

**PRACE NAUKOWE**

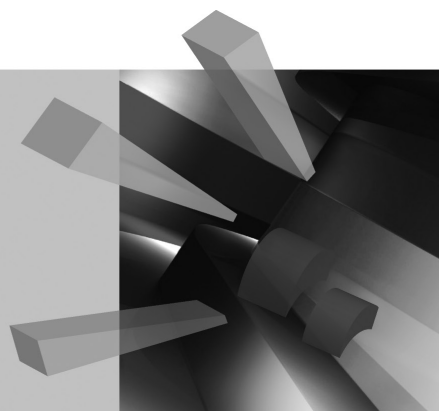
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**299**

# **Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją**



Redaktorzy naukowi

**Grzegorz Bełz**

**Marian Hopej**

**Anna Zgrzywa-Ziemak**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korłub  
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-342-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk:</b> Centrum Nowych Technologii w strategii rozwoju przedsiębiorstw branży komunalnej .....	9
<b>Aldona Małgorzata Dereń:</b> Znaczenie wiedzy i innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.....	24
<b>Joanna Kacała:</b> Wewnętrzna logika relacji w modelu EFQM a doskonałość organizacyjna .....	33
<b>Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek:</b> Technologie informacyjno-komunikacyjne w zwinnej organizacji opartej na wiedzy – koncepcja badań .....	40
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Rola badań marketingowych w klastrze w kontekście koncepcji zarządzania wiedzą .....	49
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Model wiedzy inżynierskiej w doskonale elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie .....	61
<b>Barbara Olszewska:</b> Małe i średnie przedsiębiorstwa jako organizacje uczące się .....	75
<b>Paweł Rumniak:</b> Aktywa czy zasoby rynkowe?.....	82
<b>Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic:</b> Zarządzanie wiedzą jako źródło sukcesu małej firmy .....	94
<b>Jan Skonieczny, Maja Zajac:</b> Kluczowe cechy konkurencyjności organizacji inteligentnej .....	105
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Co napędza ewolucję w gospodarce opartej na wiedzy?.....	113
<b>Edyta Tabaszewska:</b> Etapy rozwoju systemu zarządzania wiedzą – wyniki badań w przedsiębiorstwach produkcyjnych .....	122
<b>Marek Wąsowicz:</b> Zarządzanie wiedzą w portfelach projektów.....	130
<b>Hanna Włodarkiewicz-Klimek:</b> Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności organizacji opartych na wiedzy .....	138
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Granice organizacji a odporność organizacji na kryzys.....	148
<b>Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Niejednoznaczny wpływ otoczenia na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa.....	160

## Summaries

<b>Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk:</b> Technology research center in municipal enterprise development strategy .....	23
<b>Aldona Małgorzata Dereń:</b> Importance of knowledge and innovation in the process of company management .....	32
<b>Joanna Kacała:</b> Internal logic of relations in EFQM model vs. organizational excellence .....	39
<b>Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek:</b> Information and Communication Technologies in Agile Knowledge Based Organization – research concept .....	48
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> The role of marketing research in cluster in the context of knowledge management concept .....	60
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Engineering knowledge model at an ideally flexible manufacturing plant – concept and application .....	74
<b>Barbara Olszewska:</b> Small and medium enterprises as learning organizations .....	81
<b>Paweł Rumniak:</b> Market assets or resources? .....	93
<b>Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic:</b> Knowledge management as a source of small company's success .....	104
<b>Jan Skonieczny, Maja Zajac:</b> Key features of the competitiveness of an intelligent organization .....	112
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> What drives evolution in knowledge based economy? .....	121
<b>Edyta Tabaszewska:</b> Knowledge management system development stages – research results in manufacturing companies .....	129
<b>Marek Wąsowicz:</b> Knowledge management in project portfolio .....	137
<b>Hanna Włodarkiewicz-Klimek:</b> Human capital in shaping agility of knowledge based organizations .....	147
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Boundaries of organization and organization's immunity to crisis .....	159
<b>Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Ambiguous impact of the environment on the enterprise's learning capability .....	169

**Hanna Włodarkiewicz-Klimek**

Politechnika Poznańska

---

## KAPITAŁ LUDZKI W KSZTAŁTOWANIU ZWINNOŚCI ORGANIZACJI OPARTYCH NA WIEDZY

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest wskazanie roli kapitału ludzkiego w kształtowaniu zwinności organizacji opartych na wiedzy. W publikacji przedstawiono cechy kapitału ludzkiego kształtujące się w wyniku oddziaływania gospodarki wiedzy. Wskazano również właściwości kapitału ludzkiego w wymiarach zwinności na poziomach jednostki i organizacji wpływające na efektywność dostosowania organizacji do gospodarki wiedzy.

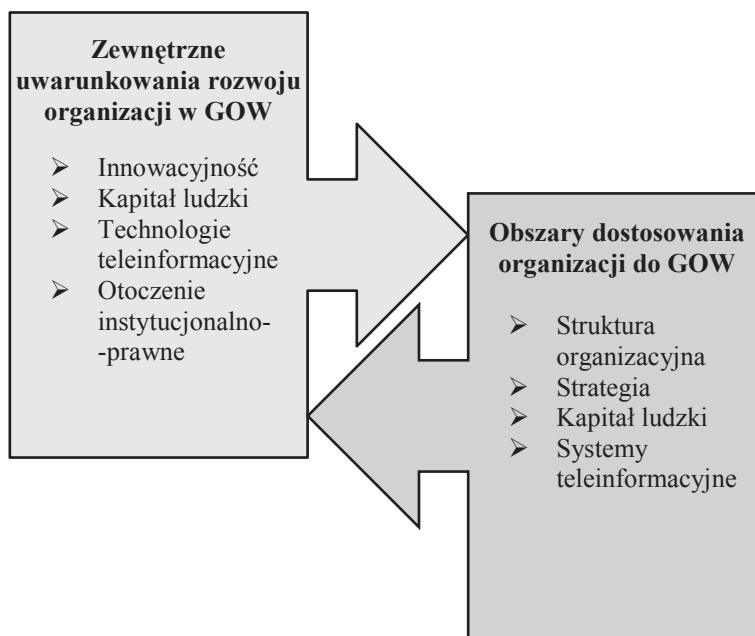
**Słowa kluczowe:** gospodarka oparta na wiedzy, organizacja wiedzy, zwinność organizacji, kapitał ludzki.

### 1. Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie roli kapitału ludzkiego w kształtowaniu zwinności organizacji opartych na wiedzy, które funkcjonują i rozwijają się w gospodarce wiedzy. Determinantem rozwoju współczesnych przedsiębiorstw jest dynamika zmian i okazji jakie stwarza współczesna gospodarka wiedzy która, zgodnie z definicją Banku Światowego rozumiana jest jako gospodarka, w której trwałe użycie i tworzenie wiedzy są w centrum jej procesów rozwoju gospodarczego. Gospodarka wiedzy to taka, która używa wiedzy, jako silnika wzrostu gospodarczego [World Bank 2006]. Funkcjonowanie i rozwój organizacji w gospodarce wiedzy zależny jest od stopnia dostosowania wewnętrznych systemów organizacji (por. [Włodarkiewicz-Klimek, Kałkowska 2011]) do uwarunkowań zewnętrznych (por. [Włodarkiewicz-Klimek i in. 2011]), jakie stwarza gospodarka wiedzy. Wśród warunków zewnętrznych za najistotniejsze uznać możemy: innowacyjność, kapitał ludzki, technologie informacyjne oraz otoczenie instytucjonalno-prawne. Zaś za najbardziej wrażliwe, na oddziaływanie gospodarki wiedzy, systemy wewnątrzorganizacyjne przyjęto: strukturę organizacyjną, strategię organizacji, kapitał ludzki w organizacji oraz systemy teleinformatyczne<sup>1</sup>. Relacje pomiędzy gospodarką wiedzy a organizacją przedstawia rys. 1.

---

<sup>1</sup> Dostosowanie systemu zarządzania organizacji do warunków rozwoju gospodarki opartej na wiedzy jest przedmiotem badań prowadzonych na Wydziale Inżynierii Zarządzania przez zespół S. Trzcieliński, J. Kałkowska, E. Pawłowski, H. Włodarkiewicz-Klimek.



**Rys. 1.** Obszary dostosowania organizacji do gospodarki opartej na wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

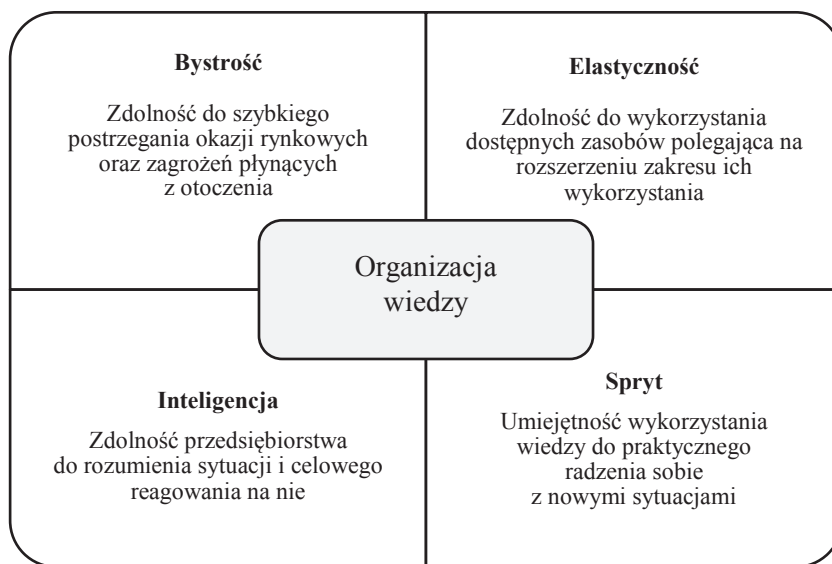
Przedsiębiorstwo funkcjonując w otoczeniu gospodarki opartej na wiedzy poddaje się jej wpływom, będąc jednocześnie kreatorem rozwoju i dynamiki tej gospodarki.

## 2. Organizacja wiedzy

Organizacja oparta na wiedzy to taka, której struktura jest podporządkowana i nakierowana na tworzenie wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy [Grudzewski, Hejduk 2004]. Czynniki determinujące i charakteryzujące funkcjonowanie organizacji wiedzy możemy podzielić na te, które wynikają z wewnętrznych struktur organizacji, oraz te wynikające z relacji z otoczeniem. Do najważniejszych czynników wewnątrzorganizacyjnych zaliczyć możemy: rosnące znaczenie wartości niematerialnych oraz posiadanych i dostępnych zasobów wiedzy i informacji, strukturę wewnętrznych zasobów niematerialnych, strukturę inwestycji w zasoby niematerialne, skłonność wewnętrznej struktury organizacyjnej do elastycznego reagowania i zmian na potrzeby dostosowania się do otoczenia, przyjętą i realizowaną strategię, kulturę organizacyjną, zmiany zapotrzebowania na nową wiedzę, umiejętności i kompetencje pracowników, specyficzne role i zakresy pracy zatrudnionej kadry (szeroko rozumiani pracownicy wiedzy), wykorzystanie systemów IT w zarządzaniu. Do determinujących czynników zewnątrzorganizacyjnych należą: poziom

turbulencji otoczenia (zmienności i nieprzewidywalności), poziom innowacyjności gospodarki, poziom nasycenia gospodarki systemami IT, kulturę kształtowania relacji pomiędzy podmiotami współdziałającymi w otoczeniu, poziom rozwoju kapitału ludzkiego, poziom regulacji prawnych w biznesie.

Organizację wiedzy w związku ze specyfiką jej zasobów wewnętrznych oraz reaktywnością na czynniki otoczenia możemy określić jako organizację zwinną<sup>2</sup>, czyli wrażliwą i zdolną do szybkiego identyfikowania okazji i wykorzystywania ich dla własnego wzrostu i rozwoju. Okazja to sytuacja sprzyjająca podmiotowi w działaniach w osiągnięciu zamierzonego celu lub w osiągnięciu pożądanego skutku, która istnieje w otoczeniu tego podmiotu lub jest postulowanym stanem tego otoczenia. Organizację wiedzy charakteryzują wymiary zwinności, którymi są bystrość, elastyczność, inteligencja i spryt [Trzecieliński 2011]. Opis wymiarów w zakresie cech zwinności organizacji wiedzy przedstawia rys. 2.



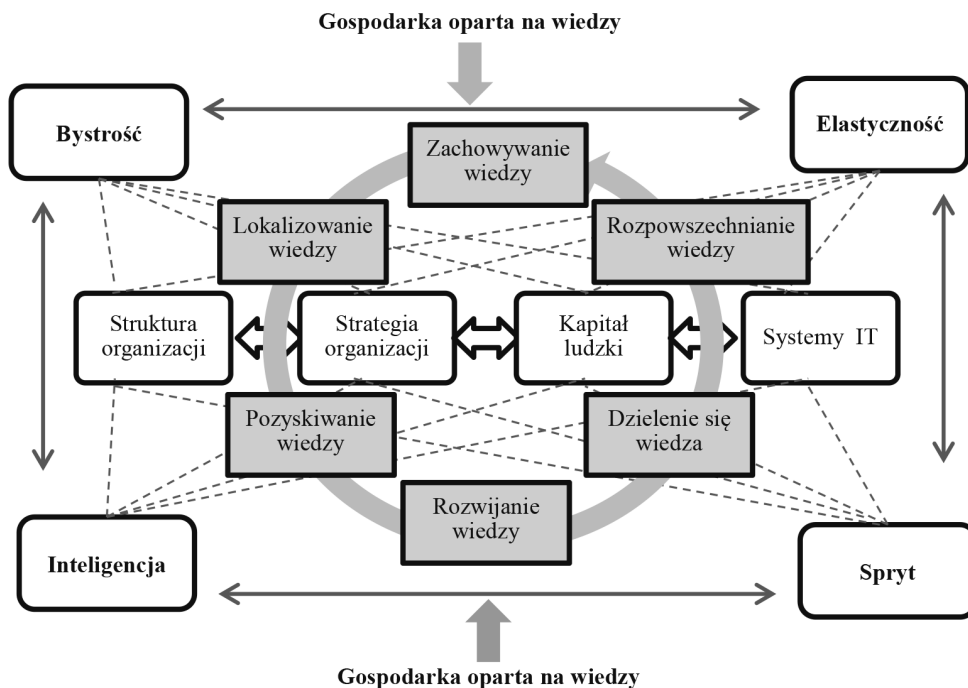
**Rys. 2.** Wymiary zwinności organizacji wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Trzecieliński, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.

<sup>2</sup> Definicję organizacji zwinnej przedstawił P. Płoszajski, *Organizacja przyszłości wirtualny splot kontraktów*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000, określając, że jest to taka firma, która łączy w sobie elementy przedsiębiorstwa szczupłego i elastycznego, która dysponuje pracownikami o dużej wiedzy, działa w oparciu o struktury heterarchiczne, jest inteligentna, potrafi stwarzać warunki do komunikowania się pomiędzy swoimi pracownikami, dostawcami itp., posiada zdolność do samoregulacji i która ma menedżerów poruszających się w świecie czystej paranoi.

### 3. Zwinność organizacji wiedzy

Koncepcja zwinności organizacji wiedzy przedstawiona została za pomocą modelu. Podstawę modelu stanowią cztery zasadnicze obszary organizacji: strategia, struktura organizacji, kapitał ludzki, systemy teleinformacyjne, które zostały zidentyfikowane jako najbardziej wrażliwe i reagujące na zmiany w gospodarce wiedzy. Zachodząca w organizacji ewolucja jest wynikiem realizowanego w sposób ciągły procesu zarządzania wiedzą, obejmującego: lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej, wykorzystywanie wiedzy oraz jej zachowywanie. W trakcie procesu dochodzi do transformacji i narastania wiedzy indywidualnej i organizacyjnej, czego skutkiem jest ciągłe uczenie się organizacji. Uruchomiony proces świadomego zarządzania wiedzą oraz uczenia się organizacji jest identyfikowany przez cechy zwinności organizacji wyrażone: bystrością, elastycznością, inteligencją oraz sprytem. W kontekście natężenia cech zwinności oceniany będzie rozwój przedsiębiorstwa wiedzy wyrażony poziomem dostosowania organizacji (wykorzystywania okazji) do warunków gospodarki opartej na wiedzy. Model zwinności organizacji opartej na wiedzy przedstawia rys. 3.



Rys. 3. Model zwinności organizacji opartej na wiedzy

Źródło: [Włodarkiewicz-Klimek, Kałowska 2012, s. 162].



#### 4. Cechy kapitału ludzkiego w organizacji wiedzy

Kapitał ludzki jest szczególnym zasobem gospodarki wiedzy. Z jednej strony jest on kreatorem i głównym sprawcą rozwoju gospodarki wiedzy, z drugiej strony jest podstawowym odbiorcą zmian, jakie niesie za sobą zmieniająca się gospodarka. Ludzie traktowani są jako kapitał ludzki, rozumiany jako zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej, zawarty w każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości, określający zdolności do pracy, do adaptacji do zmiany w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań [Domański 1993].

Określając cechy kapitału ludzkiego w organizacji wiedzy, należy odnieść się do szerokiego spojrzenia na koncepcję kapitału ludzkiego, analizując go w wymiarze społeczeństwa, organizacji i jednostki.

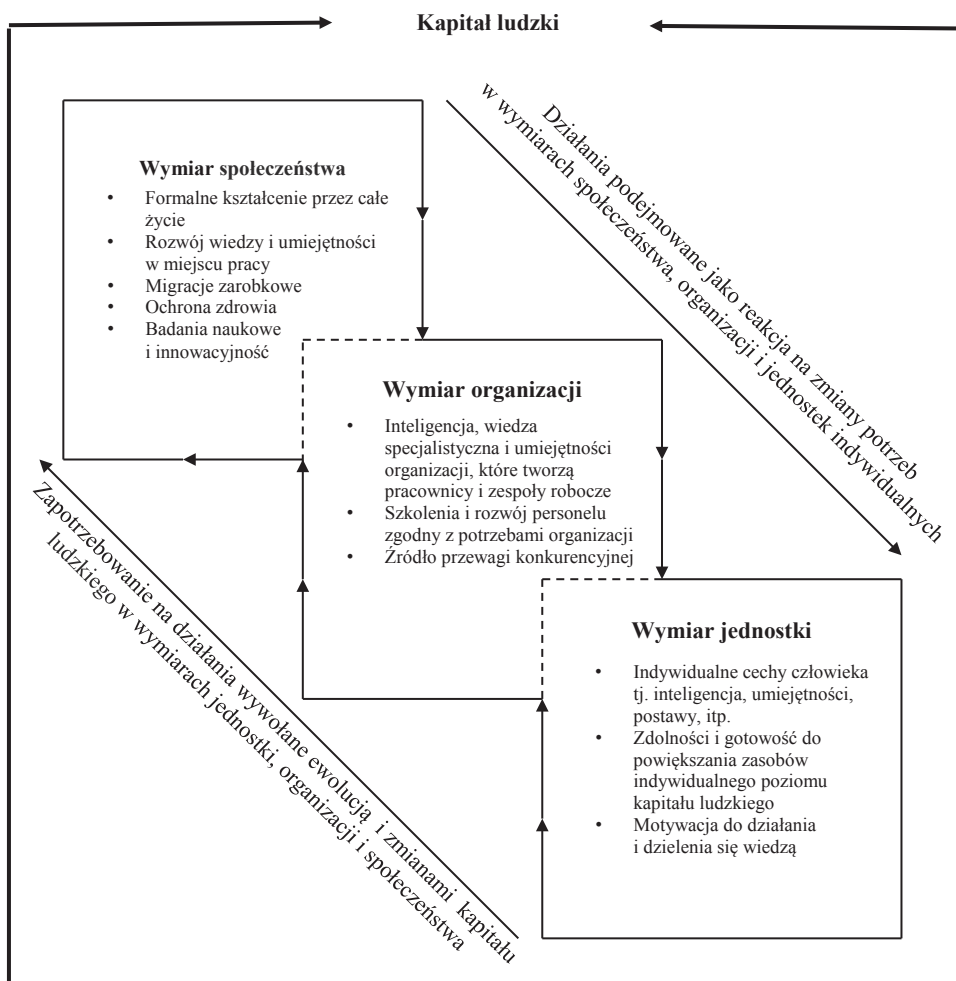
W **wymiarze społeczeństwa** kapitał ludzki odniesiony jest do całej populacji i rozważany jest w kategoriach: wzrostu wiedzy poprzez zwiększone wydatki na edukację społeczeństwa na wszystkich szczeblach kształcenia przez całe życie, a także rozwoju wiedzy i umiejętności w procesie pracy oraz zdrowia i energii witalnej społeczeństwa. Istotnym czynnikiem rozwoju kapitału ludzkiego w wymiarze społeczeństwa są również migracje zarobkowe oraz poziom wydatków państwa na badania i rozwój.

W **wymiarze organizacji** kapitał ludzki obejmuje niematerialne zasoby, których dostarczają pracodawcom ich pracownicy [Baron, Armstrong 2008, s. 20]. Kapitał ludzki jest połączeniem inteligencji, umiejętności i wiedzy specjalistycznej poszczególnych pracowników, które nadają organizacji jej specyficzny charakter (por. [Przybyszewski 2007, s. 135]). Jest on kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej firm osiąganej poprzez rozwijanie indywidualnych działań w organizacji. Działania związane są ze szkoleniami, edukacją oraz innymi profesjonalnymi inicjatywami sprzyjającymi wzrostowi wiedzy, umiejętności, wartości oraz kompetencji społecznych zatrudnionej kadry. Prowadzą one do wzrostu satysfakcji pracowników oraz ich rozwoju, co w konsekwencji przyczynia się do pozytywnych zmian w organizacji (por. [Schultz 1981]).

W **wymiarze jednostki** wyróżniającą cechą kapitału ludzkiego jest to, że jest (...) częścią człowieka [Domański 1993, s. 19], jest ludzki, ponieważ jest ucieleśniony w ludziach. Stanowi ucieleśnione w jednostce umiejętności, kompetencje, wiedzę, które są istotne w działalności gospodarczej [Human Capital Investment, OECD 1998, s. 9]. Kapitał ludzki w wymiarze jednostki możemy opisać jako kombinację takich czynników, jak:

- cechy wnoszone przez człowieka: inteligencja, energia, ogólnie pozytywna postawa, wiarygodność, zaangażowanie,
- zdolność pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolności twórcze, a także zdrowy rozsądek,
- motywacja pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą: duch zespołowy i orientacja na cel [Fitz-enz 2001, s. 9].

Wymiary kapitału ludzkiego oraz relacje pomiędzy nimi przedstawia rys. 4.



Rys. 4. Wymiary kapitału ludzkiego

Źródło: opracowanie własne.

Relacje pomiędzy wymiarami kapitału ludzkiego koncentrują się w obszarach działań podejmowanych jako reakcje na zmiany potrzeb w wymiarach społeczeństwa, organizacji i jednostki oraz zapotrzebowania na działania wywołane ewolucją i zmianami kapitału ludzkiego w wymiarach jednostki, organizacji i społeczeństwa. Takie podejście umożliwia spojrzenie na kapitał ludzki w kategorii zasobu determinującego zwinność organizacji wiedzy. W związku z tym możemy wskazać następujące cechy kapitału ludzkiego:

- otwarcie na kształcenie i rozwój przez całe życie,
- ciągłe uczenie się i rozwój kompetencji oraz umiejętności w miejscu pracy,
- otwartość na elastyczność form i godzin pracy oraz pracę zespołową,
- akceptacja polityki kadrowej nastawionej na rozwój i uczenie się,
- otwartość na systemy motywacyjne nagradzające innowacyjność, kreatywność i fachowość,
- umiejętność funkcjonowania w globalnym miejscu pracy,
- świadomość współuczestniczenia w procesie zarządzania wiedzą,
- dbałość o kondycję psychofizyczną,

Obok wymienionych indywidualnych cech kapitału ludzkiego o jego potencjale i wartości w działalności gospodarczej świadczyć będzie poziom pozytywnej gotowości do ciągłego pozyskiwania, aktualizowania informacji oraz przekształcania jej w wiedzę i umiejętności przydatne w organizacji, a także mające uniwersalny charakter, pozwalające zwiększać atrakcyjność kapitału ludzkiego na rynku pracy.

## 5. Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności organizacji wiedzy

Kapitał ludzki jest kluczowym czynnikiem i sprawcą dostosowania organizacji wiedzy do warunków gospodarki wiedzą. Indywidualny potencjał pracownika, wzmocniony procesem zarządzania wiedzą w organizacji, sprzyja kształtowaniu jej zwinności. Wyraża się to skutecznością dostrzegania i reagowania na okazje oraz właściwym dostosowywaniem potencjału wewnętrznego (struktury organizacji, strategii, systemów teleinformatycznych, kapitału ludzkiego) dla sprawnego przekształcania okazji w sukces rynkowy. Efektywność procesu wiąże się z jednej strony z indywidualnymi cechami kapitału ludzkiego na poziomie jednostki (cechy pracownika), z drugiej z warunkami, jakie stwarza organizacja w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Układ czynników związanych z cechami kapitału ludzkiego na poziomie jednostki i organizacji w wymiarach zwinności przedstawia tab. 1.

**Tabela 1.** Cechy kapitału ludzkiego na poziomie jednostki i organizacji kształtujące zwinność organizacji wiedzy

Cechy zwinności	Indywidualne cechy kapitału ludzkiego na poziomie jednostki	Warunki, jakie stwarza organizacja na poziomie kapitału ludzkiego
1	2	3
Bystrość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otwartość na elastyczne formy organizacji pracy.</li> <li>• Postrzeganie koncepcji uczenia się przez całe życie jako źródła zwiększania atrakcyjności i umacniania pozycji na rynku pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elastyczności form i organizacji pracy, co sprzyja zdolności organizacji do szybkiego postrzegania okazji oraz zagrożeń.</li> <li>• Polityka personalna organizacji ewaluująca w stronę polityki kapitału ludzkiego.</li> </ul>

1	2	3
Elastyczność	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wielowymiarowe rozwijanie indywidualnej wiedzy zwiększające atrakcyjność i uniwersalność w miejscu pracy oraz predysponujące do dywersyfikacji pełnionych ról w organizacji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Warunki do nadmiarowości i rozwoju wiedzy pracowników oraz wiedzy organizacyjnej w celu zwiększenia elastyczności zasobów.</li> </ul>
Inteligencja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wyznaczona własna ścieżka kariery i rozwoju.</li> <li>Indywidualne cechy, tj.: inteligencja, energia, ogólnie pozytywna postawa, wiarygodność, zaangażowanie.</li> <li>Indywidualne zdolności, tj.: zdolność do szybkiego uczenia się, chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolności twórcze, zdrowy rozsądek.</li> <li>Motywacja do pracy, w tym samomotywacja.</li> <li>Motywacja do dzielenia się informacją i wiedzą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Określona koncepcja i plan rozwoju kapitału ludzkiego.</li> <li>Wyodrębniony budżet na szkolenia (inne formy nauki).</li> <li>Rosnący udział pracowników o wysokich kwalifikacjach.</li> <li>Zarządzania kompetencjami,</li> <li>Proces i narzędzia rekrutacji/ derekrutacji koncentrujący się na ocenie wiedzy, umiejętności i postaw pracowników.</li> <li>Wprowadzanie i rozwijanie koncepcji zarządzania wiedzą.</li> <li>Wprowadzenie i rozwijanie systemów motywowania i wynagradzania pracowników sprzyjających wzrostowi inteligencji organizacji.</li> <li>Proefektywnościowe formy zatrudniania i wynagradzania menedżerów wyższego szczebla.</li> </ul>
Spryt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indywidualna przedsiębiorczość,</li> <li>Umiejętność dostrzegania i pozyskiwania wiedzy z zewnętrznych źródeł wiedzy (eksperti, konsultanci, ośrodki naukowo-badawcze, klienci, konkurenci, rynek).</li> <li>Dbłość o kondycję psychofizyczną.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przedsiębiorczość organizacji.</li> <li>Zdolność do dostrzegania i pozyskiwania wiedzy z zewnętrznych źródeł wiedzy (eksperti, konsultanci, ośrodki naukowo-badawcze, klienci, konkurenci, rynek).</li> <li>Dostosowywanie wewnętrznych struktur i relacji do tworzenia właściwych warunków dobrostanu pracownika w organizacji.</li> </ul>

Źródło : opracowanie własne.

## 6. Podsumowanie

Przedstawiona koncepcja wskazuje rolę kapitału ludzkiego w kształtowaniu zwinności organizacji wiedzy. Posiadane przez jednostkę indywidualne cechy zostają wzmocnione właściwym działaniem organizacji, zmierzającym do ciągłego aktywo-

wania wiedzy, umiejętności i kompetencji, zarówno na poziomie jednostki, jak i organizacji. Czynnikiem łączącym i wzmacniającym zwinność organizacji są realizowane w organizacji procesy zarządzania wiedzą. Zależności, jakie pojawiają się na styku zarządzania wiedzą i zarządzania kapitałem ludzkim, nieustannie pogłębiają się wraz ze zmianami, które niesie gospodarka wiedzy. W rozwijającym się społeczeństwie wiedzy podstawowym zasobem nie jest już kapitał, bogactwa naturalne czy praca, lecz jest i pozostanie wiedza, pracownicy wiedzy odgrywają zaś w nim główną rolę (por. [Drucker 1994]).

## Literatura

- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim, Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Domański S.R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.
- Drucker P., *Post-Capitalist Society*, Harper Business, New York 1994.
- Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Human Capital Investment, An International Comparison, Center for Educational Research and Innovation, 1998.
- Przybyszewski R., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Schultz T.W., *Investing in people: The Economics of Population Quality*, University of California, Berkeley 1981.
- Trzcieliński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- Włodarkiewicz-Klimek H., Kałkowska J., *Adaptation of enterprise management systems into knowledge based economy conditions – research concept* [w:] J. Lewandowski, I. Jałmużna, A. Walaszczyk (eds.), *Contemporary and future trends in management*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
- Włodarkiewicz-Klimek H., Kałkowska J., Trzcieliński S., Pawłowski E., *External conditions of enterprise's development in a knowledge based economy*, T. Marek, W. Karwowski, J. Kantola (eds.) *Science, Technology, Higher Education and Society in the Conceptual Age* Taylor & Francis, London, New York 2011.
- Włodarkiewicz-Klimek H., Kałkowska J., *Zwinność organizacji opartych na wiedzy*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, Wybrane Aspekty Zarządzania Współczesną Organizacją nr 8/2012, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Łódź 2012.
- World Bank, *Korea as Knowledge Economy. Evolutionary Process ad Lessons Learned*, Overview, Washington World Bank 2006.

## **HUMAN CAPITAL IN SHAPING AGILITY OF KNOWLEDGE BASED ORGANIZATIONS**

**Summary:** The goal of the paper is to show the role of human capital in shaping agility of knowledge based organizations. The paper also presents human capital features creating as a result of knowledge economy effect as well as human capital properties in agility dimensions on the unit and organization level influencing efficiency of adaptation of organization into knowledge economy.

**Keywords:** knowledge based economy, organization of knowledge, agility of organization, human capital.