


**Danuta Janczewska** \*  <https://orcid.org/0000-0003-1013-5665>  
**Liudmyła Rybalko** \*\*

## Podobieństwa w zarządzaniu humanistycznym w polskich i ukraińskich przedsiębiorstwach

Współczesny menedżer musi posiadać umiejętności, które umożliwią rozwiązywanie problemów i podejmowanie wyzwań, jakie stawia zarządzanie organizacją, szczególnie w zakresie zarządzania humanistycznego. W każdym systemie organizacyjnym występują indywidualne różnice (zwłaszcza w ujęciu działań globalnych) i tworzenie jednego ogólnego modelu biznesowego w zarządzaniu humanistycznym nie jest możliwe. Zarządzanie wiedzą zapewnia wzrost potencjału konkurencyjnego oraz umożliwia działania innowacyjne przedsiębiorstw. Jednym z podstawowych elementów zarządzania wiedzą jest stworzenie warunków do jej rozprzestrzeniania się i zapewnienie dostępu do wiedzy oraz umożliwienie przepływu wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Cel artykułu stanowi identyfikacja barier w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie oraz identyfikacja znaczenia zarządzania humanistycznego. Przedstawiono wyniki studiów literaturowych oraz badania własne typu case study firm polskich i ukraińskich. W badaniach zastosowano metodę studium przypadku.

**Słowa kluczowe:** kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą, zarządzanie

### Wprowadzenie

XX i XXI w. są uważane za erę społeczeństwa informacyjnego, którego rozwój nastąpił pod wpływem pojawienia się nowych technik i technologii informatycznych wspomagających przepływ informacji. Pojawiające się na tym gruncie gospodarze

---

\* Dr inż. Danuta Janczewska – adiunkt w Katedrze Gospodarki Elektronicznej, Społecznej Akademii Nauk w Łodzi.

\*\* Dr Liudmyła Rybalko – adiunkt w katedrze Zarządzania i Administracji Publicznej, Kryvyi Rih Economic Institute of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kriviy Rig, Ukraine.

wyzwania XXI w. skłaniają do poszukiwania oraz kreowania nowych sposobów zarządzania przedsiębiorstwem, umożliwiając osiągnięcie przewag konkurencyjnych. Jednym z kierunków tworzenia nowych metod zarządzania jest zarządzanie humanistyczne, uwzględniające interdyscyplinarne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, oparte na kompetencjach humanistycznych menedżerów oraz na wiedzy, nie tylko na osiąganiu celów ekonomicznych przedsiębiorstwa. Zarządzanie humanistyczne, stawiając człowieka i jego potrzeby na pierwszym miejscu, sprzyja kreowaniu społeczeństwa informacyjnego, wspomagając nowe zjawiska w skali globalnej, takie jak szybki przepływ informacji i wiedzy, współpraca gospodarza przedsiębiorstw typu sieciowego oraz szybki przepływ kapitału (Zioło, 2013: 11). Nowy paradygmat gospodarki opartej na wiedzy (*Knowledge Based Economy*) uznaje człowieka i wartości niematerialne i prawne przedsiębiorstwa za główne źródła przewagi konkurencyjnej. Współczesny menedżer musi posiadać wiele umiejętności, które umożliwią rozwiązywać problemy i podejmować wyzwania, jakie stawia zarządzanie organizacją, zwłaszcza w zakresie zarządzania humanistycznego. W każdym systemie organizacyjnym występują indywidualne różnice, szczególnie w ujęciu działań globalnych i tworzenie jednego ogólnego modelu biznesowego w zarządzaniu humanistycznym nie jest możliwe. Zarządzanie wiedzą, będące elementem zarządzania humanistycznego, zapewnia wzrost potencjału konkurencyjnego oraz umożliwia działania innowacyjne przedsiębiorstw. Szereg barier zarządzania humanistycznego może stanowić utrudnienie w zarządzaniu organizacją. Jednym z podstawowych elementów zarządzania wiedzą jest stworzenie warunków do jej rozprzestrzeniania się i zapewnienie dostępu do wiedzy oraz umożliwienie przepływu wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Znaczącą pozycję w budowaniu tychże przewag konkurencyjnych zajmuje kapitał intelektualny, który otwiera możliwość rozwoju, zwłaszcza w MŚP (Duczkowska-Piasecka, 2013: 63). W kontekście kapitału intelektualnego należy wskazać na istotną rolę kultury organizacyjnej, która kształtuje system zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzanie wiedzą (Sułkowski, 2002: 7).

Celem artykułu jest przedstawienie dyskusji nad znaczeniem zarządzania wiedzą w ujęciu zarządzania humanistycznego dla współczesnego przedsiębiorstwa. Przedstawiono wyniki studiów literaturowych oraz badania własne typu case study firm polskich i ukraińskich. Sformułowano następujące pytania badawcze:

P1. Jakie są przejawy zarządzania wiedzą oraz kapitałem intelektualnym w realizacji procesów logistycznych w badanych przedsiębiorstwach?

P2. Jakie efekty wdrożenia zarządzania humanistycznego są osiągane w badanych przedsiębiorstwach?

Badania własne prowadzono w latach 2017–2018 na grupie 100 przedsiębiorstw z całej Polski, oraz 50 firm z Ukrainy, wśród których znajdowały się przedsiębiorstwa MŚP. Badania prowadzono metodą ankietowania, obserwacji, rozmów z ekspertami oraz typu *case study*. Dobór próby był celowy i obejmował firmy, w których

można zidentyfikować zarządzanie procesami logistycznymi. Celem badawczym była identyfikacja elementów zarządzania humanistycznego oraz poszukiwanie podobieństw w firmach polskich i ukraińskich.

## **Zarządzanie wiedzą oraz kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie**

Rosnąca złożoność relacji wewnątrz organizacji oraz pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi na danym rynku wymaga podejmowania szybkich decyzji biznesowych oraz tworzenia nowych, dynamicznych kanałów przepływu wiedzy (Dereń, 2017: 109). Dodatkowo W. Grudzewski oraz I. Hejduk (2011: 95) uważają, że tworzenie przedsiębiorstw przyszłości oznacza określenie nowych celów konkurencyjności oraz definiowanie nowych kategorii przewag. Realizowany obecnie program „Europa 2020” zakłada tworzenie nowych modeli umiejętności i kompetencji uwzględniających kontekst społeczny. Celem programu Europa 2020 jest realizacja ekonomii społecznej, w tym gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Zarządzanie wiedzą stanowi fundament GOW; tym samym w takim modelu zarządzania na pierwszym planie znajduje się człowiek, jego zdolności, wiedza i talenty oraz stały ich rozwój. Tofflerowie (1999) przedstawili wiedzę jako kluczowy element zasobów w gospodarce. Uważają oni, że na rozwój gospodarek wpływają kolejno następujące zjawiska, wśród których najbardziej znaczące są:

- rewolucja w przepływie informacji oraz internet,
- intensywny przepływów środków pieniężnych,
- budowanie gospodarki opartej na wiedzy,
- wzrost kreatywności opartej na zasobach społecznych.

W literaturze polskiej znaleźć można podobne stwierdzenia dotyczące istotnego wpływu wiedzy na rozwój przedsiębiorstwa. Gierszewska (2011) uznaje kluczową rolę wiedzy w przedsiębiorstwach i formułuje wykaz głównych czynników. Należą do nich:

- traktowanie wiedzy jako zasobu,
- szybki wzrost nowej wiedzy i jej rozprzestrzenianie,
- złożoność wiedzy,
- wzrost złożoności produktów,
- zmiany tradycyjnych metod zarządzania.

Jako miary efektów wzrostu kapitału wiedzy można przyjąć takie wskaźniki, jak wzrost liczby innowacji, poprawa efektywności procesów, zmniejszenie liczby reklamacji, wzrost liczby pracowników z wyższym wykształceniem, traktowanie polityki środowiskowej jako elementu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa (Janczewska, 2018: 185). Warunkiem efektywnego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie jest współdziałanie wzajemnie powiązanych elementów:

- importowania wiedzy z otoczenia, implementacji i integracji nowych narzędzi i technologii, eksperymentowania;

- wspólnego rozwiązywania problemów;
- kluczowych umiejętności, na które składają się systemy fizyczne i techniczne, systemy zarządzania, wiedza i umiejętności pracowników, normy i wartości.

Przykładem zastosowania zarządzania wiedzą są procesy logistyczne w przedsiębiorstwie, w których wiedza jest wykorzystywana do doskonalenia procesów w wielu obszarach systemu logistycznego, takich jak zaopatrzenie, produkcja oraz dystrybucja. Prawidłowe funkcjonowanie systemu logistycznego firmy wymaga posiadania właściwych zasobów wiedzy we wszystkich obszarach procesów logistycznych. Znajomość procesów, ich struktury oraz przebiegu może stać się podstawą do identyfikowania problemów zakłócających realizację oraz w efekcie może prowadzić do ich doskonalenia. W realizacji procesów logistycznych wiedza niezbędna do poprawy efektywności dotyczy następujących obszarów (Janczewska, 2018: 185):

- zastosowania praktycznego osiągnięć techniki i technologii,
- posługiwania się nowoczesnymi narzędziami komunikacji,
- podnoszenia kwalifikacji pracowników,
- szeroko pojętej problematyki innowacji oraz ich wykorzystania komercyjnego.

Pojęcie kapitału intelektualnego umożliwiło formułowanie nowych poglądów na rolę człowieka, jego wiedzy i umiejętności, które tworzą niematerialne zasoby przedsiębiorstwa (Sopińska, Jakubowska, 2013: 109). Thomas A. Stewart (1997: 15) definiuje kapitał intelektualny jako działania w sferze intelektualnej przyczyniające się do tworzenia wartości dodanej w sferze wiedzy. Poglądy Stewarta znalazły odbicie w kolejnych badaniach oraz były interpretowane przez naukowców. Różnorodne interpretacje zostały przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1. Wybrane koncepcje kapitału intelektualnego**

Lp	Autorzy	Koncepcja, model, metoda badawcza	Główne założenia
1	Konrad-Sveiby's Group	<i>Conrad's Raport</i> – Raport Conrada	Indywidualny kapitał intelektualny jest własnością jednej osoby. Kapitał strukturalny należy do organizacji
2	Sveiby	<i>Monitor of Non-material</i> – Monitor Zasobów Niematerialnych	Znaczący wpływ struktury wewnętrznej oraz zewnętrznej. Istotne kompetencje indywidualne
3	Kaplan, Norton	<i>Balances Score Card</i> (BSC) – Zrównoważona Karta Wyników	Ważne są perspektywy: finansowa, klienta, procesów wewnętrznych, rozwoju organizacji, uczenia się organizacji
4	Edvinsson-Scandia	<i>Schedule of Value</i> – Harmonogram tworzenia wartości	Kapitał ludzki, kapitał strukturalny
5	Pertash, Edvinsson, Onge, Armstrong, Bukowitz, Williams	<i>Value platform</i> – Płaszczyzna wartości	Kapitał ludzki, relacje z klientami, kapitał strukturalny

Lp	Autorzy	Koncepcja, model, metoda badawcza	Główne założenia
6	Bratnicki, Strużyna	<i>Three Value of Enterprise</i> – Teoria trzech wartości przedsiębiorstwa	Kapitał społeczny, kapitał ludzki, kapitał organizacyjny
7	Fitzenz	<i>Elements of Intellectual Capital</i> – Elementy kapitału intelektualnego	Kapitał społeczny, procesy i kultura organizacyjna, własność intelektualna, kapitał relacyjny

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sokolowska (2005: 15–16),

W literaturze przedmiotu jest niewiele badań nad wpływem kapitału intelektualnego na konkurencyjność przedsiębiorstwa, w tym na jego potencjał konkurencyjny (Janczewska, 2016). W kontekście roli wiedzy oraz kapitału intelektualnego należy modyfikować rolę menedżera zarówno w biznesie, jak i w społeczeństwie. Według Waldemara Walczaka (2011) potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa tworzą następujące elementy;

- zasoby materialne: majątek trwały, aktywa finansowe, budynki, maszyny, technologia, lokalizacja przedsiębiorstwa itp.;
- aktywa niematerialne: strategiczne zasoby wiedzy, kapitał ludzki, struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, kluczowe kompetencje, wiarygodność firmy, marka, reputacja, uczciwość wobec klientów i własnych pracowników itp.

Zmieniające się wymagania rynku oraz wymagania pracowników wpływają na pojawianie się nowych metod zarządzania, w tym zarządzania humanistycznego.

## Zarządzanie humanistyczne oparte na wiedzy

W aspekcie zarządzania humanistycznego od menedżerów należy oczekiwać, że będą mieli umiejętność rozumienia przyczyn przebiegu procesów i zjawisk społecznych, analizowania ludzkich zachowań i ich motywów oraz społecznych konsekwencji podejmowanych przez siebie działań. Wśród elementów charakterystycznych dla zarządzania humanistycznego należy wskazać ich następujące rodzaje (Walczak, 2011: 25):

- zwracanie uwagi na potrzeby i oczekiwania pracowników;
- monitorowanie warunków pracy oraz analiza wpływu warunków pracy na zadowolenie pracowników;
- uwzględnianie wpływu zarządzania humanistycznego na wzrost konkurencyjności firmy;
- realizowanie procesów wiedzy, budowa kapitału intelektualnego firmy;
- komunikacja wewnątrz firmy: wpływ kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa na satysfakcję pracowników;
- strategia marketingowa: realizacja celów rynkowych poprzez oferowanie przez firmę produktów/usług zgodnych z oczekiwaniami klientów.

Do oczekiwań pracowników A. Poczowski (2007: 35) zalicza:

- uczciwe, etyczne traktowanie oraz poszanowanie ich godności,
- postrzeganie ich jako interesariuszy, a nie wyłącznie podwładnych;
- docenianie i nagradzanie wkładu wnoszonego do organizacji;
- wspieranie przez organizację procesu rozwoju i doskonalenia kompetencji.

**Tabela 2. Atrybuty zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w zarządzaniu humanistycznym**

Lp	Podejście do zarządzania wiedzą	Cel strategii	Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu procesami logistycznymi
I	Zarządzanie wiedzą jest kluczowym aktywem przedsiębiorstwa. Cel strategii zarządzania wiedzą stanowi jej ochrona i wykorzystanie do tworzenia nowych zasobów intelektualnych.	Kreowanie zasobów wiedzy w procesach zaopatrzenia, produkcji oraz dystrybucji.	Funkcjonowanie przedsiębiorstw jest zdeterminowane przez poziom zdolności intelektualnych posiadanych przez pracowników, a nie przez zasoby materialne.
II	Zarządzanie wiedzą traktowane jest jako sposób na doskonalenie produktów i usług. Doskonalenie aktywów przedsiębiorstwa rozumianych jako zasoby fizyczne.	Możliwość wytwarzania produktów poprzez doskonalenie ich jakości, poszerzanie zastosowań, uwzględnianie oddziaływania na środowisko.	Kapitał intelektualny służy ulepszaniu i unowocześnieniu produktów, poprawiając pozycję konkurencyjną. Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa umożliwia zastosowanie wiedzy do projektowania nowych, konkurencyjnych produktów oraz konkurencyjnych metod w zarządzaniu procesami.
III	Zarządzanie wiedzą jest podstawową działalnością firmy oraz warunkiem przetrwania na rynku.	Zdobywanie i archiwizowanie wiedzy staje się podstawą no kreowania nowej wiedzy.	Kapitał intelektualny jest budowany w celu gromadzenia i tworzenia wiedzy oraz w celu oferowania wiedzy na rynku. Sytuacja taka występuje w przypadku firm konsultingowych, urzędów statystycznych oraz przedsiębiorstw zajmujących się badaniami rynku.
IV	Zarządzanie wiedzą poprzez jej upowszechnianie i dzielenie się jest elementem gry konkurencyjnej. Dotyczy to przedsiębiorstw działających w bardzo złożonych i zmiennych sektorach, np. w branży logistycznej.	Zarządzanie humanistyczne obejmuje procesy zarządzania wiedzą, budowę kapitału intelektualnego, co prowadzi do doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi.	Kapitał intelektualny służy do doskonalenia procesów logistycznych, podnoszeniu umiejętności zastosowania nowych technik i technologii.. Powiększenie kapitału intelektualnego podnosi konkurencyjność firm logistycznych dzięki umiejętnościom i kompetencjom pracowników.

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 2. przedstawiono zestawienie cech zarządzania wiedzą oraz kapitału intelektualnego istotnych dla zarządzania humanistycznego.

Powstające zasoby niematerialne w postaci kapitału intelektualnego umożliwiają ulepszanie i unowocześnianie produktów oraz procesów w przedsiębiorstwie. Gromadzenie oraz tworzenie nowej wiedzy zapewnia pracownikom przedsiębiorstwa osiąganie unikalnych umiejętności oraz kompetencji. Prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa wymaga posiadania właściwych zasobów wiedzy we wszystkich obszarach. Niezbędna jest też nieustanna aktualizacja wiedzy, zgodna z rozwojem techniki, technologii i wymagań zrównoważonego rozwoju.

## Metodologia badań

W artykule przedstawiono wyniki badania przejawów zarządzania wiedzą w wybranych firmach polskich oraz ukraińskich. Badania prowadzono w latach 2017–2018 w Polsce i na Ukrainie w ramach projektu własnego „Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie – ocena zarządzania wiedzą, projekt 8/2018/19” pod kierunkiem dr inż. Danuty Janczewskiej oraz dr Ludmiły Rybalko. Oparto je na ujednoliconym kwestionariuszu wywiadu, obserwacjach, rozmowach z ekspertami oraz opisach przypadków *case study*.

W Polsce w badaniach uczestniczyli studenci niestacjonarnych studiów magisterskich prowadzonych w systemie e-learningu. Do przesyłania wypełnionych kwestionariuszy, uzupełnionych o opisy firm, wykorzystano platformę e-learningową. W badaniu w Polsce uczestniczyło: 100 przedsiębiorstw z całego kraju, w tym 10% stanowiły firmy mikro, 30% – małe, 40% – firmy średnie, 20% – firmy duże.

Struktura branżowa badanych przedsiębiorstw wyglądała następująco: 50% – firmy produkcyjne, 30% firmy – handlowe, 20% – firmy usługowe. Na Ukrainie badanie oparto na kwestionariuszu wywiadu lub rozmowie z ekspertami. W badaniach uczestniczyli studenci stacjonarnych studiów magisterskich. Do przesyłania wypełnionych kwestionariuszy uzupełnionych o opisy firm wykorzystano platformę edukacyjną i e-learningową Moodle. W badaniu na Ukrainie uczestniczyło: 50 przedsiębiorstw z terenu całej Ukrainy, w tym 20% stanowiły firmy mikro, 30% – małe, 30% – firmy średnie, 20% – firmy duże. Struktura branżowa badanych przedsiębiorstw: 30% – firmy produkcyjne, 30% – firmy handlowe, 40% – firmy usługowe.

W artykule prezentowane są przykłady rezultatów badań typu *case study* w dwóch przedsiębiorstwach z Polski (A i B) oraz dwóch z Ukrainy (firma X i Y).

- Firma A: polska duża firma zajmująca się projektowaniem, produkcją i dystrybucją odzieży, główne biuro w Gańsku. Prowadzi sprzedaż w Polsce oraz w krajach Europy Środkowej i Wschodniej. W swojej ofercie ma znane marki odzieżowe.
- Firma B: polski producent mebli, firma rodzinna zlokalizowana w Zduńskiej Woli od 1996 r. Zatrudnia 10–49 osób, produkuje meble dla dzieci dla klientów w Polsce i za granicą.

- Firma X: małe ukraińskie przedsiębiorstwo usługowe, zajmujące się tłumaczeniami profesjonalnymi w ponad 50 językach, a także notyfikacją dokumentów, apostille, legalizacją, rejestracją zaświadczeń o niekaralności, pomocą w uzyskaniu międzynarodowych paszportów i dokumentów podróży dla dzieci. Zatrudnia 4 osoby na etet w 4 biurach oraz 50 osób współpracujących.
- Firma Y: ukraińska firma logistyczna z Kijowa. Zatrudnia ponad 250 osób. Celem działalności jest konserwacja i remont wagonów kolejowych oraz ich serwisowanie. Firma świadczy usługi logistyczne: transportowe i spedycyjne, wsparcie informacyjne w zakresie przepływu towarów Obsługuje największe firmy przemysłowe na Ukrainie.

W tabeli 3. przedstawiono wyniki badań typu *research study* na temat znaczenia zarządzania humanistycznego w mikrofirmie w Polsce (firma A) oraz analogicznie w mikrofirmie X na Ukrainie. Oceniono wpływ zarządzania humanistycznego, opartego na wiedzy na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym następujące elementy:

- wartości humanistyczne: znaczenie wartości zarządzania humanistycznego,
- potrzeby i oczekiwania pracowników: zwracanie uwagi na potrzeby pracowników,
- procesy wiedzy: znaczenie procesów uczenia się oraz dyfuzji wiedzy,
- konkurencyjność: wpływ zarządzania humanistycznego na wzrost konkurencyjności firmy,
- warunki pracy: wpływ warunków pracy na zadowolenie pracowników,
- strategia marketingowa: realizacja celów rynkowych poprzez oferowanie przez przedsiębiorców produktów/usług zgodnych z oczekiwaniami klientów,
- rozwój organizacyjny, współpraca i wykorzystanie wiedzy innych firm i klientów,
- komunikacja wewnątrz firmy: wpływ kontaktów wewnątrz firmy na satysfakcję pracowników.



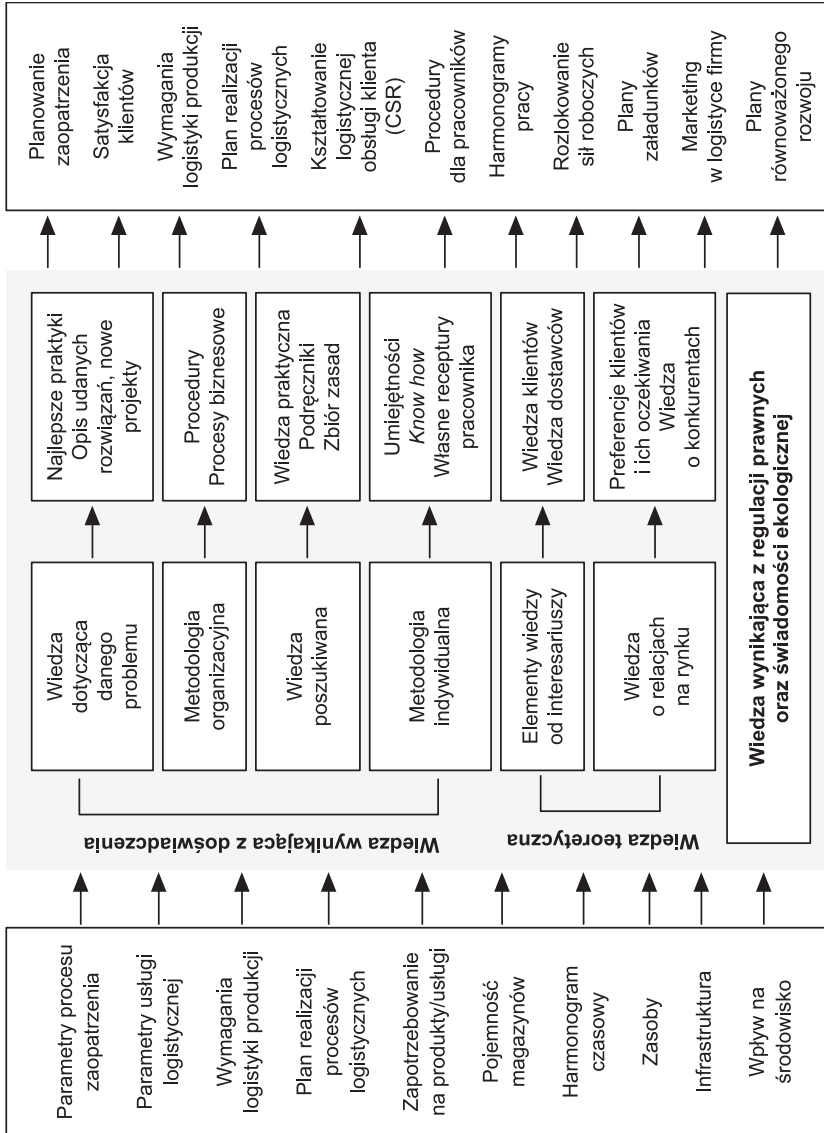
**Tabela 3. Profil znaczenia elementów zarządzania humanistycznego dla badanych przedsiębiorstw polskich i ukraińskich**

Element of the Humanistics Management based on KM	Znaczenie w firmach w Polsce: firma A, B			Znaczenie w firmach na Ukrainie: firma X, Y		
	małe	średnie	duże	Мала	Середня	Висока
wartości humanistyczne: znaczenie wartości zarządzania humanistycznego						
potrzeby i oczekiwania pracowników: zwracanie uwagi na potrzeby pracowników						
procesy wiedzy: znaczenie procesów uczenia się oraz dyfuzji wiedzy						
konkurencyjność: wpływ zarządzania humanistycznego na wzrost konkurencyjności firmy						
warunki pracy: wpływ warunków pracy na zadowolenie pracowników						
strategia marketingowa: realizacja celów rynkowych poprzez oferowanie przez firmę produktów/usług zgodnych z oczekiwaniami klientów						
rozwój organizacyjny, współpraca i wykorzystanie innych						
komunikacja wewnątrz firmy: wpływ kontaktów wewnątrz firmy na satysfakcję pracowników						

Źródło: badania własne. Kolorem szarym oznaczono wysoką ocenę znaczenia danego elementu dla badanego przedsiębiorstwa.

Na podstawie wyników badań zaproponowano model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie oparty na elementach zarządzania humanistycznego. Na rys. 1. przedstawiono składowe modelu oraz relacje pomiędzy nimi.

Globalizacja i internacjonalizacja działalności badanych przedsiębiorstw potwierdza znaczenie zarządzania wiedzą oraz zarządzania humanistycznego. Wysokie znaczenie elementów zarządzania humanistycznego wskazane w badanych firmach wynika z zaangażowania menedżerów w stosowanie metod zarządzania opartych na humanistycznych elementach.



Rysunek 1. Wykorzystanie wiedzy organizacji w zarządzaniu humanistycznym w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań oraz Chow et al. (2005: 273).

## Podsumowanie

W artykule omówiono dyskusję nad znaczeniem zarządzania wiedzą w ujęciu zarządzania humanistycznego dla współczesnego przedsiębiorstwa. Zadowolenie pracowników wpływa na realizację działań firm, wiedza i kompetencje pracowników zapewniają profesjonalną obsługę klientów oraz dostęp do rynków zagranicznych. Przedstawiono wyniki studiów literaturowych oraz badania własne typu case study firm polskich i ukraińskich. Opisano przejawy zarządzania wiedzą oraz kapitałem intelektualnym w badanych przedsiębiorstwach oraz efekty wdrożenia zarządzania humanistycznego uzyskane w tych firmach. Rekomendacją do dalszych badań powinna stać się weryfikacja modelu zarządzania wiedzą w aspekcie zarządzania humanistycznego na próbie reprezentatywnej.

## Bibliografia

- Chow H.K.H. i in. (2005), *Design of a knowledge – based logistics strategy system*, „Expert System with Applications”, no. 29, s. 273, [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417405000540](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417405000540) [dostęp: 1.09.2017].
- Dereń A.M. (2017), *Protection of intellectual property as an intangible regulatory asset of an organisation*, „International Journal of Contemporary Management”, vol. 16, no. 3, s. 107–123.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz M. (red.) (2013), *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Gierszewska G. (2011), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Grudzewski W.M. i in. (2010), *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, „e-mentor”, nr 1 (33), s. 54–59, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171278105> [dostęp: 10.11.2018].
- Janczewska D. (2018), *Rola zarządzania wiedzą w usługowych procesach transportowych MŚP w ujęciu modeli biznesowych*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 1 (26), s. 181–193.
- Pocztowski A. (red.) (2007), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Sokołowska A. (2005), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sopińska A., Jakubowska W. (2013), *Zasoby a konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstwa – przegląd wybranych badań*, [w:] R. Bartkowiak, P. Wachowiak (red.), *Wiedza i bogactwo narodów. Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja*

- w skali światowej. *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, s. 109–121.
- Stewart T.A. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*, Nicholas Brealey, London.
- Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Toffler A. (1980), *The Third Wave*, By Alvin Toffler, William Morrow and Company, Inc. New York, [https://archive.org/stream/TheThirdWave-Toffler/TheThirdWave\\_-\\_Toffler\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/TheThirdWave-Toffler/TheThirdWave_-_Toffler_djvu.txt) [dostęp: 20.11.2018].
- Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „e-mentor”, nr 5/37, s. 5–12, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784> [dostęp: 2.11.2018].
- Zioło Z. (2013), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Przedsiębiorczość i Edukacja”, nr 9, s. 10–33.

### Summary

#### Similarities between human resource management in Polish and Ukrainian enterprises

A modern manager must possess multiple skills, which can allow him/her to solve problems and challenges occurring in the management of an organisation, especially in regards to human resource management. There are individual differences in every organisational system (particularly with regards to global activities), and it is impossible to create a single general business model of human resource management. Knowledge management increases the competitiveness potential and the innovative activity of enterprises. A fundamental part of knowledge management is to spread knowledge and make it accessible and useable within or between chosen organisations. The main focus of this article is on recognising barriers to knowledge management in enterprises, and on identifying the significance of human resource management. The results of literature-based research and of the author's own case studies of several Polish and Ukrainian enterprises are presented.

**Keywords:** intellectual capital, knowledge management, human resource management