

Mieczysław Morawski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

CELOWOŚĆ TWORZENIA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA PRACOWNIKAMI WIEDZY

1. Wstęp

Do praktycznego zastosowania koncepcji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie jest potrzebna menedżerska dojrzałość. Stosunkowo łatwo przeprowadzić dowód na prawdziwość stwierdzenia, że wcześniejsze doświadczenia z implemmentowaniem rozwiązań w zakresie np.: zarządzania strategicznego, zarządzania jakością, organizacji procesowej, zarządzania relacjami z klientami, kształtują wśród kadry menedżerskiej zasadniczo inne spojrzenie na organizację. Jej funkcjonowanie zaczyna się analizować ze względu na unikatowe zasoby, najważniejsze procesy, jakość, innowacyjność, współpracę z indywidualnym klientem itd. Podstawowe problemy zarządzania dotyczące strategii, struktury, zasobów ludzkich czy kultury organizacyjnej rozwiązuje się za pomocą coraz nowocześniejszych metod. Nawarstwiająca się wiedza organizacyjna tworzy użyteczną bazę metodyczną i praktyczną dla bardziej zaawansowanych koncepcji. W takim ujęciu zarządzanie wiedzą nie jest koncepcją „bez przeszłości”, gdyż jej założenia, proponowane elementy składowe, mechanizmy osiągania spodziewanych celów są konsekwencją poprzednich „pomysłów na zarządzanie”. Ich upowszechnienie sprzyja dostrzeganiu ścisłej zależności między pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa a potencjałem kompetencji, kreatywności i uczenia się, jakim ono dysponuje. Stąd już tylko krok do przyjęcia założenia, że przedsiębiorstwami mającymi sukcesy są wyłącznie te, które konsekwentnie, w sposób świadomy i systemowo przygotowany pozyskują i tworzą nową wiedzę, rozpowszechniają ją w całej organizacji i szybko przekształcają w nowe technologie i produkty. Takie przedsiębiorstwa nazywa się *przedsiębiorstwami opartymi na wiedzy*, których jedynym biznesem są systematyczne, nigdy nie kończące się innowacje [Wawrzyniak 2001, s. 3].

„Wiedza” jest pojęciem, które z jednej strony ma charakter kategorii złożonej, a przy tym otwartej i podlegającej ewolucji, z drugiej zaś, jako przedmiot zarządzania – tkwi praktycznie w każdym składniku czy zdarzeniu zachodzącym w organizacji. Musi być zatem rozpatrywane wieloaspektowo w różnych procesach zarządzania organizacją. Zarządzanie wiedzą jako podejście wewnętrznie zróżnicowane obejmuje wiele różnych składników i procesów wraz ze skomplikowaną siecią wzajemnych powiązań i zależności strategicznych, strukturalnych czy personalnych.

Wydaje się zatem, że celowość wdrożenia systemowego modelu zarządzania wiedzą nie podlega dyskusji. Różnice pojawiają się w zakresie struktury tworzonego systemu. Ewolucja systemów zmierza w kierunku od zarządzania zasobami danych i informacji do zarządzania zasobami wiedzy. Przyszłość zarządzania wiedzą wydaje się należeć do rozwiązań opartych na aspektach ludzkich. One będą tworzyć zarządzanie wiedzą II generacji. Zwiększać się będzie znaczenie nowej grupy pracowników tworzących kapitał intelektualny organizacji – pracowników wiedzy [Morawski 2005, s. 189-213]. Przedsiębiorstwa, które nie wypracują metod i procedur zwiększających produktywność pracowników wyposażonych w wiedzę, bardzo szybko staną przed problemami utrzymania pozycji konkurencyjnej. Przedsiębiorstwami zdolnymi do wprowadzenia omawianego systemu mogą być organizacje w pełni zorientowane na wiedzę.

2. Model przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę

Model *przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę* jest następnym etapem ewolucji organizacji gospodarczych, wyrażającym logikę zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W poprzednich okresach mieliśmy do czynienia z przedsiębiorstwem zorientowanym produkcyjnie (podstawy działania: chłonny rynek, standardowy produkt, przeciętny odbiorca), a w późniejszej fazie rozwoju przedsiębiorstwa – od lat sześćdziesiątych XX w. – z przedsiębiorstwem zorientowanym rynkowo (podstawy działania: nasycony rynek, rozwój marketingu, długi horyzont planów strategicznych) [*Zarządzanie strategiczne...* 2005, s. 30-36]. Według niektórych koncepcji sprostanie dzisiejszym wymagom konkurencyjnym implikuje przyjęcie modelu *przedsiębiorstwa totalnego* [*Zarządzanie strategiczne...* 2005, s. 36-38]. Model ten charakteryzuje się takimi cechami, jak: całościowe spojrzenie na proces zarządzania, wewnętrzna spójność systemu, w którym nie ma miejsca na dominację jednego z podsystemów (np. produkcji, marketingu, logistyki, kadr), całkowite podporządkowanie potrzebom i oczekiwaniom klientów, elastyczne reagowanie na impulsy zewnętrzne i wewnętrzne, zdolność do samoreorganizacji, tym bardziej konieczna, im bardziej ulotna jest aktualna przewaga konkurencyjna.

¹ Nietrudno zauważyć, że w miarę upowszechniania się narzędzi informatycznych, ich coraz większej dostępności i łatwości obsługi, powszechności stosowania zintegrowanych systemów zarządzania informacjami, rosnąć będzie zainteresowanie rozwiązaniami personalnymi (w dziedzinie pozyskiwania najlepszych pracowników, ich motywowania, rozwoju kompetencji itd.) – *przyp. autora*.

Wydaje się, że koncepcja przedsiębiorstwa *zorientowanego na wiedzę* znajduje się w nurcie poszukiwań odpowiadającego współczesnym wyzwaniom modelu organizacji. Takie spojrzenie jest zbieżne z poglądami innych autorów na istotę przedsiębiorstwa nowego typu, które musi mieć wbudowane mechanizmy funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu, gdzie występuje niezwykle silna presja konkurencyjna i związana z nią nietrwałość przewagi konkurencyjnej [*Zarządzanie przedsiębiorstwem...* 2005]. W warunkach silnej kompresji czasu kolejnych zmian techniczno-technologicznych zdolność przystosowania się każdej organizacji jest funkcją posiadanej wiedzy o klientach, konkurentach, dostawcach oraz własnych pracownikach. Umiejętne pozyskanie, przetworzenie, transferowanie i wykorzystanie zasobów wiedzy (występujących w postaci baz danych, specjalistycznych programów, procedur działania, kompetencji profesjonalistów itd.) nie może zostać pozostawione przypadkowemu, nieskoordynowanemu i jednostkowemu inicjatywom różnych pracowników i komórek organizacyjnych. Orientacja na wiedzę zmienia istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa, które staje się organizacją w ciągłym „ruchu” łączącą idee, koncepcje i technologie, materializowane w postaci produktów i usług nasyconych wiedzą. Jest ono niejako zorganizowane wokół użytecznej wiedzy. Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę gromadzi potencjał kompetencji [Kozłowski 2004], relacji i użytecznych informacji, którego przydatność określają nie tylko bieżące wymagania i realizowane procesy, ale także przyszłe szanse i okazje generowane przez otoczenie. Możliwe staje się aktywne kształtowanie własnej przyszłości.

Do cech tworzących jednolity fundament koncepcyjny modelu przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę zaliczamy:

- koncentrowanie uwagi w procesie zarządzania na niematerialnych wartościach organizacji (tworzących kapitał intelektualny całej organizacji), przede wszystkim na wiedzy, jako dźwigni podnoszącej poziom konkurencyjności na rynku;
- oferowanie usług i produktów wiedzochłonnych (nasyconych wiedzą w postaci technologii, techniki wspartej narzędziami informatyki, patentów, programów, metod i technik organizacyjno-zarządczych itd.);
- dominację powiązań typu sieciowego, zarówno w relacjach wewnętrznych, między składnikami organizacji (stanowiska pracy, komórki organizacyjne itd.), jak i z partnerami z otoczenia (dostawcy, kooperanci, partnerzy przedsięwzięcia, przedsiębiorstwa usług profesjonalnych);
- wykorzystywanie nowoczesnych i tradycyjnych koncepcji, metod i technik zarządzania w tworzeniu kompleksowych systemów zarządzania wiedzą, przede wszystkim wspierających i rozwijających możliwości pozyskiwania, kreowania, upowszechniania i wykorzystywania wiedzy organizacyjnej;
- służące wspieraniu zarządzania wiedzą przede wszystkim – na zasadzie sprzężenia zwrotnego – *otwarte systemy komunikacyjne*, zapewniające dostępność, wszechstronność i aktualność informacji dzięki wdrożeniu elektronicznych na-

rzędzi informatycznych, oraz służące stopniowemu odchodzeniu od strukturyzacji funkcjonalnej i hierarchicznej na rzecz procesowych sposobów działania i osiągania efektów *zespołowe formy pracy i współpracy*, łączne stosowanie wzmacniających się wzajemnie otwartej komunikacji i form zespołowych tworzy warunki sprzyjające procesom uczenia się i rozwoju pracowników, powiększających swój osobisty kapitał intelektualny;

- współpracę i współdziałanie (na różnych zasadach formalnych, prawnych, organizacyjnych, czasowych) ze specjalistami najwyższej klasy, określanych mianem pracowników wiedzy, mającymi kompetencje niezbędne z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej organizacji;
- postawy i zachowania pracowników wskazujące na zaangażowanie intelektualne w tworzenie innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych i produktowych, a także podmiotowe podejście do pracowników, zachęcające do samoorganizacji i sprzyjające jej oraz mobilizujące pomysłowość;
- orientację na podmiotowość kompetentnych (współ)pracowników, osiąganą różnymi drogami, a w rezultacie uzyskiwaną przez wykreowanie kultury wspólnoty profesjonalistów, afirmującej dialog, partnerstwo, zaufanie i odpowiedzialność.

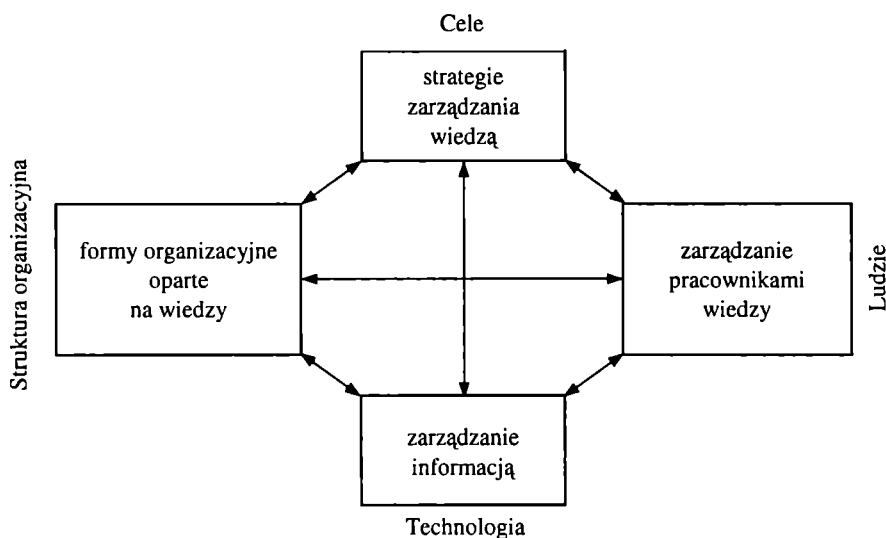
3. System zarządzania wiedzą

Przedsiębiorstwo *zorientowane na wiedzę* musi stworzyć skuteczny system zarządzania wiedzą. Poszczególni autorzy wyróżniają często inne, niezbędne ich zdaniem, elementy tego systemu. W zasadzie trudno jest mówić o takich elementach (elemencie) prezentowanych w literaturze modeli, które powtarzałyby się w co najmniej większości ujęć. Ani w teorii, ani w powszechnym praktycznym zastosowaniu nie ma jednego uniwersalnego systemu zarządzania wiedzą. Można natomiast dostrzec pewne ogólne tendencje kształtowania się tych systemów. Jeśli bowiem prześledzimy rozwój systemów zarządzania wiedzą w organizacjach, stwierdzimy, że w kolejnych dekadach tworzono i wykorzystywano systemy administrowania bazami danych (połowa lat siedemdziesiątych XX w.), administrowania danymi (połowa lat osiemdziesiątych XX w.), zarządzania danymi (koniec lat osiemdziesiątych XX w.), zarządzania informacjami (lata dziewięćdziesiąte XX w.), by dojść do obecnego zarządzania wiedzą (lata dziewięćdziesiąte XX w. i pierwsza dekada XXI w.) [Maier 2002, s. 36].

Nie istnieje jeden podstawowy czynnik, który decydowałby o ostatecznym kształcie systemu zarządzania wiedzą. Trzeba więc poszukiwać takiego modelu, który, oparty na sprawdzonych i powszechnie akceptowanych elementach, byłby jednocześnie propozycją rozwiązania syntetyzującego istniejące, klasyczne podejścia z nowymi konwencjami zarządzania. Jedną z najbardziej znanych i powszechnie akceptowanych koncepcji w naukach organizacji i zarządzania jest koncepcja

elementów organizacji H. Leavitta, którą graficznie przedstawia tzw. diamentowy model organizacji. Wydaje się, że model ten może stanowić podstawę do zaproponowania zasadniczych elementów systemu zarządzania wiedzą. W proponowanym podejściu model składałby się z następujących elementów (rys. 1):

- strategii zarządzania wiedzą,
- form organizacyjnych opartych na wiedzy,
- zarządzania informacją,
- zarządzania pracownikami wiedzy.



Rys. 1. System zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Próby wdrożenia przemyślanego programu gospodarowania wiedzą muszą być oparte na każdym z tych „obszarów” jednocześnie, tzn. wyłaniające się z nich praktyczne instrumenty działania muszą powstawać równolegle i być względem siebie komplementarne. W obrębie systemu zarządzania wiedzą trzeba oczekiwać powstawania efektu synergicznego. Wówczas istnieje większa szansa na funkcjonowanie zintegrowanej platformy służącej gospodarowaniu wiedzą. Ostateczna – w danym stanie równowagi organizacyjnej – charakterystyka systemu zarządzania wiedzą (stosowane metody i techniki zarządzania, formy organizacyjne, narzędzia informacyjne itd.) jest determinowana przyjętą strategią tworzenia i wykorzystywania wiedzy organizacyjnej. Strategia zarządzania wiedzą jest formułą obejmującą kombinację celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad, na których się on opiera, oraz środków, przez które ów system jest tworzony [Mikuła 2004, s. 29].

Podstawowym celem systemu zarządzania wiedzą będzie rozwiązywanie sytuacji problemowych (identyfikowanych *ex post* lub *ex ante*), związanych z dysponowaniem wiedzą. Do potencjalnych, bardziej szczegółowych problemów, które tworzą wyzwania dla procesów zarządzania wiedzą, zaliczymy m.in. problematykę:

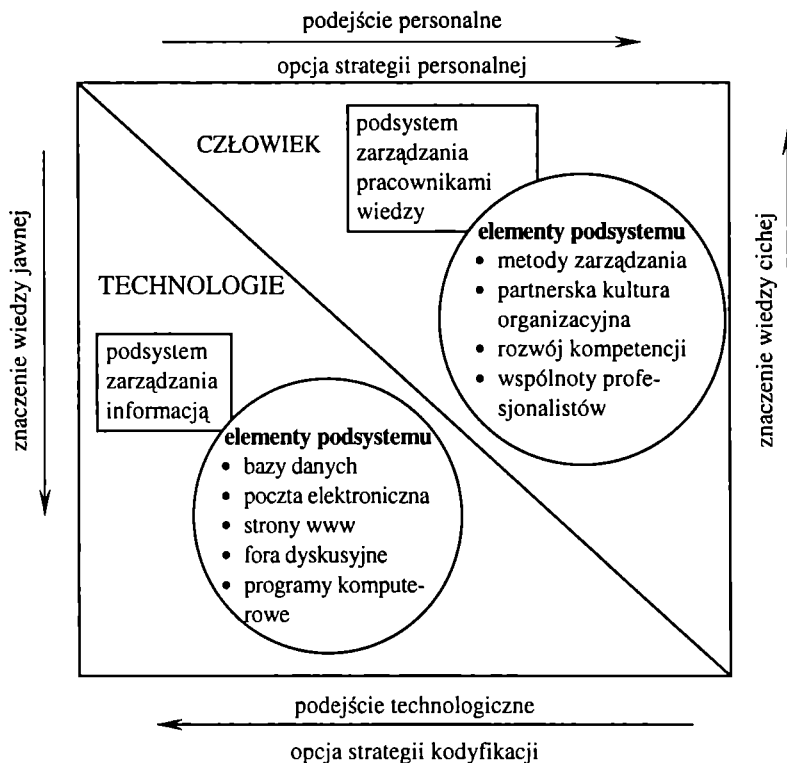
- **budowy i wdrożenia strategii opartej na wiedzy**, w tym m.in. kwestie lokalizowania i pozyskiwania wiedzy oraz informacji z otoczenia od klientów, dostawców, konkurentów;
- **kadrową**, z jej szczegółowymi kwestiami pozyskiwania, rozwoju, motywowania i oceny pracowników wiedzy;
- **strukturalno-organizacyjną**, obejmującą kwestie doboru odpowiednich rozwiązań w zakresie np. poziomu elastyczności struktury, stopnia formalizacji i centralizacji z punktu widzenia efektywnego przepływu wiedzy i informacji;
- **kształtowania właściwej kultury organizacyjnej**, sprzyjającej afirmacji postaw i zachowań nastawionych na pomnażanie, wykorzystywanie i dzielenie się wiedzą.

Największe znaczenie w systemie zarządzania wiedzą mają dwa nowoczesne podsystemy: zarządzania informacją (z dominacją znaczenia technologii) i zarządzania pracownikami wiedzy (z dominacją znaczenia człowieka). Przewaga jednego z podsystemów będzie uzależniona od różnych czynników. Ogólnie wolno przyjąć założenie, że jeśli w organizacji główną rolę przypisuje się informacjom (wiedzy jawnej), to nastąpi rozbudowa podsystemu zarządzania informacją. Jeśli kluczowe znaczenie ma wiedza cicha, to punkt ciężkości systemu przesunie się w stronę podsystemu zarządzania pracownikami wiedzy. Dotyczyć to może np. instytucji badawczych, doradczych, opiniotwórczych, czyli tych, w których efekty pracy zależą wprost od jakości pozyskiwanej i wykorzystywanej wiedzy.

Zależnie od orientacji na wiedzę jawną lub cichą organizacja może przyjąć strategię kodyfikacji lub strategię personalizacji. Skutkiem tego wyboru będzie rozwój podstawowych metod zarządzania wiedzą bardziej związanych z technologiami informatycznymi lub z kapitałem ludzkim.

Najbardziej prawdopodobnym wyborem jest opcja zastosowania elementów obu strategii zarządzania wiedzą. Stworzona konfiguracja różnych elementów będzie typowa dla danego przedsiębiorstwa i zapewne na tyle oryginalna, że trudna do pełnego odtworzenia w innej organizacji. Wydaje się, że proporcje zastosowanych składników obu strategii będą stopniowo coraz korzystniejsze dla strategii personalnej, co będzie zbieżne z ogólną tendencją rozwoju tego typu systemów zarządzania.

Można założyć, że w miarę wzrostu znaczenia wiedzy cichej w organizacji zarządzającej wiedzą będzie się zwiększać zainteresowanie rozwiązaniami personalnymi. Kluczowe w podejściu personalnym do zarządzania wiedzą będą procesy: **kreowania** nowej wiedzy, **dzielenia się** wiedzą w kontaktach bezpośrednich między pracownikami, **wzbogacania i rozwijania** istniejącej wiedzy, **wykorzystywania** wiedzy do tworzenia nowych produktów, usług, technologii.



Rys. 2. Relacje między podsystemem zarządzania informacją i podsystemem zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

4. Zarządzanie pracownikami wiedzy

Do zasadniczych wytycznych budowania zintegrowanego systemu zarządzania pracownikami wiedzy – traktowanego w tym ujęciu jako podsystem zarządzania w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę – zaliczymy:

1. **Identyfikację podstawowych wartości przedsiębiorstwa**, które powinny sprzyjać realizowaniu procesów zarządzania opartych na osi: informacje – wiedza – emocje – kreatywność – innowacje. Będą to wartości zakorzenione w koncepcji organizacji inteligentnej, postrzeganej jako wspólnota uczących się profesjonalistów.

2. **Ustalenie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa**, które zapewniają jej pozycję konkurencyjną wobec innych podmiotów na danym rynku. Chodzi o takie unikatowe umiejętności, które pozwalają przedsiębiorstwu na tworzenie, z punktu widzenia klientów, wartości dodanej, przewyższającej korzyści oferowane przez rywali rynkowych. Trzeba ustalić, w jakim zakresie kluczowe kompetencje organizacji są pochodną indywidualnych kompetencji niektórych pracowników.

3. Wyodrębnienie najważniejszych pracowników wiedzy. Mają oni kompetencje pod jakimś względem istotne dla budowy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (unikatowe wykształcenie, predyspozycje intelektualne do pracy twórczej, przedsiębiorcze postawy i zachowania, kontakty biznesowe itd.). Pozostali pracownicy wiedzy, współdziałający i współpracujący z daną organizacją, zostają zlokalizowani poza rdzeniem organizacji inteligentnej.

4. Określenie wizji, misji i celów strategicznych z punktu widzenia rozwijania wiedzy. Wizja i misja powinny się odwoływać do koncepcji organizacji inteligentnej/uczącej się jako wzorca – stanu idealnego, który chcemy osiągnąć (wizja) i procesów edukacji, rozwoju kompetencji oraz osiągania mistrzostwa osobistego, oznaczających ciągle doskonalenie siebie, partnerów i produktów (misja). Cele strategiczne zarządzania pracownikami wiedzy, skorelowane z ogólnymi celami przedsiębiorstwa, powinny skupiać się na realizowaniu priorytetowych w danym czasie subprocesów zarządzania wiedzą (np. kreowanie nowej wiedzy, dzielenie się wiedzą).

5. Określenie wariantów strategii personalnej pod kątem ustalonych celów strategicznych, np. zorientowanych na wspieranie procesów kreowania wiedzy i dzielenia się nią. Warianty mogą się różnić doбором właściwych instrumentów zarządzania pracownikami wiedzy, wśród których rozróżnimy: metody zarządzania, integratywne style kierowania, rozwój kompetencji, partnerską kulturę organizacyjną.

6. Analizę, ocenę i wybór optymalnej w danych warunkach strategii personalnej, stanowiącej świadomie dobrany zestaw elementów zarządzania pracownikami wiedzy pod kątem wybranych celów zarządzania wiedzą. Podstawową rolę w pożądanym oddziaływaniu na pracowników wiedzy muszą odgrywać metody zarządzania kapitałem ludzkim i zawarte w nich konkretne, bliskie praktyce kierowania techniki zarządzania (np. zarządzanie przez motywację, komunikację, partycypację, efekty itd.).

7. Implementację wybranego wariantu strategii personalnej (strategia wiodąca) oraz dobór ewentualnych strategii wspomagających, przede wszystkim zorientowanych na usprawnianie procesów zarządzania wiedzą.

8. Kształtowanie pozostałych elementów procesów zarządzania (w tym partnerska kultura organizacyjna, integratywne style kierowania, właściwe kompetencje), które będą pozytywnie skorelowane z przyjętymi celami zarządzania wiedzą w danej organizacji.

9. Przeprowadzanie ciągłych ocen i modyfikacji funkcjonującego systemu, ustalanie sposobów likwidacji ujawnionych barier i zagrożeń oraz sposobów wykorzystania potencjalnych okazji, odnoszących się do podsystemu zarządzania pracownikami wiedzy i szerzej – całego systemu zarządzania wiedzą.

Literatura

- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- Maier R., *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer, Berlin 2002.
- Mikuła B., *Strategie pozyskiwania i rozwoju wiedzy w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 1.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005.
- Wawrzyniak B., „Wstęp” do materiałów konferencyjnych pt. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2001.
- Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

THE ADVISABILITY OF CREATING THE INTEGRATED SYSTEM OF MANAGEMENT OF WORKERS OF KNOWLEDGE

Summary

Introduction of the management of knowledge in an enterprise requires managers' maturity. Experience in using other modern conceptions of management points to the necessity of applying system solutions. Particularly essential is creation of the workers of knowledge management system. It is indispensable as the meaning of low knowledge steadily increases.