

ции, эффективность, а также вклад каждого работника в общие результаты деятельности, его предприимчивость, творческий подход.

Система грейдов строится на расположении всех (отдельных) профессий и должностей работников организации по соответствующим грейдам в зависимости от сложности и напряженности труда, его условий, уровня квалификации работников. При этой системе оценивается значимость профессии рабочего (должности служащего) для организации, которая, как правило, измеряется в баллах. С этой целью могут использоваться различные критерии оценки профессий рабочих (должностей служащих). Каждый из критериев оценивается определенным количеством баллов. Шкала всех оценок разбивается на ряд интервалов, которые называются грейдами. Общая сумма полученных по всем критериям баллов определяет положение (ранг) конкретной профессии рабочего (должности служащего) в структуре организации. В зависимости от полученного количества баллов конкретная профессия (должность) попадает в тот или иной интервал, т.е. относится к определенному грейду. Для каждого грейда устанавливается диапазон размеров оплаты труда.

Таким образом, гибкие системы оплаты труда позволяют стимулировать высокопроизводительный и эффективный труд, мобильно реагировать на изменения, происходящие как в экономике, так и на рынке труда, а также осуществлять максимальный учет вклада каждого работника.

J. Paszkowski, prof. dr hab.

Politechnika Białostocka i WSFiZ w Białymstoku (Белосток, Польша)

WYBRANE ASPEKTY ZARZADZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJACH

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

В докладе анализируются процессы управления знаниями на микроуровне. Выявлены существенные характеристики данного процесса и его роль в формировании и эффективном использовании человеческого капитала субъектов хозяйствования. Показано, что в управлении знаниями в организациях большую роль играет взаимодействие с окружением, система экзогенных и эндогенных факторов, а источником успеха в этом деле является умелое использование знаний как самих работников, так и внешнего окружения. Определено, что создание организационной системы, обеспечивающей трансферты знаний от науки к хозяйственной практике, является важным фактором экономического и социального развития, а значительно увеличивающиеся в результате его осуществления знания организаций открывают большие возможности результативного управления их деятельностью.

Procesy zarządzania we współczesnej gospodarce na wszystkich poziomach w coraz większym stopniu uzależnione są od wiedzy decydentów i umiejętności jej wykorzystania. Wiedza zawsze była jednym z kluczowych źródeł sukcesu w każdym obszarze funkcjonowania gospodarki i każdej organizacji. Jej umiejętne pozyskanie, przetworzenie i wykorzystanie jest i pozostanie jednym z najważniejszych źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Wiedza tkwi zawsze w ludziach. Tylko przez nich (dzięki nim) możliwe jest zatem jej spożytkowanie i w konsekwencji skuteczne działanie. Najważniejszym procesem w kierowaniu organizacjami jest zatem zarządzanie pracownikami, począwszy od doboru kadry przez proces jej doskonalenia, motywacje, kontrole i oceny. W każdym z tych obszarów zarządzania pracownikami należy myśleć i działać inwestycyjnie. Tylko bowiem kapitał ludzki daje możliwości wydobycia nowych rozwiązań i ich zastosowania. Już na etapie doboru kadry ważne jest postrzeganie kapitału ludzkiego jako potencjalnego zasobu, który może tworzyć wartość dodaną. Ważny jest więc potencjał i możliwości rozwojowe kandydatów do pracy. Po zatrudnieniu potencjał ten należy wykorzystywać poprzez m.in. proces doskonalenia i podnoszenia kwalifikacji i wiedzy pracownika w kierunkach zgodnych z celami organizacji, ale też wykorzystując jego talent, zdolności i zainteresowania. Lojalność pracownika i jego zaangażowanie uzyskiwać można nie tylko tworząc mu warunki techniczne i socjalne w miejscu pracy rozwoju, ale również poprzez konstrukcje systemu motywacyjnego i oceniającego skłaniającego pracownika do pożądanego zachowania i działań. Konstrukcja takiego systemu jest trudna, ale może przynosić długookresowe wymierne korzyści zarówno organizacji, jak i pracownikom.

Proces skutecznego zarządzania wiedzą w organizacjach to nie tylko umiejętne działania w zakresie kapitału ludzkiego. Ważna jest strategia działania organizacji, jej relacje z otoczeniem, elastyczna struktura organizacyjna, rozpoznane i stabilne procesy, odpowiednie technologie. Szczególnie istotne w praktyce zarządzania wiedzą w organizacjach jest posiadanie i wykorzystywanie informatycznych systemów wspomagających procesy zarządzania, w tym w szczególności zarządzania wiedzą. Nowoczesne systemy wspomagające procesy zarządzania, postęp technologiczny i innowacje w obszarach informatycznych pozwalają na coraz sprawniejsze przetwarzanie rosnącej liczby informacji, porządkowanie wiedzy i jej wykorzystywanie. Dotyczy to nie tylko przedsiębiorstw i organizacji pozagospodarczych, ale całych gospodarek, systemów politycznych, społecznych, itd. Sytuacja taka sprzyja podejmowaniu trafnych decyzji, jednak ich bezwzględnie nie warunkuje, na co wskazuje praktyka gospodarcza, zarówno w układzie makro, jak i mikroekonomicznym.

Źródłem sukcesu w zarządzaniu opartym na wiedzy jest umiejętne spożytkowanie wiedzy wszystkich interesariuszy organizacji, głównie jej pracowników. Celem zatem zarządzania wiedzą powinno być tworzenie takiej kultury organizacyjnej, w której wiedza poszczególnych pracowników oraz najważniejszych interesariuszy zewnętrznych byłaby wiedzą całej organi-

zacji. Dopiero jej właściwe wykorzystanie może być źródłem sukcesu. Coraz większej wagi nabierają wówczas strategiczne umiejętności decydentów, szczególnie przywódcze w zakresie kierowania pracownikami i kształtowania relacji z otoczeniem. Budowa właściwego systemu zarządzania i przewodzenia mającego taki cel jest bardzo trudna, ale możliwa. Najważniejszym elementem takiego systemu i jego siłą sprawczą jest kadra zarządzająca, głównie przywódca.

Zasoby wiedzy są olbrzymie i w przyspieszonym tempie rosną. W większości znajdują się one poza organizacjami, m.in. w nauce. Organizacje powinny w większym stopniu współpracować ze sferą nauki, szczególnie w zakresie nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu. Nauka powinna w znaczący sposób wspomagać rozwój gospodarczy i społeczny, badać zjawiska i procesy, wyciągać wnioski i głównie w naukach o zarządzaniu, być pomocną praktyce gospodarczej na każdym szczeblu zarządzania. Wymaga to jednak wysiłków obu stron i zrozumienia korzyści, ale głównie stworzenia systemu organizacyjnego zapewniającego transfer wiedzy z nauki do praktyki. Wiedza ta jednak musi być praktycznie użyteczna.

Liczba publikacji z zakresu zarządzania wiedzą i jej różnych aspektów jest bardzo duża. Mimo to, zarówno badania, jak i publikacje te nie stały się jednak panaceum na problemy współczesnego zarządzania. Niewątpliwie powiększyły jednak zasoby wiedzy i dały (dają) większe możliwości skutecznego i sprawnego zarządzania.

*А.Л. Подгайский, канд. экон. наук, доцент
БГЭУ (Минск)*

МНОГОУКЛАДНОСТЬ ЭКОНОМИКИ КАК ОСНОВА ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОЦЕССА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Длительное время в социальном знании господствовали подходы, предопределяющие «негативную» теоретическую интерпретацию присутствия в экономике разнородных формирований. Само терминологическое обозначение проблемы многоукладности содержало отрицательную характеристику реального экономического образования. Многоукладность свидетельствовала о хозяйственной отсталости, экономической и социальной недоразвитости той или иной страны. Научная актуальность проблемы увязывалась лишь с поиском путей преодоления этого состояния, устранения самого феномена [1, с. 109].

Между тем, глобальные тенденции, проявившиеся в социально-экономической действительности, поставили вопрос о пересмотре позиций по проблеме хозяйственной неоднородности экономических систем. Противоречивый характер развития и сомнительные успехи относительно «чистых» экономических систем породили скептицизм по поводу возможности решения проблем человечества путем воплощения в