwie jego potencjał, niezbędne jest jego odniesienie również wobec aspektów powiązań między ludźmi, związków przedsiębiorstwa z otoczeniem, wyników ekonomicznych, a także zwrócenie uwagi na wskaźniki odnoszące się do

³⁴ L. Edvisson, M. S. Malone, Kapitał intelektualny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 34.

³⁵ M. Dobija, Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości, [w:]Przeгляд Organizacji, 2002, nr 1.

inwestowania w organizacyjną infrastrukturę i/lub jej wykorzystania. Przykładowymi badanymi wielkościami mogą być:

- koszty zatrudnienia;
- koszty szkoleń (ogólne i przypadające na jedną osobę);
- zyskowność na zatrudnionego;

a także:

- czas poświęcony na szkolenia (ogólnie i na jednego pracownika);
 - wielkość inwestycji przypadających na techniki informatyczne;
 - indykatory stopnia zadowolenia akcjonariuszy;
 - indykatory stopnia zadowolenia pracowników;
 - liczba pracowników uzyskujących patenty;
 - zwrot z patentów;
 - stopień wykształcenia pracowników;
 - stopień doświadczenia zawodowego;
 - stopień pracowników z mniej niż dwuletnim doświadczeniem zawodowym (tzw. „rookie ratio”);
 - wielkość wartości dodatniej przypadającej na pracownika;
- oraz:
- fluktuacja pracowników;
 - przeciętny wiek pracowników;
 - przeciętna długość zatrudnienia w firmie.

Proces zarządzania wiedzą powinien więc w trakcie realizacji określonych zadań generować efekt synergii między pracownikami (kapitałem ludzkim i zasobami niematerialnymi mu przypisanymi) a dostępną im infrastrukturą (aspektem technologicznym). Właściwe powiązanie tych dwóch elementów prowadzi do szybkiej i efektywniejszego wykonywania działań.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera problematyka rozwoju personelu przedsiębiorstwa, który to proces w określonym horyzoncie czasowym pozwala na osiągnięcie zwiększonej produktywności, mniejszej ilości popełnianych błędów, zwiększonego poziomu motywacji i utożsamiania się pracowników z celami firmy – prowadząc do zwiększonej elastyczności wobec zmian i szybkości reagowania na nie.³⁶

We współczesnych organizacjach, korzystających z rozwiniętej sieci informatycznej, proces rozwoju kapitału ludzkiego przybiera formę e-learningu. Taka postać szkoleń pozwala na samokontrolę pozyskiwanych informacji oraz umożliwia efektywną komunikację, likwidując tradycyjne bariery tego procesu, jakimi są określony czas i miejsce. Do innych zalet e-learningu można zaliczyć:

- a) możliwość dostosowywania trybu nauki do własnych potrzeb pracownika;
- b) możliwość obiektywnej oceny zdobytych informacji w trakcie szkolenia i ich natychmiastowego wykorzystania;
- c) możliwość wielokrotnego wykorzystywania raz zaprojektowanego szkolenia przez wiele osób, a także możliwość korekty programu nauczania przez pracowników.

³⁶ M. Buczek, Wykorzystanie koncepcji kapitału intelektualnego w procesie rozwoju potencjału pracowników, red. A. Stabryła, [w:] Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004, tom 1, s.89.

W kontekście zarządzania wiedzą e-learning pozwala na asymilację wiedzy (informacji) przez indywidualne osoby i wykorzystanie ich w praktycznym działaniu (w zasadzie przy tej formie szkoleń jest możliwe jednoczesne uczenie się i implementacja nowo zdobytej wiedzy). Co więcej, możliwe jest przekazywanie pomiędzy pracownikami poglądów i ocen dotyczących tychże informacji. Ukształtowana w ten sposób wiedza indywidualnych pracowników prowadzi do efektywniejszego działania na poziomie operacyjnym, jak i pozwala na dostrzeżenie szans (lub też zagrożeń) w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Zakończenie

W firmach, które dążą do umocnienia swojej pozycji rynkowej, a więc także do wzrostu swojej wartości rynkowej, rozwój kapitału ludzkiego zachodzi na trzech płaszczyznach:

- a) szczególnych umiejętności, specyficznych dla danej pracy;
- b) profesjonalnej wiedzy zawodowej oraz z zakresu przedsiębiorczości;
- c) kształtowania właściwych postaw, rozwijania współdziałania, skutecznego komunikowania się.

Szczególne znaczenia nabierają powyższe obszary w kontekście kierunku rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Postępująca wirtualizacja i intensyfikacja wykorzystania elektronicznych środków przekazu zacierają granice między organizacjami a nawet między jej pracownikami.

W tak określonych warunkach sieć informatyczna (w postaci Internetu lub Intranetu) staje się jedynym narzędziem pozwalającym na zintegrowane podejście do zasobów intelektualnych przedsiębiorstwa i budowę właściwie funkcjonującego systemu zarządzania wiedzą.

Jednym ze sposobów osiągnięcia tego wydaje się być zastosowanie szkoleń kapitału ludzkiego w postaci e-learningu. Pozwala on na dostęp do wiedzy na dużą skalę i umożliwia wspomaganie zarówno procesu pozyskiwania, zapisywania, jak i dystrybucji wiedzy.

Wirtualne kursy pozwalają na szybką adaptację gotowych rozwiązań i wyrównanie standardów panujących w całym przedsiębiorstwie. Uwzględniając problematykę postępującego stopnia informatyzacji przedsiębiorstw, system szkoleń multimedialnych pozwala na angażowanie pracowników w aktywny i kreatywny proces pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy.

Bibliografia

1. Buczek M., Wykorzystanie koncepcji kapitału intelektualnego w procesie rozwoju potencjału pracowników, red. A. Stabryła, [w:] Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004, tom 1.
2. Bratnicki M., Pomiar kapitału intelektualnego, [w:] *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2000, nr 11.
3. Dobija M., Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości, [w:] *Przegląd Organizacji*, 2002, nr 1.
4. Edvisson L., Malone M. S., Kapitał intelektualny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
5. Grudzewski W. M., Michałowska A., Rozenbajgier A., Zarządzanie zasobami ludzkimi w XXI wieku, [w:] *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2001, nr 5.
6. Marek S., (red.), *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.

7. Mikula B.: Ucz się i pracuj, Personel 2000, nr 4.
8. Rokita J., Organizacja uczy się, AE, Katowice 2003.
9. Seng P., Piąta dyscyplina, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
10. Strojny M., Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych, [w:] Problemy Jakości, 2000, nr 3.

УДК 338.1

Карпицкая М.Е. к.э.н., доцент

УО «Гродненский государственный университет имени Янки Купалы»,
г. Гродно, Республика Беларусь

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ОСНОВА ИХ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Рынок страховых услуг является важной частью национальной финансовой системы и выполняет функцию финансового стабилизатора, призванного обеспечить устойчивое развитие экономики страны. Страхование, с одной стороны, позволяет сократить использование государственных ресурсов на обеспечение компенсации убытков, возникающих в результате чрезвычайных происшествий, с другой стороны, посредством страхования аккумулируются средства граждан и организаций, что позволяет считать ресурсы страховщиков в виде страховых фондов и резервов одним из важнейших источников внутренних инвестиций.

Поэтому на современном этапе развития страховой деятельности в Республике Беларусь большое внимание уделяется вопросам эффективного менеджмента как на уровне самих страховых организаций, так и на мезо- и макроуровне. В целях совершенствования государственного регулирования страховой деятельности и повышения конкурентоспособности страховых организаций реализуется Республиканская программа развития страховой деятельности на 2016–2020 годы, а также Указ Президента РБ «О страховании» № 175 от 11 мая 2019 г. [1, 2]. В данных документах определены основные приоритеты развития страхового рынка Республики Беларусь, направленные на повышение уровня его функционирования посредством максимального удовлетворения потребностей в страховой защите населения, организаций и государства, рост эффективности деятельности и устойчивости страховых организаций, укрепление их конкурентоспособности. К 2021 году страховой рынок Республики Беларусь должен стать частью единого финансового рынка ЕАЭС. В сфере развития интегрированного рынка страховых услуг должен быть создан Межгосударственный координационный совет органов страхового надзора государств–участников ЕАЭС, который будет содействовать формированию единого информационного массива и выработке единого подхода к формированию нормативной базы по электронному документообороту при заключении договора ОСАГО; обеспечивать возможность инвестирования активов страховщиков в национальные активы государств–участников ЕАЭС на взаимной основе; содействовать стимулированию перестрахования внутри страхового рынка ЕАЭС. Процессу интеграции будет способствовать и принцип «единой» лицензии на про-