

Rewolucja w przedsiębiorstwach: od zarządzania zasobem ludzkim i zarządzania wiedzą do zarządzania kapitałem ludzkim

Bogusz Mikuła 

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

e-mail: mikulab@poczta.fm

Streszczenie

Artykuł opisuje zagadnienie zarządzania kapitałem ludzkim z perspektywy wymagań warunków gospodarki opartej na wiedzy. Przedstawiono w nim istniejące możliwości wykorzystania przez przedsiębiorstwo kapitału ludzkiego zlokalizowanego w ekosystemie biznesu. Scharakteryzowano kilkanaście metod, które mogą zostać zastosowane w zarządzaniu kapitałem ludzkim na poziomie międzyorganizacyjnym. Na zakończenie wskazano kierunki dalszych badań.

Słowa kluczowe

kapitał ludzki, zarządzanie kapitałem ludzkim, ekosystem biznesu, zarządzanie wiedzą

Wstęp

Istotne zmiany orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami zawsze związane były ze zmianą warunków prowadzenia biznesu. Sytuacja w gospodarce przemysłowej w latach 20. XX wieku doprowadziła do nadprodukcji, a spekulacje finansowe skończyły się wielkim kryzysem. To poskutkowało końcem orientacji produkcyjnej na rzecz orientacji rynkowej i rozwojem koncepcji marketingu. Lata 70. wyróżniły się kryzysem naftowym, który miał duży wpływ na sytuację finansową państw, rynków i przedsiębiorstw. Wówczas rozszerzanie działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa i zmiany polityczne zaowocowały wprowadzeniem orientacji globalnej. Znaczące podwyższenie poziomu konkurencji, walka o nowe rynki otwierające się w wyniku zmian politycznych i postępującej globalizacji, „bitwa” o nowych klientów poprzez innowacyjność produktów, w połowie lat 90. skutkuje zaś pojawieniem się orientacji na wiedzy. Jej wyróżnikiem jest koncentracja na zasobach niematerialnych, wzrost inwestycji w badania naukowe i zarządzanie wiedzą (ZW).

Kryzys finansowy z końca pierwszej dekady XXI wieku jednak nie nauczył rynków finansowych oraz nadzorujących je instytucji państwowych. Skutki tego widać podczas obecnego kryzysu spowodowanego pandemią koronawirusa. Ignorancja władz państwowych, brak zamknięcia notowań giełdowych w odpowiednim czasie i spowolniona oraz merytorycznie wątpliwa reakcja na możliwość wystąpienia problemów finansowych w sferze przedsiębiorstw i pracowniczej, przełoży się niewątpliwie na wyniki ekonomiczne gospodarki kraju. Koronawirus to wielkie zagrożenie i tragedia dla ludzkości. Jednak można też przyjąć, że sytuacja ta będzie szansą rozwojową dla wielu podmiotów gospodarczych, zwłaszcza dla tych, które będą potrafić zmienić filozofię i sposób swojego działania dla dostosowania się do nowych warunków. Obecny kryzys epidemiologiczny i wyłaniający się kryzys gospodarczy roku 2020 obrazuje jak istotny w gospodarce jest kapitał ludzki (KL) i jak mało racjonalne są dotychczas stosowane instrumenty jego wykorzystania. Muszą więc nastąpić zamiany w zarządzaniu organizacjami, zmiany w sposobach działania układów sieciowych, w obszarze technologii i narzędzi informacyjno-komunikacyjnych (ICT) oraz w organizacji pracy ludzi. Prawdopodobnie wyłania się więc nowa orientacja w zarządzaniu: orientacja na KL. Wynikiem jej będzie dominacja w organizacjach zarządzania KL (ZKL).

Artykuł ma charakter teoretyczny. Celem artykułu jest przedstawienie istniejących możliwości wykorzystania KL w przedsiębiorstwie, zwłaszcza KL zlokalizowanego w ekosystemie biznesu. Na wstępie odniesiono się do uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej w warunkach gospodarki opartej na wiedzy (GOW), nowych wymagań wobec realizacji funkcji personalnej i zmian w ZW. Kluczowa część opracowania przedstawia istotę KL i ZKL w znaczeniu funkcjonalnym i instrumentalnym. Następnie krótko scharakteryzowano ekosystem biznesu oraz przedstawiono przykłady metod, które z poziomu organizacji przenieść można na poziom międzyorganizacyjny w celu wspólnego wykorzystania KL. Przedstawiono również wnioski, a na zakończenie wskazano możliwe kierunki dalszych badań.

1. Biznes w gospodarce opartej na wiedzy

Działalność gospodarcza oparta na wiedzy, produkcji, konsumpcji i dystrybucji nie jest nowym pomysłem. Czynniki te brano pod uwagę w analizie ekonomicznej od czasów Adama Smitha, ale stopień ich uwzględnienia był zróżnicowany [Harris, 2001, s. 23]. W połowie lat 90. XX wieku państwa rozwinięte gospodarczo weszły w nową fazę rozwoju swoich gospodarek, obecnie nazywaną jako GOW. GOW to gospodarka globalna, przedsiębiorcza i elastyczna, o wysokim potencjale wzrostu,

a czynniki tego wzrostu zależą od stopnia wbudowania wiedzy, technologii i innowacji w produkty i usługi [Balcerzak i Pietrzak, 2016, s. 68]. Szczególnym wyróżnikiem GOW jest koncentracja na wartości ekonomicznej obiektów niematerialnych i na ważnej roli jaką we współczesnej gospodarce odgrywa informacja i komunikacja. Inną cechą tej gospodarki jest stały wzrost podsystemu usług, co wynika ze zmian technologicznych w produkcji dóbr fizycznych uwalniających zasoby i ludzką kreatywność, które można zastosować gdzie indziej [Harris, 2001, s. 23].

Bardzo duże znaczenie wśród obiektów niematerialnych w GOW przypisuje się wiedzy i sieciom. Znaczenie wiedzy i ZW dla wydajności organizacji wydaje się być powszechnie akceptowane w większości aktualnej literatury z zakresu zarządzania [Andreeva i Kianto, 2012, s. 4]. Wynika to z faktu, że wiedza została uznana za jeden z najważniejszych czynników wzrostu gospodarczego [Gao, Li i Nakamori, 2003, s. 3]. Natomiast sieci sprzyjają rozwojowi wiedzy poprzez uczenie się od zewnętrznych partnerów i dostęp do uzupełniających się zasobów. Relacje te pomagają firmom w rozłożeniu kosztów i ryzyka związanych z innowacjami realizowanymi w większej grupie organizacji, w uzyskaniu dostępu do wyników badań, kluczowych komponentów technologicznych niezbędnych do wytworzenia nowych produktów lub realizacji nowych procesów, a także do dzielenia się zasobami w produkcji, marketingu i dystrybucji [Harris, 2001, s. 32]. Dynamiczne i zmieniające się otoczenie rynkowe wymaga od firm szybkiego reagowania, co tworzy zapotrzebowanie na wiedzę. Dlatego przedsiębiorstwa muszą przyspieszyć przepływ wiedzy poprzez sieć współpracy, dokonywać szybkich i dokładnych ocen zmian rynkowych oraz skracać czas wprowadzania produktów na rynek [Fan, Feng i Yu, 2007, s. 87].

Wszystkie wskazane powyżej czynniki budują odmienny od industrialnego kontekst prowadzenia działalności gospodarczej. Do nich należy dodać turbulencję, która jest efektem sieciowości i prowadzić może do radykalnych zmian sytuacji na rynkach oraz w gospodarce, a także wzrost znaczenia wysokiej klasy specjalistów i szerokie wykorzystanie ICT we wszystkich sferach gospodarki, jak też we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstw.

2. Zarządzanie zasobem ludzkim przedsiębiorstwa

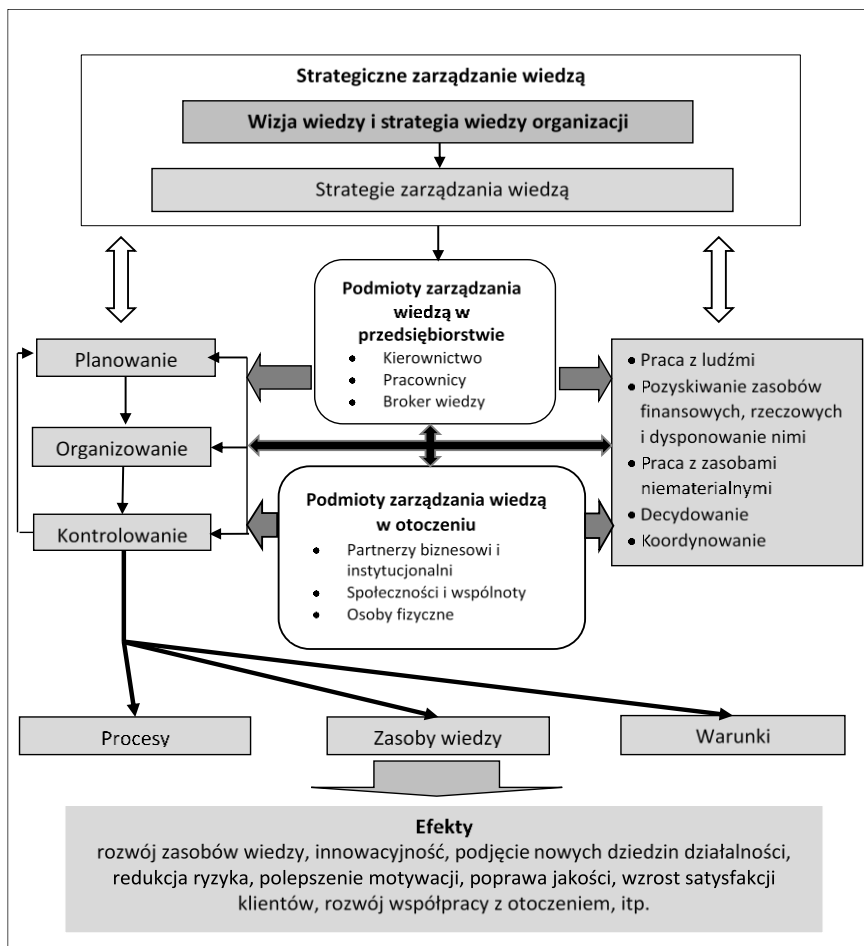
Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) to koncepcja, której teoretyczne fundamenty ukształtowały się w latach 80. XX wieku, a więc w erze industrialnej, w odmiennych warunkach niż warunki GOW i podczas dominacji koncepcji zarządzania strategicznego, która wówczas praktycznie nie obejmowała problematyki zarządzania zasobami niematerialnymi organizacji w stopniu porównywalnym do obecnego. Przełomowym krokiem w zarządzaniu było przyjęcie przez ZZL, że zasób ludzki –

rozumiany jako zbiorowość pracowników [Stabryła, 2009, s. 119] – to najważniejszy zasób organizacji. W ramach ZZL usystematyzowano procedury dotyczące między innymi analizy pracy, rekrutacji i selekcji, adaptacji do pracy, rozwoju kwalifikacji, oceniania i wynagradzania pracowników, zwalniania i sukcesji. Wraz z zaistnieniem GOW wprowadzona standaryzacja procedur personalnych stała się w opozycji do wymaganej elastyczności organizacji. Wynika to z faktu, że procedury te prowadzą niejednokrotnie do takiego ukształtowania zasobu ludzkiego, który dostosowany jest do realizacji standardowych i powtarzalnych zadań organizacji w ramach istniejącej struktury organizacyjnej, traktowany jest jako koszt i przez to słabo finansowo umotywowany do pracy, nisko adaptacyjny w odniesieniu do szybko pojawiających się zmian w otoczeniu i organizacji, wyzwań, szans i zagrożeń. niekreatywny i konserwatywny. Próby uelastycznienia poprzez stosowanie strategicznego ZZL, zarządzania kompetencjami pracowniczymi, czy nawet zarządzania talentami, stały się niewystarczające. We wszystkich tych koncepcjach podstawowy błąd tkwi w formalizacji podejścia, zwłaszcza uznaniu, że formalne potwierdzenie kwalifikacji w postaci dyplomów i certyfikatów jest wystarczające, a wzrost poziomu kwalifikacji pracownika przełoży się automatycznie na wyniki pracy bez konieczności wprowadzenia odpowiednich zmian organizacyjnych (zmiany struktury organizacyjnej i instrumentalizacji pracy, delegowania uprawnień, rozszerzenia zakresu pracy, zwiększenia zakresu autonomii, redundancji informacji itp.). W tym miejscu ktoś mógłby postawić zarzut, że skoro gospodarka oparta jest na wiedzy, dlatego ZZL zostało zastąpione ZKL. W literaturze z zakresu zarządzania rzeczywiście zwraca się uwagę, że ZKL stopniowo zastępuje ZZL, ale pojęcia te często używane są zamiennie [Afiouni 2013, s. 25] (przykładowo zobacz: [Bielińska, 2016]), co świadczy, że droga do ZKL jest w początkowej fazie budowy zarówno w praktyce, jak i w teorii. Niewątpliwie bliższe rzeczywistej praktycznej realizacji ZKL są organizacje, które wdrożyły systemy ZW, ale te w większym stopniu oparte na strategii personalizacji niż kodyfikacji.

3. Ewolucja zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

ZW to obecnie nieodłączny element zarządzania współczesnymi organizacjami. W literaturze przedmiotu nie ma spójności poglądów czym jest w rzeczywistości ZW i jak należy ZW. Na rysunku 1 przedstawiono modelowe ujęcie koncepcji ZW. Obrazuje on, że ZW polega na realizacji cyklicznych funkcji zarządzania (planowania, organizowania i kontroli), wspartych realizacją funkcji ciągłych (pracą z ludźmi, pozyskiwaniem oraz wykorzystaniem zasobów finansowych, rzeczowych i niematerialnych, decydowaniem oraz koordynowaniem), które skierowane są na zasoby

wiedzy, procesy z udziałem wiedzy oraz warunki ich przebiegu w sposób prowadzący do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Kierunki tych działań określone są przez strategiczne ZW, a więc proces informacyjno-decyzyjnym, którego celem jest określenie wizji i strategii wiedzy przedsiębiorstwa oraz dobór i wykorzystanie strategii ZW [Mikuła, 2018, s. 39].



Rys. 1. Modelowe ujęcie koncepcji zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Pojęcie ZW i nurt badawczy związany z ZW w świadomości środowiska naukowego pojawiły się w latach 90. XX wieku [Antczak, 2013, s. 23], jednocześnie jest to tematyka o charakterze interdyscyplinarnym i podlegająca bardzo szybkiej ewolucji [Pachura, 2016, s. 72-73]. W pierwszej fazie implementacji ZW w organizacjach wiele firm wdrożyło inicjatywy z zakresu ZW z naciskiem na ICT [Jeon, Kim i Koh, 2011, s. 251]. Wdrożenie rozwiązań informatycznych, takich jak portale korporacyjne, systemy eksperckie, systemy zarządzania dokumentami, bazy dobrych praktyk, w niektórych przypadkach podnosi zdolność do utrzymania przewagi konkurencyjnej organizacji. Systemy informatyczne ułatwiają i usprawniają przepływ wiedzy, lecz jednak nigdy nie zastąpią człowieka jako głównego nośnika wiedzy [Kubiak, 2013, s. 283]. Organizacja, ludzie i technologia pojawiają się jako trzy równe i wzajemnie zależne wymiary projektowe ZW. Zatem ZW niekoniecznie jest tylko problemem ICT [Windlinger, 2009. s. 5]. Tak więc ZW ewoluowało od koncentracji na zagadnieniach techniczno-technologicznych wykorzystania informatyki (mającej rozwiązać problem transferu i kodyfikacji informacji) do skupienia uwagi na miękkich czynnikach organizacji i zarządzania (dla optymalizacji procesów kreowania i dzielenia się wiedzą) – co określane jest jako podejście relacyjne w ZW [Morawski, 2017a] (porównanie przedstawia tabela 1). Podejście to wywodzi się z procesu konwersji wiedzy (SECI) przedstawionego przez I. Nonaka i H. Takeuchi [Nonaka i Takeuchi, 2000].

Tab. 1. Porównanie podejść do ZW

Podejście zasobowe	Podejście relacyjne
Wiedza jako zasób	Wiedza jako relacja
Strategia kodyfikacji	Strategia personalizacji
Wiedza jawna	Wiedza cicha
Zarządzanie informacją	Zarządzanie pracownikami wiedzy
Infrastruktura i techniki informacyjne	Kanały komunikacyjne
Gromadzenie, kodyfikowanie, katalogowanie i upowszechnianie dokumentów zawartych w bazach danych	Kreowanie i dzielenie się wiedzą z udziałem pracowników
Niezawodność infrastruktury	Kreatywność człowieka
Hierarchia	Zespoły
Działy organizacyjne	Wspólnoty uczestników
Środowisko techniczne	Środowisko społeczne

Źródło: [Morawski, 2017a].

4. Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie

KL przypisuje się najważniejszą rolę wśród składników kapitału intelektualnego organizacji [Cywoniuk i Grześ, 2013, s. 168]. On to bowiem, dzięki swojej aktywności, decyduje o zaistnieniu dwóch pozostałych składowych kapitału intelektualnego – wpływa na budowę kapitału strukturalnego i klienckiego. Dodatkowo tworzy normy, zwyczaje i procedury, a jego poziom rzutuje na odbiór firmy przez klientów i przez inne powiązane podmioty [Gołaszewska-Kaczan, 2014, s. 91]. Natomiast ZKL traktuje się jako jeden z najważniejszych elementów zarządzania każdą organizacją [Moczydłowska, 2013, s. 189].

KL jest różnorodnie definiowany. To co jest wspólne dla wielu definicji, to fakt, że jest niematerialny i przynależny w 100% do ludzi. Ogólnie przyjąć można, że KL zbiorowości ludzkiej to konfiguracja indywidualnych kapitałów intelektualnych wchodzących w jej skład osób. Można więc na niego spojrzeć przez pryzmat czterech płaszczyzn: kompetencji, relacji wewnętrznych (międzyludzkich) w tej zbiorowości, relacji członków zbiorowości i jej jako całości ze swoim otoczeniem, własności intelektualnej będącej w posiadaniu członków zbiorowości, ich podgrup i całości. Zaznaczyć należy, że jest to część tych zasobów niematerialnych, która wykorzystywana jest lub może być zastosowana przez rozpatrywaną zbiorowość do tworzenia wartości. Patrząc na KL bardziej szczegółowo rozpatrywać go można na czterech podstawowych dla organizacji poziomach: indywidualnego kapitału intelektualnego człowieka, KL zespołu pracowników, KL organizacji oraz KL poziomu międzyorganizacyjnego.

Ciekawe ujęcie KL, które należałoby rozpatrzyć w kontekście podejść do definiowania KL oraz rozwoju teorii ZKL przedstawił J. Dziwulski [Dziwulski, 2017, s. 169] ujmując go w perspektywie kombinacji następujących czynników:

- cech wnoszonych przez pracownika: inteligencja, zaangażowanie, energia, pozytywne nastawienie do życia, rzetelność, uczciwość, wiarygodność;
- zdolności pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność;
- motywacji pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą: umiejętność pracy w zespole, dążenie do realizacji celów.

W tym ujęciu nie przedstawiono bezpośrednio zasobów, które najczęściej są wliczane do KL, ale np. wiedza związana jest z cechą inteligencji, umysłem i wyobraźnią, wiedza ukryta i relacje z umiejętnością pracy w zespole, witalność i zdrowie z pozytywnym nastawieniem do życia, a wartości, normy i postawy z rzetelnością i uczciwością.

ZKL niejednokrotnie jest utożsamiane w działaniami odnoszonymi przede wszystkim do kluczowych pracowników przedsiębiorstwa [Morawski, 2017b; Pietruszka, 2017]. Tymczasem w Japonii za istotną uważana jest wiedzą każdego z pracowników, nawet tych ludzi, którzy są pracownikami bezpośrednio wykonawczymi, co obrazuje zastosowanie np. metody *kaizen* (zob.: [Mikuła i Potocki, 2004, s. 86]) albo QAM (zob.: [Potocki i Łukasik, 2014, s. 56]).

ZKL to zarządzanie skoncentrowane na KL. Systemowe ujęcie tego problemu wymusza podejmowanie działań na wszystkich – wskazanych powyżej – 4 poziomach KL. Ogólnie można przyjąć, że istotą ZKL jest podejmowanie decyzji w odniesieniu do KL poprzez planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie bezpośrednio skoncentrowane na składowych KL, a pośrednio poprzez kształtowanie procesów, w których KL uczestniczy i warunków jego pozyskania, tworzenia, rozwoju i wykorzystania.

Procesy, w których bierze udział KL, to przede wszystkim procesy z udziałem wiedzy. Można na nie patrzeć przez pryzmat japońskiej koncepcji zarządzania procesem kreowania wiedzy, w ramach której proces kreowania wiedzy przedstawiono jako konwersję wiedzy jawnej i cichej sprowadzonej do procesu socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji i internalizacji [Nonaka, Toyama i Konno, 2000, s. 12]. Inny sposób spojrzenia i zarazem podejścia w ZKL może być wynikiem zastosowania koncepcji organizacyjnego uczenia się. Wówczas można sterować procesami z udziałem wiedzy poprzez zarządzanie tradycyjnym, empirycznym i cybernetycznym uczeniem się (zob.: [Mikuła, 2006, s. 161-168]). Jeszcze innym wariantem jest podejście od strony zadań operacyjnych ZW. Wtedy planowanie, organizowanie oraz kontrola (poprzedzone działaniami z zakresu strategicznego ZW) w ramach ZKL skoncentrowane są na identyfikowaniu, transferze, gromadzeniu, selekcjonowaniu, kreowaniu, łączeniu, zapisywaniu, przechowywaniu, ocenie i stosowaniu wiedzy (zob.: [Krakowiak-Bal i in., 2017, s. 61-62]).

Natomiast szerokim obszarem działań z zakresu ZKL jest kształtowanie warunków niezbędnych dla optymalnego wykorzystania, rozwoju, tworzenia i pozyskania KL. Obejmuje on kształtowanie systemu pracy zespołowej, partycypacji, motywacji, informacji i komunikacji, struktury organizacyjnej, klimatu i kultury organizacyjnej oraz wszelkich relacji zachodzących między ludźmi [Mikuła, Pietruszka-Ortyl i Potocki, 2002, s. 48]. Jeśli podejście do procesów z udziałem wiedzy zostanie oparte na procesie SECI, kolejną rzeczą jest rozpatrywanie warunków zgodnie z koncepcją *ba* (zob.: [Nonaka, Toyama i Konno, 2000, s. 16-17; Pachura, 2016, s. 76-79]). Przy innych rozwiązaniach wystarczające okazać się może badanie i kształtowanie warunków społecznych, organizacyjnych, technicznych, formalno-prawnych i ekonomiczno-finansowych, tak aby przyczyniały się one do wysokiej sprawności ZKL

i wykorzystania KL. Konieczne jest oczywiście zastosowanie podejścia systemowego, a więc całościowe, łączne ich rozpatrywanie.

ZKL wymaga doboru narzędzi i praktyk, które należy zastosować, biorąc pod uwagę następujące czynniki: obszar biznesowy, zakres wykorzystania potencjału ludzkiego, źródła budowania przewagi konkurencyjnej, przyjęte cele strategiczne, etap rozwoju organizacji, pozycja rynkowa. Zmiennych możliwych do uwzględnienia jest znacznie więcej, ale ich włączenie sprawia, że ZKL lepiej pasuje do kapitału, którego dotyczy. Kształtując proces ZKL warto zweryfikować, w jaki sposób wdrażane praktyki dotyczące osobistego KL są oceniane przez jednostki poddane określonym działaniom. Punkt widzenia pracownika ma kluczowe znaczenie przy projektowaniu procesu rozwoju i wykorzystaniu potencjału ludzkiego w organizacji [Toszevska-Czerniej, 2018, s. 626]. Oczywiście stosowanie praktyk, metod i narzędzi dotyczy również ZKL na poziomie zespołu, organizacji i międzyorganizacyjnym. W ten sposób wyłania się instrumentalne podejście w ZKL. Polega ono na odpowiednim doborze i implementacji instrumentów organizacyjnych, technicznych, społecznych, formalno-prawnych i ekonomiczno-finansowych, na których opiera się i które wykorzystuje system ZKL [Mikuła, 2019, s. 141]. W ramach takich koncepcji, jak ZZL, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie talentami, ZW, zarządzanie informacjami i komunikacją, zarządzanie relacjami i wielu innych, dopracowane zostały w teorii i praktyce instrumenty (metody i narzędzia), które w potwierdzony sposób mogą wspomóc ZKL. We współpracy w zakresie KL na poziomie międzyorganizacyjnym szczególnie dobre efekty przynieść może wykorzystanie tych metod, które zostały sprawdzone w zarządzaniu organizacjami (na poziomie organizacji). Przykłady takich instrumentów przedstawiono w dalszej części.

5. Współpraca organizacji dla wykorzystania kapitału ludzkiego ekosystemu biznesu

Nowa filozofia biznesu w postaci koopetycji jest bezpośrednio wyjaśniana imperatywem innowacji, który wymaga współpracy w zakresie innowacji (zwłaszcza otwartych) i materializuje się poprzez złożone relacje w ekosystemie biznesu [Ben Letaifa i Rabeau, 2012, s. 57]. Ekosystem biznesu to system złożony, którego elementami są głównie organizacje. W tej perspektywie organizacja nie adaptuje się do otoczenia, ale je współtworzy. Elementem, który odróżnia jeden ekosystem od innego to wspólne cechy populacji organizacji i podobna ścieżka rozwoju w ramach populacji. Granice ekosystemu są zmienne, co jest skutkiem zmian relacji między partnerami [Stańczyk-Hugiet i Stańczyk, 2013, s. 23]. A. Lipińska [2018, s. 49]

na podstawie literatury przedmiotu zestawiała cechy ekosystemu biznesu zaliczając do nich:

- dużą liczbę składających się na ekosystem organizacji,
- wzajemne powiązania elementów,
- współdzielenie wiedzy (i innych zasobów), współzależności i współpracy poszczególnych jego podmiotów przy jednoczesnej dużej konkurencyjności (koopetycja),
- pełnienie określonych ról i zajmowanie pozycji przez podmioty będące częścią ekosystemu, gdzie zmiana (pozycji) jednego z elementów wpływa na pozostałe,
- wielokierunkowe i złożone oddziaływanie sił zewnętrznych (m.in. polityki, technologii, rynków, zasobów ludzkich, zwłaszcza klientów itp.) na przedsiębiorstwa funkcjonujące w obrębie danego ekosystemu,
- dynamiczną strukturę, zdolność ewolucji i rozwoju całego ekosystemu,
- zdolność do konkurowania z innymi ekosystemami.

Funkcjonowanie w wielowymiarowym układzie kooperacyjnym dostarcza szerokiego kontekstu do rozwijania KL, gdyż [Jabłoński i in., 2015, s. 212]:

- umożliwia rozbudowę jego infrastruktury o systemy organizacji partnerskich (wypracowanie hybrydowej kultury organizacyjnej sieci, nowego systemu komunikacji),
- rozszerza kapitał relacji, rozszerzając i wzmagając powiązania mogące gwarantować wymianę wiedzy (efekt synergii relacji z poziomu indywidualnego na zespołowy i międzyorganizacyjny),
- otwiera nowe perspektywy wykorzystania nadmiarowości zasobów, w tym KL (możliwość alokacji zasobów wewnątrz sieci) lub identyfikacji luk zasobów i niwelowania ich,
- ułatwia dostęp do talentów.

Organizacje ukierunkowane na innowacje i podejmujące inicjatywy z zakresu ZKL powinny stosować otwartą strategię sieciową. Polega na częstym i intensywnym angażowaniu się w interakcje z partnerami zewnętrznymi w celu dzielenia się wiedzą. Rozbudowane stosunki sieciowe oparte na wiedzy mogą dotyczyć klientów, dostawców, konkurentów i instytucji badawczo-rozwojowych (Zięba, 2018, s. 103). Metody służące wspólnemu wykorzystaniu i do rozwoju KL różnych podmiotów ekosystemu biznesu w dużej części muszą sprzyjać tworzeniu bezpośrednich kontaktów między ludźmi i organizowaniu dla nich odpowiednich warunków. Przykładowymi metodami do zastosowania są:

- wzajemne odwiedziny i zebranie kierownictwa oraz pracowników organizacji ekosystemu biznesu – mogą mieć różny poziom formalizacji. Ułatwiają interakcje między ludźmi, sprzyjają identyfikowaniu wiedzy i wzajemnemu dzieleniu się nią, identyfikacji problemów we współpracy, pozwalają zainicjować zastosowanie metod służących rozwiązaniu problemów we współpracy;
- wspólne szkolenia dla pracowników różnych podmiotów ekosystemu biznesu – organizowane w siedzibach organizacji ekosystemu biznesu lub na ich zewnątrz. Podczas szkoleń ludzie pozyskują wiedzę jawną, ale zachodzą też procesy udostępniania wiedzy oraz dzielenia się wiedzą. Wspólne szkolenia dla pracowników pochodzących z różnych części ekosystemu dają możliwość poznania się, budowania wzajemnego zaufania i nawiązania relacji nieformalnych, które mogą przyczynić się do bezpośredniego dzielenia się wiedzą w przyszłości, poza systemem szkoleń. Oczywiście szkolenia te muszą być organizowane w zachowaniem wszystkich wymagań sztuki szkoleń, w tym właściwego doboru szkoleniowców, budowania grupy szkoleniowej, doboru tematyki szkolenia itd. Wsparte mogą być wykorzystaniem narzędzi *e-learning*;
- *coaching* sieciowy – to metoda umożliwiająca intensyfikację procesu szkolenia w układzie sieciowym. Polega na współpracy instytucji coachingowych z konkretną firmą ekosystemu biznesu, ale tego typu coachingiem mogą też zostać objęte przykładowo zespoły wirtualne lub różnego typu społeczności. Zdaniem D. Holodnik i K. Perechudy instytucją coachingową może być: kancelaria prawna, firma ubezpieczeniowa, firma finansująca (bank), firma konsultingowa, firma logistyczna, firmy ICT, prywatna firma coachingowa, katedra uniwersytetu lub dział instytutu badawczo-naukowego, park technologiczny, przemysłowy, innowacji i nauki. W bogatych pod względem finansowych ekosystemach biznesu tworzone mogą być dla celu coachingu spółki-córki, centra szkoleniowe, centra HR, banki korporacyjne, uniwersytety korporacyjne (np. Ford University itp.) [Holodnik i Perechuda, 2013, s. 411-412]. Beneficjentem dużych korzyści w stosowaniu coachingu sieciowego mogą być zwłaszcza MŚP, w tym start-upy. Korzyść z wymiany wiedzy powinna być jednak obopólna, jak w klasycznym coachingu;
- agenci wiedzy (*Knowledge Agents*) – to specjaliści lub organizacje powołane przez członków sieci albo przez władze lokalne lub rządowe, których celem jest wspomaganie działania podmiotów gospodarczych. Ich zadaniem

jest pozyskiwanie, przechowywanie i udostępnianie zasobów wiedzy współpracującym z agentem podmiotom gospodarczym. Razem tworzą sieć wiedzy [Loebbecke i Angehrn, 2006, s. 66];

- wirtualne zespoły projektowe – umożliwiają organizacjom łączenie talentów i wiedzy pracowników (i osób nie będących pracownikami) poprzez eliminację barier czasowych i przestrzennych [Furst i in., 2004, s. 6]. Organizowanie ich wewnątrz ekosystemu biznesu zdynamizować może procesy innowacyjne i transferu wiedzy. W skład tych zespołów włączani mogą być ludzie spoza ekosystemu biznesu, co powodować może przepływy wiedzy między różnymi układami sieciowymi;
- technologia otwartej przestrzeni (*open space-technology*) – to metoda usprawniająca komunikację wewnątrz większych grup ludzi, opierająca się na spontaniczności, zainteresowaniu określonym problemem i braku zdecydowanych ograniczeń co do czasu trwania komunikowania się [Potocki, 2003, s. 92]. *Open space* jest szybka, ekonomiczna i skuteczna – jak pisze H. H. Owen [Owen, 1997, s. 1], twórca metody – „(...) punktem końcowym są bogatsze sposoby bycia razem w tej wspaniałej rzeczy, którą nazywamy organizacją”. Ogólnie rzecz biorąc jest to metoda, która może usprawnić przebieg konferencji i spotkań branżowych organizowanych w ramach ekosystemu biznesu. Umożliwia rozwiązywanie wspólnych problemów i uzyskanie głębokiej refleksji w odniesieniu do zasobów wiedzy i sposobów ich wykorzystania;
- CKM – czyli zarządzanie wiedzą klienta (*customer knowledge management*), które identyfikuje, gromadzi, integruje, udostępnia i selektywnie wykorzystuje wiedzę klientów w celu poprawy jakości ich obsługi i rozwoju nowych produktów [Shuang, Ning, 2009, s. 81]. W ramach CKM klienci definiowani są szeroko, jako interesariusze organizacji, tacy jak konsumenci, dostawcy, partnerzy oraz konkurenci, a dodatkowo te podmioty, które mogą nie mieć relacji transakcyjnej z firmą, a jednocześnie mają trwałą znajomość środowiska biznesowego organizacji, np. grupy lobbingsowe, organizacje rządowe, grupy aktywistów (takie jak stowarzyszenia zajmujące się ochroną środowiska), stowarzyszenia zawodowe i rady nadzorcze [Paquette, 2006, s. 91-94]. Ostatecznie po nawiązaniu współpracy podmioty te uznać można jako elementy ekosystemu biznesu;
- prosumeryzm - związany jest z nową formą interakcji między producentem a konsumentem zgodnie z koncepcją „zrób to sam” [Wolny, 2013, s. 152].

Prosumeryzm jest jednak szeroką koncepcją, o czym świadczy zróżnicowane rozumienie prosumenta: (a) połączenie produkcji z konsumentem, (b) konsument profesjonalny, (c) konsument włączony w proces tworzenia produktu, (d) proaktywny konsument działający w celu podjęcia współpracy z producentem (szerzej: [Pankau, 2007, s. 109]). Ważne jest, że prosumenta wyróżnia rozbudowana wiedza o produktach i usługach związanych z danymi markami, którą chętnie przekazuje innym [Nowodziński, 2016, s. 153]. Prosumeryzm, w każdej ze swoich odmian, organizuje wymianę wiedzy między producentem a konsumentami, jak i może ona zachodzić między konsumentami. Szczególnymi miejscami tej wymiany są fora internetowe, portale społecznościowe i portale firmowe [Wolny, 2013, s. 156].

6. Współpraca ze społecznościami w celu wykorzystania ich kapitału ludzkiego

Istotnym wsparciem KL organizacji może stać się wykorzystanie KL różnego typu społeczności. Funkcjonować one mogą w obrębie ekosystemu biznesu lub wykraczać poza niego, w ten sposób rozszerzając go o nowe relacje. Tworzone mogą być przez osoby będące pracownikami organizacji ekosystemu biznesu, ale również niezwiązane z nimi osoby fizyczne. Poniżej przedstawiono cztery przykłady takich wspólnot:

- wspólnoty praktyków to społeczności praktyków, którzy łączą się we wspólnym interesie, aby uczyć się od siebie nawzajem podczas bezpośrednich spotkań lub wirtualnie i kierują się pragnieniem oraz potrzebą dzielenia się problemami, doświadczeniami, spostrzeżeniami, szablonami, narzędziami i najlepszymi praktykami [Coakes i Clarke, 2006, s. 30]. Ustalono, że wspólnoty odnoszące sukces, to takie, których członkowie wykazali poczucie zaangażowania, chęć uczestnictwa w spotkaniach i wymiany wiedzy specjalistycznej, komunikowali się na spotkaniach i między spotkaniem, zidentyfikowali luki w wiedzy i próbowali je wypełnić, na przykład sugerując nowe tematy do podjęcia na spotkaniach [Jaquinto, Ison i Faggian, 2011, s. 17];
- – społeczność ekspertów tworzone są przez grupy osób, które posiadają bardzo dużą wiedzę (i doświadczenie) w określonej dziedzinie. Osoby te są ekspertami przedmiotowymi i zapewniają intelektualne przywództwo w swoich organizacjach [Sivakumar, 2006, s. 160]. Społeczności te mogą tworzyć się w sposób naturalny i nieformalny (wokół przedmiotu zainteres-

sowań) lub przybrać postać formalną, np. w formie stowarzyszeń. Zorganizowana i wsparta przez organizacje wchodzące w skład ekosystemu biznesu współpraca ekspertów z różnych jego podmiotów skutkować może ukierunkowaniem sieci na nowe obszary działalności, rozwojem nowych obszarów wiedzy oraz wsparciem procesów innowacyjnych;

- społeczności kreatywne – powstają wtedy, gdy firmy organizują swoich klientów w grupy posiadające podobną wiedzę ekspercką i zachęcają do interakcji w celu zdobycia nowej wiedzy. Grupy te charakteryzują się wspólnym działaniem przez długi czas, wspólnymi zainteresowaniami oraz chęcią tworzenia i dzielenia się wiedzą [Paquette, 2006, s. 93]. Stanowią narzędzie wspomagające CKM;
- wspólnoty byłych pracowników (talentów i pracowników wiedzy) – to odmiana społeczności ekspertów, powstała poprzez utrzymanie nieformalnych relacji z byłymi pracownikami wiedzy i pracownikami utalentowanymi, którzy angażowani są do dzielenia się wiedzą i kreowania nowej wiedzy. Relacje z byłymi pracownikami mogą być dobrą podstawą do tworzenia nowych relacji z podmiotami otoczenia (organizacjami, jak i pracownikami wiedzy).

Wnioski

ZKL nie będzie prostym wyzwaniem. KL „staje się coraz bardziej zmienny – zarówno ze względu na ciągłe uczenie się poszczególnych pracowników i zespołów, jak i ze względu na większą rotację zatrudnionych, coraz częściej związanych z pracodawcą umowami terminowymi” [Moczydłowska, 2015, s. 31]. Poza tym rozkład KL w organizacjach jest bardzo nierównomierny pod względem wiedzy, ilości i struktury relacji, norm i wartości, reputacji, własności intelektualnej. Do tego dochodzą zróżnicowania ludzi pod względem wieku, płci, kultury (wartości, norm, poglądów), talentów, rodzaju umów, zainteresowań itd. Raczej nie będzie więc możliwe ustalenie uniwersalnych sposobów kształtowania KL. Działania muszą być bardzo zindywidualizowane, co spowoduje, że ZKL będzie działalnością niezwykle złożoną i kosztowną. Indywidualizacja działań z zakresu ZKL nie oznacza jednak dowolnego ich rozproszenia. Przedsiębiorstwo, jak i jego ekosystem biznesu, powinny mieć określoną tożsamość i wizję przyszłości, wskazane miejsce i znaczenie KL wśród pozostałych zasobów, przyjęte podejście do KL, a jeśli to jest możliwe, to również sformułowaną strategię ZKL.

Podsumowanie

ZKL z pewnością zostanie uznane za szczegółową dyscyplinę w ramach nauk o zarządzaniu i jakości. Wymaga jednak wielu dalszych prac i identyfikacji praktycznych doświadczeń organizacji i ekosystemów biznesu w tym zakresie. Prace z pewnością skupić się muszą nad pogłębieniem i dopracowaniem teorii dotyczącej istoty KL. Konieczne jest określenie teoretycznych podstaw strategicznego ZKL, w tym wskazanie (zidentyfikowanie) przykładów strategii ZKL. Kolejne zagadnienia, jakimi należy zająć się, to między innymi optymalizacja struktur organizacyjnych przedsiębiorstw i sieci relacji w ekosystemie biznesu, zmiana filozofii wykonywania pracy i motywowania pracowników, a w ramach tego uwzględnienie funkcjonowania społeczności, jako nośnika niezwykle cennego KL. Inne wreszcie kierunki badań (które są już obecnie realizowane), skoncentrowane powinny być na zagadnieniu wpływu nierównego rozkładu KL i wiedzy w organizacji oraz wpływu innych wewnętrznych zróżnicowań ludzi (np. pod względem posiadanej wiedzy, kultury narodowej i wieku) na skuteczność ZKL. Te tylko wybrane problemy tworzą perspektywę wieloletnich dalszych badań.

ORCID iD

Bogusz Miłucha: <https://orcid.org/0000-0002-5378-9768>

Literatura

1. Afiouni F. (2013), *Human capital management: a new name for HRM?* International Journal of Learning and Intellectual Capital 10 (1), pp. 18-34
2. Andreeva T., Kianto A. (2012), *Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance*, Journal of Knowledge Management 16 (4), pp. 617-636
3. Antczak Z. (2013), *Zagadnienie wiedzy w kontekście organizacji (w ujęciu epistemologiczno-semantycznym)*, Nauki Społeczne 7 (1), s. 7-27
4. Balcerzak A. P., Pietrzak M. B. (2016), *Quality of Institutions for Knowledge-based Economy within New Institutional Economics Framework. Multiple Criteria Decision Analysis for European Countries in the Years 2000–2013*, Economics and Sociology 9 (4), pp. 66-81

5. Ben Letaifa S., Rabeau Y. (2012), *Évolution des relations coopératives et rationalités des acteurs dans les écosystèmes d'innovation*, Management International/International Management/Gestión Internacional 16(2), pp. 57-84
6. Bielińska N. (2016), *Formy współpracy przedsiębiorstw z sektorem edukacji w kontekście gospodarowania kapitałem ludzkim*. Przedsiębiorczość i Zarządzanie 2.1, s. 299-309
7. Coakes E., Clarke S. (2006), *Communities of Practice*, in: Schwartz, D. (ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management*, Idea Group Reference, Hershey – London – Melbourne – Singapore, pp. 30-33
8. Cywoniuk M. i Grześ I. (2013), *Kapitał ludzki jako główny determinant wartości firmy*, w: Powichrowska B.M. (red.), *Zrównoważona gospodarka oparta na wiedzy*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok, s. 165-170
9. Dziwulski J. (2017), *Zasoby wiedzy pracowników w organizacji jako kluczowe elementy efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim*, Marketing i Rynek 7, s. 162-171
10. Fan Z., Feng B. Yu, Z. (2007), *The Developing and Research Prospects for Knowledge Collaboration*, Science of Science and Management of S.& T., 11, pp. 85-91
11. Furst S. A., Reeves M., Rosen B., Blackburn R. S. (2004), *Managing the life cycle of virtual teams*. Academy of Management Perspectives 18 (2), pp. 6-20
12. Gao F., Li M., Nakamori Y. (2003), *Critical systems thinking as a way to manage knowledge*, Systems Research and Behavioral Science 20.1, pp. 3-19
13. Gołaszewska-Kaczan U. (2014), *Wiedza jako element budujący kapitał ludzki*, Optimum. Studia Ekonomiczne 4 (70), s. 90-100
14. Harris R. G. (2001), *The knowledge-based economy: intellectual origins and new economic perspectives*, International Journal of Management Reviews 3(1), pp. 21-40
15. Holodnik D., Perechuda K. (2013), *Knowledge Exchange Coaching in the Network Company*, In: *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013*, ToKnowPress, pp. 409-417
16. Iaquinto B., Ison R., Faggian R. (2011), *Creating communities of practice: scoping purposeful design*, Journal of Knowledge Management 15 (1), pp. 4-21
17. Jabłoński M., Łukasik P., Makowiec M., Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Winkler R. (2015), *Inicjatywy doskonalące potencjał społeczny przedsiębiorstwa*, w: Makowiec M. (red.), *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Kraków, s. 209-218
18. Jeon S., Kim Y. G., Koh J. (2011), *An integrative model for knowledge sharing in communities-of-practice*. Journal of Knowledge Management 15(2), pp. 251-269
19. Krakowiak-Bal A., Łukasik P., Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Ziemiańczyk U. (2017), *Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich*, C.H. Beck, Warszawa, 232 s.

20. Kubiak K. (2013), *Wpływ technologii informatycznej na przepływ wiedzy w przedsiębiorstwach high-tech*, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy* (35), s. 277-285
21. Lipińska A. (2018), *Koncepcje i kluczowe czynniki rozwoju ekosystemów startupów*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* 351, s. 46-57
22. Loebbecke C., Angehrn A. (2006), *Coopetition*. in: Schwartz D. (ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management*. Hershey – London – Melbourne – Singapore: Idea Group Reference, pp. 58-66
23. Miłkuła B. (2019), *Human capital management as a subsystem of knowledge-based management*, in: Jaki A., Rojek T. (red.), *Knowledge –Economy –Society. Contemporary Trends and Transformations of Economies and Enterprises*, “Dom Organizatora”, Toruń, pp. 133-144
24. Miłkuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 255 s.
25. Miłkuła B. (2018), *Zarządzanie oparte na wiedzy - podstawowe założenia*, *Studia Ekonomiczne. Gospodarka-Społeczeństwo-Środowisko* 2, s. 34-46
26. Miłkuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku*, Difin, Warszawa, 182 s.
27. Miłkuła B., Potocki A. (2004), *Programy integracji prac wykonawczych i koncepcyjnych ASTEX i Kaizen*, *Humanizacja Pracy* 6 (222), s. 81-92
28. Moczydłowska J.M. (2013), *Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej*, w: Cisek M., Marciniuk-Kluska A. (red.), *Efektywność organizacji*, Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa, s. 183-192
29. Moczydłowska J.M. (2015), *Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości” jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim*, *ZN WSH Zarządzanie* 2, s. 27-36
30. Morawski M. (2017a), *Podejście relacyjne w zarządzaniu wiedzą*, *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego* 24, s. 25-36
31. Morawski M. (2017b), *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 211 s.
32. Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa, 303 s.
33. Nonaka I., Toyama R., Konno T. (2000), *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, *Long Range Planning* 33(1), pp. 5-34

34. Nowodziński P. (2016), *Presumerizm – trend, moda czy nowe oblicze marketingu emocji?* Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 254, s. 150-159
35. Owen H. H. (1997), *Expanding our now: The story of open space technology*, Berrett-Koehler Publishers, https://www.bkconnection.com/static/Expanding_Our_Now_EXCERPT.pdf [20.03.2020]
36. Pachura P. (2016), *Ba jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 422, s. 72-80
37. Pankau E. (2007), *Prosument jako postawa konsumenta w gospodarce opartej na wiedzy*, w: Kamińska T., Frycy J., Majecka B. (red.), *Efektywność gospodarki opartej na wiedzy. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s.108-115
38. Paquette S. (2006), *Customer Knowledge Management*, w: Schwartz, D. (ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management*, Idea Group Reference, Hershey – London – Melbourne – Singapore, s. 90-96
39. Pietruszka-Ortyl A. (2017), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy 51, s. 50-61
40. Potocki A. (2003), *Wybrane metody doskonalenia wewnętrznej komunikacji interpersonalnej w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 626, s. 87-102
41. Potocki A., Łukasik P. (2014), *Wybrane metody komunikacji ukierunkowane na wykorzystanie wiedzy w organizacji*, w: Stabryła A., Wawak S. (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Ffiles.pl, Kraków, s. 49-66
42. Shuang X., Ning Z. (2009), *利用客户知识管理提升供应链性能的研究 (Improving Performance of Supply Chain with CKM)*, Journal of Intelligence 28 (10), s. 81-84
43. Sivakumar S.C. (2006), *E-Learning for Knowledge Dissemination*, w: Schwartz D. (ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management*, Idea Group Reference, Hershey – London – Melbourne – Singapore, s. 152-160
44. Stabryła A. (2009), *Ramowy tok postępowania w metodyce doskonalenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw*, w: Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 117-141
45. Stańczyk-Hugiet E., Stańczyk S. (2013), *Kulturowy kontekst relacji międzyorganizacyjnych*, Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu 49(4), s. 41-57
46. Toszewska-Czerniej W. (2018), *Human capital management in micro enterprise: a case study*, in: Byłok F., Albrychiewicz-Słocińska A., Cichobłaziński L. (eds.), *Book of Proceedings ICoM 2018. 8th International Conference On Management. Leadership, Innovativeness and Entrepreneurship in a Sustainable Economy*, Czestochowa 7-8th June 2018, Czestochowa University of Technology Faculty, s. 622-631

47. Windlinger L. (2009), *Wissensmanagement und mobiles Wissensmanagement im lernenden Unternehmen Sechs Thesen zu Akquisition, Speicherung und Verteilung von Informationen und Wissen im FM*, Working Paper des Instituts für Facility Management 1, <https://www.zhaw.ch/storage/lsfm/forschung/ifm/01-working-paper-wissensmanagement.pdf> [8.03.2020]
48. Wolny R. (2013), *Prosumpcja i prosument na rynku e-usług*, *Konsumpcja i Rozwój* 4, s. 152-163
49. Zięba M. (2018), *Wiedza i jej przepływy w firmach oferujących wiedzochłonne usługi biznesowe*. Gdańsk: Politechnika Gdańska, 233 s.

Enterprises' revolution: from human resource management and knowledge management to human capital management

Abstract

The article describes the issue of human capital management from the perspective of the requirements of knowledge-based economy . It also presents the existing possibilities for the enterprise to use human capital located in the business ecosystem. Over a dozen characterized methods can be used in human capital management at the inter-organizational level. Finally, directions for further research were indicated.

Keywords

human capital, human capital management, business ecosystem, knowledge management