

Czesław Zajac

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SPOŁECZNE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: W opracowaniu przeprowadzono analizę najważniejszych zewnętrznych oraz wewnętrznych kadrowych i kulturowych uwarunkowań zarządzania wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie. Dokonano oceny wpływu tych uwarunkowań na systemy zarządzania wiedzą. Przedstawiono istotę i różne ujęcia definicyjne kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Zaprezentowano powiązania pomiędzy zarządzaniem kapitałem ludzkim oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Wskazano także przejawy oddziaływania kultury organizacyjnej na zarządzanie wiedzą.

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa stają coraz częściej wobec konieczności podjęcia wyzwań związanych z nasilającą się konkurencją na rynku globalnym i rynkach lokalnych, z wzrastającymi wymaganiami klientów, globalizacją i wirtualizacją procesów gospodarczych. Wobec silnej presji otoczenia zmuszone są one przekształcać się w organizacje zorientowane na wiedzę. Zarządzanie wiedzą oraz zarządzanie kapitałem intelektualnym na gruncie teoretycznym stały się dziś obowiązującymi paradygmatami zarządzania. W sferze praktyki gospodarczej natomiast są one uznawane za jeden z kluczowych czynników sukcesu w biznesie. Traktowanie pracowników i menedżerów jako kapitał, który można i należy pomnażać oraz rozwijać, stanowi fundamentalne założenie efektywnego gospodarowania wiedzą w przedsiębiorstwie jako organizacji. „Kapitał ludzki wiąże bowiem wszelkie materialne i niematerialne zasoby organizacji, przekształcając je w atuty konkurencyjne. Jego efektywne wykorzystanie daje korzyści w postaci rozwoju kompetencji, innowacji, większego (przede wszystkim intelektualnego) zaangażowania, oryginalności i pomysłowości, otwartej i partnerskiej komunikacji” [Kobyłko, Morawski (red.) 2006, s. 91]. Takie podejście jest także wyrazem wzrostu znaczenia tzw. miękkich elementów zarządzania, takich jak postawy, zachowania, motywacje, wartości i normy kulturowe.

Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach wymaga stworzenia i wdrożenia odpowiednich systemów. O skuteczności konkretnego systemu zarządza-

nia wiedzą decydują przede wszystkim: jego „architektura” (konstrukcja), sposób funkcjonowania oraz zakres wykorzystywania możliwości pozyskiwania, przetwarzania i stosowania wiedzy pracowników, jak również jego zdolność do przywracania równowagi naruszanej przez wpływy otoczenia. Istotną rolę odgrywają także warunki organizacyjne, finansowe i społeczne, występujące w przedsiębiorstwie i wyznaczające „granice możliwości” takiego systemu.

Celem opracowania jest syntetyczna analiza i ocena wpływu społecznych (kadrowych i kulturowych) uwarunkowań na zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie. Podstawę epistemologiczną do przygotowania opracowania stanowią wyniki studiów jego autora nad literaturą przedmiotu.

2. Wpływ kadrowych czynników na systemy zarządzania wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach

W literaturze przedmiotu napotykamy na wiele definicji i sposobów interpretowania pojęcia „zarządzanie wiedzą w organizacji” [Probst, Raub, Romhardt 2000, s. 35; Mięka, Pietruszka-Ortyl 2003, s. 6]. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmujemy, że zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie jest celowym i kompleksowym podejściem zorientowanym na tworzenie, kodyfikowanie, wykorzystywanie i zachowanie (retencje) zasobów jego wiedzy. Wymaga ono właściwie skonstruowanych i prawidłowo funkcjonujących systemów, gwarantujących użyteczność i bezpieczeństwo tych zasobów. Czynnikiem sprzyjającym powstawaniu takich systemów w przedsiębiorstwach stał się ogromny, ogólnodostępny zasób wiedzy o zasięgu światowym, który powstał dzięki gwałtownemu i dynamicznemu rozwojowi Internetu oraz mediów (systemów) telekomunikacyjnych.

O „kształcie architektonicznym” oraz skuteczności systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie decydują uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne. Wśród nich coraz większe znaczenie zaczynają uzyskiwać uwarunkowania o charakterze społecznym. Wynika to m.in. z następujących przyczyn, związanych z pewnymi „niedomaganiem” tych systemów, dostrzeganych przez badaczy zajmujących się problemami zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach [Dalkir 2005, s. 304]:

- z rozpatrywania zarządzania wiedzą jako procesu autonomicznego w organizacji, nie powiązany z jej zamierzeniami i celami strategicznymi,
- z przypisywania największej wagi elementom ilościowym, przy jednoczesnym ignorowaniu lub słabym docenianiu elementów jakościowych zarządzania wiedzą,
- z przeceniania roli technologii informatycznych, traktowania ich jako proces, a nie narzędzie zarządzania wiedzą,
- z nieuwzględniania dynamicznego charakteru systemu zarządzania wiedzą w organizacji i jego zmian w czasie,
- z pomijania wpływu ludzi i problemów kulturowych na sprawność systemów zarządzania wiedzą.

Do najważniejszych zewnętrznych czynników, wywierających wpływ na zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach, o charakterze kadrowym, należy zaliczyć:

- wzrastającą mobilność pracowników na rynku globalnym oraz na lokalnych rynkach pracy, umożliwiającą szybkie dostosowanie podaży do popytu na kwalifikowane zasoby pracy i pozwalającą przedsiębiorstwom pozyskiwać nową wiedzę,
- szerokie i szybkie transfery dobrych praktyk zarządzania oraz standardów pracy, podnoszące poziom kompetencji kadr kierowniczych przedsiębiorstw, dzięki czemu wzrasta poziom profesjonalizacji zarządzania, w tym także systemów zarządzania wiedzą,
- przenoszenie nowej wiedzy menedżerskiej i specjalistycznej do przejmowanych przedsiębiorstw przez reprezentantów nowego właściciela, tzw. ekspatów, zatrudnianych w tych przedsiębiorstwach,
- czynniki demograficzne (niż lub wyż demograficzny), kształtujące lokalne rynki pracy, a tym samym i możliwości przedsiębiorstw w zakresie doboru nowych pracowników, co wywiera także wpływ na poziom wiedzy i kompetencji tych przedsiębiorstw.

Analiza wewnętrznych czynników wywierających wpływ na funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wskazuje na ich mnogość, różnorodny charakter oraz zróżnicowany wpływ na skuteczność tych systemów. Wśród nich wyraźnie zarysowuje się czynnik kadrowy oraz czynnik kulturowy. Pierwszy z wymienionych związany jest z nowym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności do jego poszczególnych elementów, takich jak dobór (rekrutacja i selekcja), ocenianie, motywowanie i rozwój pracowników. Prowadzi ono do rozwoju kapitału ludzkiego, a w wymiarze indywidualnym – do „ukształtowania” pracowników wiedzy. Drugi natomiast dotyczy upowszechniania norm i wartości kulturowych zorientowanych na promowanie postaw i zachowań pracowników, sprzyjających pomnażaniu, wykorzystywaniu i dzieleniu się wiedzą.

3. Zarządzanie kapitałem ludzkim jako warunek skutecznego zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą jest możliwe w tych przedsiębiorstwach, które rozwijają kapitał ludzki. Ta zależność wynika z istoty i cech kapitału ludzkiego, eksponowanych przez wielu rodzimych autorów, według których kapitał ludzki to:

- ogół zdolności, doświadczeń, motywacji, wiedzy i innych umiejętności, posiadanych przez pracowników przedsiębiorstwa [Skrzypek 2002, s. 690],
- kompetentne zasoby ludzkie, trwale związane z firmą i jej misją, umiejące kreatywnie i efektywnie współpracować, stanowiące serce firmy, bez którego nie może dokonywać się jej rozwój [Sajkiewicz 2001, s. 28],
- własność ludzi w organizacji, którzy są jednocześnie inwestorami tego kapitału, związek pracowników z organizacją (pracodawcą) opiera się na kompetencjach dostarczania wzajemnych korzyści [Bratnicki 2001, s. 8].

Autoteliczny charakter kapitału ludzkiego (wartość sama w sobie), dający mu wewnętrzną zdolność wytwarzania wartości, m.in. tworzenia nowej wiedzy [Steward 1997], oraz fakt, że pozostaje on własnością pracowników, a nie organizacji, powoduje, że przedsiębiorstwa stają wobec nowych wyzwań. Polegają one na wyszukiwaniu, zatrudnianiu, wynagradzaniu i zatrzymywaniu utalentowanych pracowników, którzy są zdolni reagować na zmieniające się potrzeby klientów i korzystać z nowych technologii [Jabłoński 2002, s. 33]. W podobnym duchu wypowiada się także M. Armstrong, wyjaśniając istotę koncepcji Human Resources Management (zarządzania zasobami ludzkimi). Według niego założeniem tej koncepcji jest traktowanie ludzi jako kapitał, w który można inwestować poprzez szkolenia i programy rozwoju, a poprzez to zwiększyć ich zainteresowanie organizacją oraz poprawić perspektywy kariery zawodowej. Zdaniem tego autora oznacza to rozwijanie kwalifikacji pracowników w zależności od potrzeb organizacji oraz nabranie pewności, że organizacja właściwie rozpoznaje wiedzę potrzebną do realizacji jej celów i zadowolenia klientów. Oznacza także podjęcie przez organizację kroków do zdobycia i rozwinięcia tego intelektualnego kapitału [Armstrong 2001, s. 24]. Z taką interpretacją koresponduje stanowisko J. Strużyny i B. Malik-Kozłowskiej, którzy podkreślają, że ludzie przestają być zasobem, którym się zarządza. Zaczynają oni sami siebie traktować nie jak aktywa, ale jako wartość wymagającą pielęgnowania, rozwijania i wzbogacania [Strużyna, Malik-Kozłowska 2001, s. 291].

Nawet już ta krótka charakterystyka pojęcia kapitału ludzkiego wskazuje na konieczność rozpatrywania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie przez pryzmat pozycji człowieka w procesie zarządzania. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach budujących i wykorzystujących systemy zarządzania wiedzą powinno być zatem, także zdaniem autora niniejszego opracowania, silnie zorientowane na rozwój kapitału ludzkiego.

Już na początku lat 90. ubiegłego wieku niektórzy badacze głosili pogląd, że kapitał ludzki jest wynikiem zarządzania zasobami ludzkimi [Wright, McMahan 1992, s. 295-320]. Zgodnie z tym poglądem odpowiednio zaimplementowane techniki zarządzania zasobami ludzkimi wywołują pozytywne zmiany w kapitale ludzkim oraz w zachowaniach ludzi w organizacji, co przekłada się na jej sukces.

Zarządzanie kapitałem ludzkim ujmowane jest współcześnie przez wiele modeli, odzwierciedlających jego złożony charakter i skomplikowane, wieloprzekrojowe powiązania z zarządzaniem zasobami ludzkimi, m.in.:

- Model Bassiego i McMurrera, opisujący dwadzieścia trzy praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w pięciu sferach oddziaływania tego kapitału m.in. także i w obszarze przewodzenia (przywództwa), które jest elementem zarządzania oraz zachowań organizacyjnych [Bassi, McMurrer 2007, s. 115-123].
- Model „kapitału zasobów ludzkich”, przypisujący zasobom ludzkim takie cechy, jak: unikatowość, wysokie koszty imitacji, umiejętności, wiedzę i doświadczenie, których nie można zastąpić zdolnościami specyficznymi dla danej organiza-

cji, ale które są kontrolowane przez tę organizację [Carmeli, Schaubroeck 2005, s. 391-412].

- Model Whitaker, charakteryzujący zarządzanie kapitałem ludzkim jako zbiór działań prowadzących do wzrostu oraz produktywnego wykorzystania zdolności organizacji, stanowiących źródło jej sukcesów w dłuższym okresie [Whitaker 2007, s. 13].

Zarządzanie kapitałem ludzkim powinno opierać się zatem na takich wartościach, jak gotowość do współpracy, chęć współdziałania, zaangażowanie na rzecz celów i zadań, harmonijne stosunki panujące w środowisku pracy, partnerskie relacje pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Wartości te muszą być silnie zakotwiczone w postawach i zachowaniach wszystkich pracowników, którzy w kontekście zarządzania wiedzą są okreśłani mianem pracowników wiedzy (*knowledge worker*). Pracownicy ci jako starannie wykształceni, posiadający głęboką wiedzę specjalistyczną oraz wysoki potencjał rozwojowy, oczekiwać będą od swoich pracodawców przede wszystkim [Morawski 2006, s. 301]:

- możliwości podnoszenia kwalifikacji i warunków do rozwijania swoich kompetencji zawodowych,
- dostępu do zasobów wiedzy zgromadzonej przez przedsiębiorstwo na różnorodnych nośnikach,
- wyzwań w postaci projektów i złożonych zadań, dających im szansę zweryfikowania własnych kompetencji,
- zasobów finansowych, technicznych i organizacyjnych do przekształcania swoich pomysłów w innowacje,
- możliwości współpracy w zespole z kompetentnymi partnerami,
- odpowiedniego zakresu partycypacji w sprawach ważnych dla nich, zespołu i całego przedsiębiorstwa,
- informacji zwrotnej odnośnie rezultatów swojej pracy oraz oceny własnych postaw i zachowań,
- ścisłego związku pomiędzy własną aktywnością oraz efektywnością swoich działań w obszarze zawodowym a wysokością wynagrodzeń oraz innymi bonusami oferowanymi przez pracodawcę.

Oczekiwania te nakładają na przedsiębiorstwo obowiązek skutecznego zarządzania zarówno wiedzą, jak i własnym kapitałem ludzkim.

4. Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach

Rozpatrując zewnętrzne czynniki kulturowe wywierające wpływ na zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach, należy zwrócić uwagę na procesy przejęć i fuzji, zwłaszcza te o charakterze międzynarodowym. Prowadzą one często do zderzania się pierwiastków kultur narodowych oraz przenikania elementów kultur organizacyjnych różnych przedsiębiorstw na skutek [Zajac 2006, s. 147]:

- niedopasowania kultur organizacyjnych podmiotów uczestniczących w przejęciach,
- „szoku kulturowego” wywoływanego przejęciami przez korporacje zlokalizowane w regionach o odmiennych kulturach narodowych,
- kulturowych i organizacyjnych trudności asymilacji tzw. ekspatów,
- wielowładztwa prowadzącego do powstawania odmiennych niż dotychczasowe układów hierarchicznych oraz do tworzenia się nowych więzi służbowych i funkcjonalnych,
- braku poszanowania dotychczasowych wartości i artefaktów kulturowych, występujących w przedsiębiorstwie przejętym,
- niemonitorowania przez nowego właściciela klimatu społecznego, panującego w przejętym przedsiębiorstwie.

Zjawiska te prowadzą do transformacji kulturowych w przejmowanych lub łączących się podmiotach. W ten sposób kształtują się nowe wartości i normy, które tworzą fundamenty kulturowe pod systemy zarządzania wiedzą.

Ukształtowanie kultury organizacyjnej, na bazie takich wartości, jak: otwarta komunikacja, nastawienie na współpracę oraz chęć wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy pracownikami, partnerski charakter relacji między przełożonymi i podwładnymi, stanowi ważny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa jako organizacji opartej na wiedzy. Jednym z warunków powodzenia takich organizacji jest bowiem wykreowanie mechanizmów integracji emocjonalnej w sferze kultury organizacji, rozwiązań organizacyjnych i polityki kadrowej [Rutka, Czerska 2002, s. 138-149]. Efektem takiej integracji może być klimat otwartości na nowe idee, rozwiązania i pomysły, wzajemne zaufanie, wysoka tolerancja dla błędów popełnianych przez innowatorów, nagradzanie zaangażowania oraz konkretnych efektów. Tylko w sprzyjających warunkach kulturowych i organizacyjnych współczesne przedsiębiorstwa mogą podejmować działania na rzecz budowy, implementacji oraz skutecznego wykorzystywania systemów zarządzania wiedzą. Takie systemy już dziś należy uznać za jeden ze strategicznych czynników ich przewagi konkurencyjnej.

5. Zakończenie

Kluczowym elementem wywierającym wpływ na skuteczność zarządzania wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie jest właściwe oddziaływanie na podmiot tego zarządzania, tj. pracowników oraz menedżerów. Według licznych wypowiedzianych opinii będą oni coraz powszechniej „przekształcać się” w pracowników wiedzy. Takie zjawiska, jak skracanie cyklu życia organizacji i cyklu życia wyrobów, upowszechnianie się elastycznych form zatrudnienia, rozwój technologii na rzecz gromadzenia, przetwarzania, ochrony i wykorzystywania wiedzy, rotacje specjalistów między przedsiębiorstwami w skali światowej w ramach korporacji, powodują osłabienie więzi emocjonalnych pracowników z firmą oraz „przeniesienie” na nich cięż-

zaru odpowiedzialności za własny rozwój zawodowy. Zmiana wzajemnych oczekiwań pracodawców i pracowników, kształtująca nowe kontakty psychologiczne, wymusza także transformację dotychczasowych podejść do zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza kadrowych i kulturowych uwarunkowań zarządzania wiedzą wskazuje, że konieczne staje się zastąpienie, w wymiarze procesowym, organizacyjnym i instrumentalnym, tradycyjnie pojmowanego zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa przez zarządzanie jego kapitałem ludzkim. W następnym etapie rozwoju przedsiębiorstwa jego przekształcaniu się w organizację inteligentną powinno towarzyszyć „przejście” z zarządzania kapitałem ludzkim do zarządzania kapitałem intelektualnym.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Bassi L., McMurrer D., *Maximizing your return on people*, “Harvard Business Review” 2007, no 85.
- Bratnicki M., *Refleksje teoretyka nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 5.
- Carmeli A., Schaubroeck J., *How leveraging Human Resource Capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations*, “Human Resource Management” 2005, no. 44.
- Dalkir K., *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, Oxford 2005.
- Jabłoński M., *Postawić na intelekt. Zarządzanie kapitałem ludzkim w firmie*, „Personel” 2002, sierpień.
- Kobyłko G., Morawski M. (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Elementy strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 7-8.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, AE, Wrocław 2006.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Rutka R., Czerna M., *Uwarunkowania integracji emocjonalnej w organizacjach opartych na wiedzy*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 928, AE, Wrocław 2002.
- Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2001.
- Skrzypek E., *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, EJB, Kraków 2002.
- Steward T.A., *Intellectual Capital*, Nicholas Brealey Publishing, London 1997.
- Strużyna J., Malik-Kozłowska B., *Zarządzanie przedsiębiorczym pracownikiem*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, WWSZiP, Wałbrzych 2001.
- Whitaker D., *Human Capital. Management or Measurement?* “Personnel Today” 2007, no 2.
- Wright P.M., McMahan G.C., *Theoretical perspectives for strategic Human Resource Management*, “Journal of Management” 1992, no 18.
- Zajac Cz., *Społeczne i organizacyjne problemy przejść i fuzji przedsiębiorstw*, wyd. 2 uzupełnione, AE, Wrocław 2006.

SOCIALS FACTORS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CONTEMPORARY ENTERPRISE

Summary: The paper presents the analysis of the most important external and internal personal and cultural factors influencing knowledge management in a contemporary company. The author evaluates the impact of these factors on knowledge management systems and also describes the essence and different definitions of human capital in an organization. Relations between human capital management and human resource management in the company are shown and the influence of organizational culture on knowledge management is described.