

Seria: Monografie i Opracowania nr 174

PRACE NAUKOWE nr 1146
Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego
we Wrocławiu

Mieczysław Morawski

Zarządzanie wiedzą

Organizacja – system – pracownik



Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu
Wrocław 2006

Komitet Redakcyjny

*Andrzej Matysiak (przewodniczący),
Tadeusz Borys, Jan Lichtarski, Adam Nowicki, Zdzisław Pisz,
Waldemar Podgórski, Wanda Ronka-Chmielowiec, Jan Skalik, Stanisław Urban*

Recenzenci

Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz

Opracowanie redakcyjne

Anna Grzybowska

Redaktor techniczny

Barbara Łopusiewicz

Korektor

Maria Wiszewska-Sroka

Projekt okładki

Beata Dębska

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
Wrocław 2006

PL ISSN 0324-8445

PL ISSN 0239-8532

ISBN 83-7011-830-5

Druk i oprawa: Zakład Graficzny AE we Wrocławiu. Zam. 56/2007

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. PODSTAWY NOWOCZESNYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA	15
1.1. Nowy kontekst działalności organizacji: społeczeństwo i gospodarka wiedzy	15
1.2. Podstawowe wyznaczniki nowych koncepcji zarządzania	40
1.3. Podsumowanie	60
Rozdział 2. ORGANIZACJE OPARTE NA WIEDZY	68
2.1. Przesłanki tworzenia nowych fundamentów organizacji	68
2.2. Nowy kształt organizacji	75
2.3. Koncepcja organizacji opartej na wiedzy. Od fazy organizacji uczącej się do fazy organizacji inteligentnej	84
Rozdział 3. KONCEPCJA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ	104
3.1. Pojęcie i cechy wiedzy	104
3.1.1. Interpretacja pojęcia	104
3.1.2. Relacje znaczeniowe pojęć: dane – informacje – wiedza – mądrość	111
3.1.3. Wybrane rodzaje wiedzy	116
3.1.4. Mity kształtujące wrażliwość w zakresie wiedzy	122
3.1.5. Wnioski	125
3.2. Zarządzanie wiedzą: geneza, istota, krystalizowanie się koncepcji	126
3.3. Strategie/podejścia do zarządzania wiedzą	144
3.4. Kierunki rozwoju koncepcji zarządzania wiedzą	158
Rozdział 4. PRAKTYKA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE	171
4.1. Zarządzanie wiedzą w Polsce w świetle badań empirycznych	171
4.2. Zarządzanie wiedzą w wybranych przedsiębiorstwach – badania autorskie	174
4.2.1. Metodyka badań	174
4.2.2. Fazy i wnioski z badań	176

4.3. Studium przypadku zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie Volkswagen Motor Polska	207
4.4. Studium przypadku zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie Toyota Manufacturing Motor Poland	211
Rozdział 5. SYSTEM ZARZĄDZANIA WIEDZĄ	219
5.1. Elementy systemu zarządzania wiedzą w świetle wyników analizy literatury przedmiotu	219
5.2. Determinanty systemu zarządzania wiedzą	223
5.3. System zarządzania wiedzą w ujęciu modelowym	225
5.3.1. Podstawowe (wyjściowe) obszary zarządzania wiedzą	229
5.3.2. Zintegrowany system zarządzania wiedzą	242
Rozdział 6. PRACOWNICY WIEDZY – NOWA GENERACJA PROFESJONALISTÓW	247
6.1. Zarządzanie pracownikami w kontekście zmian	247
6.2. Pracownik wiedzy – identyfikacja nowego zjawiska	261
6.3. Wytyczne zarządzania pracownikami wiedzy	281
6.4. Metody zarządzania pracownikami wiedzy	296
6.5. Podsumowanie	303
Zakończenie	304
Literatura	307
Załączniki	323
Spis rysunków	348
Spis tabel	350
Summary	352

Wstęp

W okresach nasilających się zmian społecznych i gospodarczych pojawia się zwykle silna potrzeba przewartościowania dostrzeganych zjawisk i procesów. Definiowane są nowe pojęcia, wiele dotychczas obowiązujących ulega redefinicji. Wraz z dynamicznym rozwojem techniki i technologii, w tym szczególnie narzędzi informatycznych i telekomunikacyjnych, narasta poczucie nieuchronności zmian, których istota sięga samych fundamentów istniejącej cywilizacji. Tej cywilizacji, której symbole – od czasów rewolucji przemysłowej – to przedsiębiorstwo, kapitał, specjalizacja, produkcja masowa, skoncentrowane zasoby itd. Tworzone koncepcje wytyczają nowe ramy działań jednostek, grup i większych społeczności. Do złożonych konstrukcji myślowych, wskazujących docelowy kształt zachodzących przeobrażeń, pretenduje koncepcja społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy.

Wraz ze zmianami warunków działania przedsiębiorstw i innych instytucji na gruncie nauki o organizacji i zarządzaniu powstają nowe koncepcje i metody. Oczekiwania czy wręcz presja organizacji gospodarczych na skuteczne rozwiązania jest olbrzymia. Teoria ma dostarczyć gotowe recepty na sukces ekonomiczny. W związku z tym nowo powstające koncepcje są przede wszystkim odbiciem wymagań praktyki gospodarczej. Przedsiębiorstwa poddane silnej konkurencji na globalnym rynku produktów i usług oczekują niemal natychmiastowych efektów rekomendowanych metod, które – wobec pojawiających się problemów – powinny być skuteczne, i uniwersalne. Tworzą się nowe obszary zarządzania: organizacje oparte na wiedzy, organizacje inteligentne, uczące się, kapitał ludzki, kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą, zarządzanie zasobami niematerialnymi, pracownik wiedzy. Wymienione zagadnienia są przedmiotem zainteresowań w niniejszej pracy. W centrum uwagi znalazła się problematyka zarządzania wiedzą.

Ma rację I. Hejduk, gdy zauważa, że zarządzanie wiedzą nie jest „lekiem na wszystkie niedomagania współczesnych przedsiębiorstw [...], jedynie doskonałym narzędziem usprawniającym procesy funkcjonowania przedsiębiorstw w coraz bardziej konkurencyjnym i migotliwym otoczeniu” [Hejduk 2003, s. 7]. Nie przeczy to jednak próbom poszukiwania rozwiązań, dzięki którym stałoby się możliwe efektywniejsze zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie.

Wydaje się, że główna orientacja poszukiwań powinna iść w kierunku prób łączenia „starych” i „nowych” instrumentów organizacyjno-zarządczych. W czasach nieciągłości, a z takimi mamy niewątpliwie do czynienia na przelomie XX i XXI wieku, profesjonalne prowadzenie przedsiębiorstw musi oznaczać innowacyjne łączenie i godzenie rozwiązań z generacji poprzednich i najnowszych.

Stare zasady zarządzania nadal obowiązują i sprawdzają się w praktyce, decydując o podstawowej efektywności przedsiębiorstwa. Nie można wyobrazić sobie przedsiębiorstwa bez sporządzonej strategii ogólnej i strategii poszczególnych obszarów działania. Tak samo nie można zarządzać przedsiębiorstwem bez systemów redukcji kosztów, planów logistycznych czy marketingowych (por. [Oblój 2003b, s. 9]). Zaczynają się jednak sprawdzać nowe metody prowadzenia biznesu, oparte np. na ciągłych kontaktach z klientami czy pracy na odległość. Ich stosowanie pozwala konkurować z najlepszymi w branży, wykorzystującymi nowoczesne systemy zarządzania. Zasada poszukiwania w warstwie metodycznej *modus vivendi* między tym, co sprawdzone i dające dobre rezultaty, a tym, co nowatorskie i obiecujące, wydaje się również pożądana w przypadku koncepcji zarządzania wiedzą¹. Prawdopodobnie w praktyce zarządzania wiedzą będą obok siebie funkcjonowały rozwiązania, które można zaliczyć do różnych generacji, np. w dziedzinie zarządzania ludźmi lub projektowania kształtu struktur organizacyjnych.

Zarządzanie wiedzą nie jest koncepcją „bez przeszłości”. Jej założenia, proponowane elementy składowe, mechanizmy uzyskiwania spodziewanych celów są konsekwencją poprzednich „pomysłów na zarządzanie”. Wnikliwa analiza cech takich koncepcji, jak *business process reengineering*, *lean management*, *learning organization* na pewno pozwoliłaby ustalić punkty styczności wymienionych podejść. Tym, co wydaje się wspólne, to próba całościowego spojrzenia na sprawy organizacji (przedsiębiorstwa). W konsekwencji zarządzanie wiedzą jest postrzegane w przekroju wszystkich funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie) i wszystkich funkcji pierwotnych przedsiębiorstwa (logistyka, produkcja, sprzedaż itd.). Wiedza jest pojęciem, które z jednej strony ma charakter kategorii złożonej, a przy tym otwartej i podlegającej ewolucji, z drugiej zaś strony – 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. Dlatego też systemowe ujęcie procesów przepływu wiedzy w ramach organizacji wydaje się uzasadnione logicznie i merytorycznie.

Nadanie koncepcji zarządzania wiedzą systemowej perspektywy oznacza konieczność połączenia rozpatrywanych zagadnień w kilku płaszczyznach: ontologicznej, epistemologicznej i metodologicznej. Podstawą ontologiczną jest ujęcie w ramy systemowe nieuporządkowanych układów gospodarowania wiedzą (w opracowaniach dotyczących zarządzania wiedzą widoczny jest chaos terminologiczny,

¹ Przedmiot zarządzania jest tutaj tak odmienny od wszystkiego, czym do tej pory świadomie zarządzano, że sama logika nakazuje niekonwencjonalny sposób podejścia do tych zagadnień. Co akurat w przypadku zarządzania wiedzą może oznaczać np. łączenie tradycyjnych elementów z nowoczesnymi, dotąd nie stosowanymi.

niespójny charakter proponowanych metod, fragmentaryczność postulowanych rozwiązań itp.), co powinno spowodować przede wszystkim nadanie kompleksowości tym układom desygnatów. Z kolei kompleksowość można zapewnić tylko na określonym poziomie epistemologicznym (określonym poziomie ogólności). Aspekty metodologiczne wiążą się już ze strukturalizacją ujęcia systemowego nieuporządkowanych układów gospodarowania wiedzą, które są obecne tak w teorii, jak i w praktyce zarządzania.

Można przyjąć, że każde przedsiębiorstwo (organizacja) – dysponując specyficznym z natury rzeczy zasobem wiedzy – powinno z dostępnych elementów koncepcji zarządzania wiedzą „skroić swój niepowtarzalny garnitur”. Mimo spodziewanej różnorodności implementowanych sposobów zarządzania wiedzą, wydaje się, że ten kierunek rozwoju praktycznych inicjatyw jest najbardziej prawdopodobny. Potrzebny jest jednak wysiłek intelektualny twórców nowych rozwiązań, w efekcie którego powstałby model zarządzania wiedzą na tyle uniwersalny, spójny i prosty, by mógł stanowić wspólną platformę rozważań teoretycznych i przedsięwzięć wdrożeniowych. W świetle powyższych stwierdzeń bardziej słuszne (i z wielu względów efektywniejsze) wydaje się poszukiwanie rozwiązań modelowych, które wskazywałyby najważniejsze obszary, podstawowe zasady i kluczowe wartości, aniżeli tworzenie przepełnionych szczegółami modeli. przez swą drobiazgowość gubiących walor uniwersalności i tym samym użyteczności. Słowem, bardziej celowe wydaje się formułowanie ogólnych wytycznych dotyczących projektów zarządzania wiedzą. Tymczasem brakuje powszechnie uznanych, sprawdzonych i przyjętych jako standardy rozwiązań usprawniających procesy przepływu wiedzy.

Brakuje pełnej integracyjnej formuły, dającej przedsiębiorstwom jasną i wewnętrznie spójną perspektywę całościowego i kompleksowego, czyli systemowego podejścia do problematyki zarządzania wiedzą na gruncie przedsiębiorstwa i innych organizacji. Problem ten wydaje się istotny z wielu względów. Niezbędne jest stworzenie nowej formuły koordynacji procesów transformacyjnych w polskiej gospodarce, w rozumieniu zarządzania projektem z wyznaczeniem warunków brzegowych, ścieżek krytycznych itp. „Tak rozumiana formuła koordynacji oznaczałaby konieczność podjęcia olbrzymiego przedsięwzięcia naukowego, organizacyjnego i informacyjnego nakierowanego w ostatecznym rozrachunku na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki. Podłożem teoretycznym tego przedsięwzięcia powinno być to, co dość nieprecyzyjnie nazywa się zarządzaniem wiedzą, a w sensie organizacyjnym – program badawczo-projektowy nakierowany na rozwiązywanie omawianych tu problemów” [Moszkowicz 2003, s. 14-15]. Coraz więcej przedsiębiorstw i innych organizacji rozpoczyna swą – jak to bywa określane w literaturze przedmiotu – „podróż pod nazwą zarządzanie wiedzą”. Na razie jednak nowoczesne instytucje to „wyspy wiedzy” wśród przeważającej liczby nieprzygotowanych do nowych wyzwań organizacji.

Na podstawie studiów literaturowych, badań empirycznych i własnych przemyśleń autora niniejszej pracy powstał model, którego szczególny charakter wynika z połączenia elementów tradycyjnych z nowoczesnymi koncepcjami zarządzania. Przyjęcie takiego podejścia do konstruowania postulowanego modelu wymagało:

- twórczego wykorzystania wypróbowanych i powszechnie uznanych rozwiązań w zakresie organizacji i zarządzania,
- twórczego wykorzystania wyników badań empirycznych,
- budowy modelu na tyle uniwersalnego, spójnego i prostego, by mógł być użyteczny dla menedżerów różnych rodzajów przedsiębiorstw (organizacji).

Celem niniejszej pracy naukowej jest zbadanie i twórcze rozwiązanie problemu, przejawiające się w naukowym uzasadnieniu tezy, która brzmi jak następuje:

Zarządzanie wiedzą ma charakter wieloaspektowy. Konieczne jest więc zastosowanie ujęcia systemowego wyrażonego w postaci modelu zarządzania wiedzą. Punktem wyjścia jest wyodrębnienie podstawowych obszarów zarządzania wiedzą, do których należą: kultura organizacyjna, strategia oparta na wiedzy, zarządzanie informacją, formy organizacyjne oparte na wiedzy, zarządzanie pracownikami wiedzy.

Z tak postawioną tezę pracy korespondują cele badawcze pracy. Sformułowano je następująco:

Pierwszym celem badawczym było **przedstawienie szerokiego kontekstu zarządzania wiedzą**. Scharakteryzowano zjawiska opisywane takimi pojęciami, jak era postindustrialna, społeczeństwo informacyjne i gospodarka oparta na wiedzy. Desygnaty tych pojęć tworzą społeczno-gospodarcze ramy procesów zarządzania wiedzą w organizacji, uwypuklając znaczenie procesów informatyzacji, globalizacji, innowacji i konkurencji. Nowe zjawiska wywołują impuls tworzenia adekwatnych wyznaczników nowych koncepcji organizacji i zarządzania. Do podstawowych wyznaczników zaliczono: dematerializację, elastyczność i podmiotowość. Na tle omówionych zagadnień przedstawiono przesłanki świadomości – narastającej wśród praktyków i teoretyków – potrzeby stworzenia nowej zarządczej perspektywy patrzenia na stare i nowe problemy zarządzania, w której sukces przedsiębiorstwa zależy od stworzenia systemowego układu gospodarowania wartościami niematerialnymi.

Drugim celem badawczym było **przedstawienie podstaw koncepcji organizacji opartej na wiedzy**. Zaprezentowano przesłanki tworzenia nowych fundamentów organizacji, nowe formy organizacyjne, kierunki ewolucji rozwiązań strukturalnych oraz porównano organizacje starej i nowej generacji. Następnie opisano cechy nowoczesnych organizacji opartych na wiedzy oraz zaprezentowano koncepcję przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę. Zaproponowano modelowe ujęcie organizacji inteligentnej.

Trzecim celem badawczym było **przedstawienie koncepcji zarządzania wiedzą**. Zaprezentowano różne ujęcia pojęć: dane, informacja, wiedza, wiedza cicha i jawna. Zaprezentowano genezę tej koncepcji, jej cele i potencjalne korzyści. Na

podstawie przeglądu definicji zarządzania wiedzą dokonano próby precyzyjnego sformułowania tej koncepcji, określając poziomy jej rozwoju i cel podstawowy. Ponadto przedstawiono strategię zarządzania wiedzą, w tym strategię kodyfikacji i personalizacji, oraz prezentowane w literaturze przedmiotu modelowe podejścia do systemu zarządzania wiedzą.

Czwartym celem badawczym było **stworzenie zintegrowanego modelu zarządzania wiedzą**. Zaprezentowano występujące w literaturze przedmiotu różne ujęcia systemów zarządzania wiedzą, determinanty nią zarządzania, podstawowe obszary oraz zespół rozwiązań zorientowanych na wspieranie zarządzania wiedzą. Autor dostrzega ścisły związek koncepcji zarządzania wiedzą z koncepcjami organizacji inteligentnej i zarządzania pracownikami wiedzy.

Piątym celem badawczym było **opisanie wytycznych zarządzania pracownikami wiedzy**. Przedstawiono ewolucję założeń dotyczących zarządzania ludźmi, dokonano identyfikacji pojęć: „człowiek innowacyjny”, „nowoczesny pracownik”, „pracownik wiedzy” i cech pracownika wiedzy. Zaproponowano „warstwowy” model aktywności zawodowej grup pracowników wiedzy.

Szósty cel pracy miał charakter empiryczny. **Opisano stan zarządzania wiedzą w wybranych polskich przedsiębiorstwach**. W badaniach uwypuklono kwestie znajomości przez respondentów koncepcji zarządzania wiedzą oraz zagadnienia związane z organizacyjnymi uwarunkowaniami zarządzania wiedzą oraz pracownikami wiedzy.

W tle rozważań pozostawały dwie hipotezy:

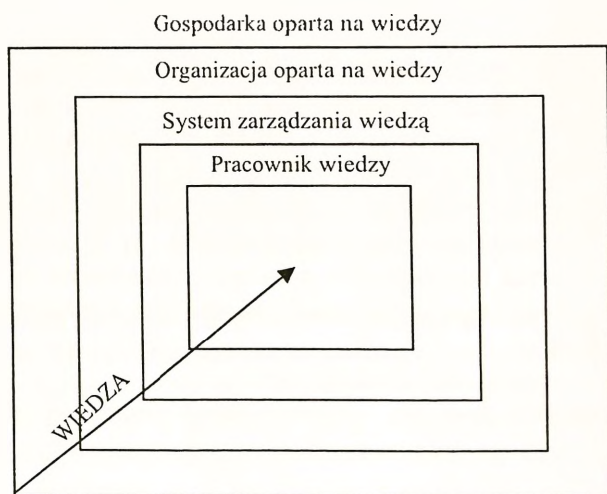
Hipoteza 1. Kształtowanie się społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy wymaga od przedsiębiorstw stosowania koncepcji zarządzania wiedzą.

Hipoteza 2. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie wymaga stworzenia zintegrowanego systemu zarządzania wiedzą z główną rolą pracowników wiedzy. System powinien być wdrożony w ramach koncepcji organizacji inteligentnej.

Strukturę zagadnień prezentowanych w niniejszej pracy wyznaczyły cele pracy. Część merytoryczna składa się z sześciu rozdziałów. Zaprezentowany układ kolejnych rozdziałów odzwierciedla przyjęte przez autora perspektywy postrzegania pojęcia wiedza. Kolejne perspektywy mają coraz węższe konteksty znaczeniowe (rys. 1).

W **rozdziale pierwszym** przedstawiono panoramiczny obraz współczesnych zmian, zarysowując znaczenie i potencjał najważniejszych zjawisk określanych mianem społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy. Tendencje zaobserwowane we współczesnym świecie prowadzą do zmian warunków funkcjonowania organizacji. Omówiono kluczowe, jak się wydaje, wyznaczniki tworzenia nowych koncepcji organizacji i zarządzania. Wreszcie zarysowano postulowane kierunki ewolucji współczesnych koncepcji zarządzania. Zaprezentowane w tym rozdziale zagadnienia pozwoliły usytuować koncepcję zarządzania wiedzą względem najważniejszych zjawisk społeczno-gospodarczych.

W rozdziale drugim omówiono przesłanki tworzenia nowych fundamentów organizacji. Opisano przedsiębiorstwo, które, poddane presji klienta, jest nastawione na innowacje, preferując zachowania przedsiębiorcze. Podstawą staje się ciągłe redefiniowanie obszarów i sposobów działania. Przedstawiono kierunek ewolucji organizacji. Zaprezentowano koncepcje organizacji opartej na wiedzy oraz zaproponowaną przez autora pracy koncepcję przedsiębiorstwa totalnie zorientowanego na wiedzę. Porównano, wywodzące się z koncepcji organizacji opartej na wiedzy, organizację uczącą się z inteligentną. Autor pracy przedstawił własny model organizacji inteligentnej. Przyjęto założenie, że organizacja inteligentna tworzy optymalne warunki realizacji procesów zarządzania wiedzą.



Rys. 1. Perspektywy postrzegania wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

W rozdziale trzecim analizie poddano samo pojęcie wiedzy, a następnie najważniejsze teoretyczne składniki koncepcji zarządzania wiedzą. Rozpatrywane są zagadnienia dotyczące genezy, istoty i znaczenia zarządzania wiedzą w organizacji. Zaprezentowano m.in. podstawowe strategie realizacji zarządzania wiedzą, kierunki rozwoju tej koncepcji i modele zarządzania wiedzą. Wskazano, że nie istnieją ugruntowane kanony zarządzania wiedzą. Przedstawiono autorską propozycję ujęcia koncepcji zarządzania wiedzą.

W rozdziale czwartym zaprezentowano stan zarządzania wiedzą w wybranych polskich przedsiębiorstwach na podstawie badań empirycznych własnych i innych autorów. Autor niniejszej pracy przeprowadził badania w dwóch fazach: wstępnej i właściwej. Podsumowanie badań stanowią dwa opisane przypadki przedsiębiorstw: Volkswagena i Toyoty. Badania potraktowano jako punkt wyjścia do zaproponowania modelu zarządzania wiedzą, rekomendowanego dla dużych przedsiębiorstw.

W rozdziale piątym autor przedstawił propozycję modelu zarządzania wiedzą. Prezentację zintegrowanego systemu zarządzania wiedzą poprzedzono wytypowaniem i scharakteryzowaniem podstawowych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji. Szczególną uwagę poświęcono budowie strategii zarządzania wiedzą. W tle tych zagadnień przedstawiono koncepcje systemów zarządzania wiedzą innych autorów oraz determinanty tego systemu. Podkreślono, że trudno wskazać samoistną determinantę kształtującą system zarządzania wiedzą. Wskazano na zależność między wyborem strategii kodyfikacji lub personalizacji a przewagą obszaru zarządzania informacją lub zarządzania pracownikami wiedzy.

W rozdziale szóstym przedstawiono istotę zmian w kierowaniu ludźmi w procesie rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu. Przedstawiono przyczyny obecnych zmian w zakresie spraw personalnych. Dokonano identyfikacji nowego zjawiska, jakim jest pracownik wiedzy. Zaproponowano „warstwowy” model zarządzania pracownikami wiedzy w powiązaniu z głównymi wnioskami odnoszącymi się do sposobów zarządzania pracownikami wiedzy. Rozdział kończy problematyka motywowania pracowników wiedzy.

Do własnych, oryginalnych ujęć autor niniejszej dysertacji zalicza następujące zagadnienia:

- propozycja własnej wersji modelu zintegrowanego systemu zarządzania wiedzą,
- wytypowanie podstawowych obszarów zarządzania wiedzą i powiązanego z nimi zespołu rozwiązań zorientowanych na wspieranie zarządzania wiedzą,
- propozycja cech bazowych przedsiębiorstwa totalnie zorientowanego na wiedzę,
- propozycja modelu kodu genetycznego organizacji inteligentnej,
- propozycja dynamicznego ujęcia strategii zarządzania wiedzą w organizacji inteligentnej,
- zestawienie podstawowych cech wyróżniających pracownika wiedzy,
- propozycja modelu aktywności zawodowej grup pracowników wiedzy,
- określenie ogólnych wniosków dotyczących zarządzania pracownikami wiedzy i wytycznych budowy systemu zarządzania pracownikami wiedzy.

PODSTAWY NOWOCZESNYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA

1.1. Nowy kontekst działalności organizacji: społeczeństwo i gospodarka wiedzy

Historia dowodzi, że co jakiś czas społeczeństwo dokonuje nowego uporządkowania podstawowych wartości ideowych, struktury politycznej i społecznej procesów gospodarowania. Gwałtowne zmiany cywilizacyjne, których apogeum przypada na lata dziewięćdziesiąte ubiegłego stulecia, spowodowały załamanie się tradycyjnej wizji świata. Bezpowrotnie mijają czasy, gdy – by zacytować słowa T. Berry'ego – „budziliśmy się rano i wiedzieliśmy, gdzie jesteśmy, umieliśmy odpowiadać na pytania zadawane nam przez nasze dzieci” (cyt. za [Rokita 2005, s. 2]). W literaturze przedmiotu odnajdujemy sugestywne opisy zjawisk, których łączne, wzajemnie wzmacniające się oddziaływanie zmienia praktycznie wszystko w skali dotąd nie odczuwanej [Toffler 1997; Kieżun 2003, s. 8-9; Wnuk-Lipiński 2004; Castells 2003; 1996-2000; Handy 1998]. I chociaż przeobrażenia mają charakter powszechny, to ze względu na zróżnicowane tempo i nasilenie nowych zjawisk nie wszystkie ich konsekwencje są już powszechnie zauważane i odczuwane¹.

W sensie ogólnym dostrzegane zmiany można rozpatrywać z perspektywy jednostki, organizacji i całego społeczeństwa. W życiu jednostek nowe wyzwania zmuszają do większej odpowiedzialności za samego siebie, samodzielnego dokonywania wyborów, łączenia w czasie i w przestrzeni aktywności zawodowej, osobistej i społecznej. Człowiek w roli pracownika coraz częściej określa swoją toż-

¹ Sugestywny obraz dokonujących się przemian przedstawia W. Kieżun: „Przełom wieku XIX i XX był okresem kształtowania się wielkich potęg przemysłowych, koncentracji produkcji [...]. Koncentracja produkcji stanowi coraz ważniejszy element organizacji, produkcja masowa powoduje konieczność harmonizacji czynności zespołów roboczych. Nasilająca się konkurencja międzynarodowa wzmaga nacisk na obniżenie kosztów produkcji [...]. Sto lat później na przełomie XX i XXI wieku mamy odmienną sytuację. Koncentracja przemysłu osiągnęła już poziom globalny, technika wyposażona w informatykę, co roku zwiększająca swoją wydajność, stworzyła systemy automatycznych robotów w olbrzymim procencie zastępujących pracę żywą w wielkiej produkcji. Warsztat produkcyjny staje się po części marginesem struktury zatrudnienia opanowanej przez usługi”. Więcej na ten temat zob. [Kieżun 2003, s. 8-9].

samość zawodową nie poprzez długoletnie związki z jedną organizacją, a poprzez liczne relacje – najczęściej nieformalne, oparte na zainteresowaniach, pasjach i podobnych doświadczeniach – ze specjalistami z tego samego środowiska zawodowego. Pracownik w malejącym stopniu czuje się odpowiedzialny za losy instytucji, w której jest zatrudniony, ponieważ nie otrzymuje gwarancji zatrudnienia na dłuższy czas. To powoduje, że przyjmuje on, powtarzając znane określenie za A.K. Koźmińskim, postawę „wolnego najmity”, czyli kogoś, kto sprzedaje swoje kompetencje różnym nabywcom [Koźmiński 2004, s. 47]. Z kolei, przyjmując perspektywę organizacji stojącej wobec współcześnie generowanych wyzwań, implikacją dokonujących się zmian jest warunek nieustannego adaptowania się, wyznaczania nowych kierunków rozwoju, kreatywnego rozwiązywania problemów, poszukiwania partnerów biznesowych zdolnych do współpracy w tworzeniu nowych wartości dla klientów. Organizacja musi sobie radzić z narastającą konkurencją i z ludźmi, którzy są coraz lepiej wykształceni, niezależni, żądni wiedzy i możliwości nieustannego podnoszenia kwalifikacji. Rewolucyjne zmiany wymuszają inne podejście do zasad formułowania celów i sposobów ich realizacji, zasad tworzenia wewnętrznych struktur, kształtowania procesów, innego postrzegania otoczenia i zlokalizowanych w nim interesariuszy. Tradycyjna fabryka czy biuro przestają być głównym ośrodkiem życia społecznego i swoistym wzorem dla organizacji innych instytucji [Grajewski 2000, s. 22]. Wyłania się model organizacji amorficznej, nastawionej na wirtualizację działań, powiązanej z innymi niezależnymi podmiotami gospodarczymi układami sieciowymi, z zasady nietrwałymi i przejściowymi. W rezultacie zacierają się granice między organizacjami, tym szybciej, im większy jest nacisk na pozyskiwanie wiedzy i innych unikatowych zasobów od innych podmiotów – kiedyś konkurentów, a obecnie partnerów współtworzących aliance, firmy *joint venture* i konsorcja. I wreszcie, przyjmując społeczny punkt widzenia, mamy do czynienia z nowymi wymaganiami co do rzetelności, efektywności i przejrzystości stosowanych norm, standardów i procedur. Obywatele oczekują odejścia od polityki „zamkniętych drzwi”, stosowanej przez większość instytucji, na rzecz pełnej przejrzystości zasad i mechanizmów regulujących funkcjonowanie różnych wspólnot społecznych.

Niewątpliwie przeżywamy obecnie, jak to nazywa M. Crozier, nową rewolucję przemysłową, być może głębszą niż ta z XVIII i XIX wieku. Nie jest to jeszcze rewolucja polityczna, lecz gospodarcza i społeczna. Radykalnie zmienia ona strukturę zatrudnienia, sposoby organizowania działań zespołowych, charakter stosunków międzyludzkich i ludzką mentalność. W ślad za tym, choć z pewnym opóźnieniem, postępuje zmiana ludzkich wyobrażeń o społeczeństwie i polityce [Crozier 1993, s. 21]. Rozpad masowego społeczeństwa przemysłowego w dotychczasowych jego wymiarach i konfiguracji powoduje reinterpretację takich pojęć, jak nauka, przedsiębiorstwo, kariera, praca, pracownik, kultura czy rodzina. Schyłek ubiegłego stulecia przyniósł (dotyczy to zwłaszcza krajów wysoko rozwiniętych) wiele niezwykle istotnych zmian w różnych dziedzinach życia, obejmujących

tak odmienne sprawy, jak technika, życie rodzinne, religia, kultura, polityka, struktura społeczna, hierarchie władzy, wyznawane wartości czy epistemologia [Toffler, Toffler 1996, s. 29]. Burzliwe przemiany i kryzysy nie są jednak zapowiedzią upadku cywilizacji. Odwrotnie – są jej naturalnym etapem i zarazem efektem wcześniejszego, przede wszystkim technologicznego sukcesu.

Pozornie chaotyczne zdarzenia i zjawiska układają się w pewien porządek. Periodyzacja procesów cywilizacyjnych ostatnich kilkuset lat pozwala na wyodrębnienie trzech wyraźnych okresów, które nazwiemy erami: przedindustrialną, industrialną i postindustrialną. A. Toffler w swojej koncepcji [Toffler 1997] określa erę agrarną, industrialną i postindustrialną kolejno jako „trzy fale”. Według tego badacza w rozwoju ludzkości można wskazać trzy przełomowe punkty na osi czasu²⁷. Przełomy te nie mają charakteru jednorazowych, spektakularnych, dających się wyraźnie określić w czasie wydarzeń. Przypominają wzbierające fale, które przecaczają się przez dzieje ludzkości, każda z charakterystyczną dla siebie szybkością. W każdym z trzech wskazanych okresów inny czynnik stanowił podstawę sukcesu i rozwoju. W chronologicznej kolejności są to:

- przymus (era przedindustrialna),
- bogactwo (era industrialna),
- wiedza (era postindustrialna).

Oczywiście kolejne fale cywilizacyjne nie powstają w próżni, ale zachodzą na podłożu historycznym. Poprzednie formacje cywilizacyjne nie znikają zupełnie, lecz są istotnie transformowane. Dlatego właśnie rolnictwo oraz produkcja żywności zostały uprzemysłowione, przemysł wraz z rolnictwem zostają następnie skomputeryzowane i z informatyzowane. Z kolei przełom XX i XXI wieku to rewolucja biotechnologiczna (genetycznie modyfikowana żywność, klonowanie, biotechnologie, biomedycyna). Występowały kolejno: industrializacja, informatyzacja i biotechnologizacja, które można postrzegać jako procesy komplementarne, progresywne i transformujące życie i działalność ludzi [Zacher 2005, s. 21].

W tabeli 1.1 przedstawiono podstawowe elementy różnicujące wymienione okresy (ery) w dziejach ludzkości. W każdej z nich inne są fundamenty ładu społeczno-ekonomicznego. Owe fundamenty ulegały stopniowej erozji wraz z dokonującymi się zmianami, przede wszystkim podstawowego czynnika sukcesu (według określenia A. Tofflera), który w teorii ekonomii jest kategoryzowany jako bazowy (pierwotny) czynnik wytwórczy.

Zmiany bazowego dla procesów gospodarowania czynnika wytwórczego były podyktowane różnymi przyczynami. Szczegółowe analizowanie wszystkich przesłanek jest w tym miejscu niecelowe, warto jednak sięgnąć do kategorii, która łączy w swego rodzaju wspólny mianownik dokonujące się zmiany. Za taką kategorię może uchodzić otoczenie, którego zmieniający się charakter może sta-

²⁷ Termin „punkt na osi czasu” ma w przybliżeniu określać początek przemian, nie zaś konkretną datę jej wystąpienia.

Tabela 1.1. Etapy rozwoju cywilizacji

Etap rozwoju	Podstawowa działalność gospodarcza	Istota zarządzania	Zródło przewagi konkurencyjnej	Podstawowe narzędzia i systemy pracy	Podstawowy produkt
Era przedindustrialna Okres rzemieślników	Mysłstwo, zbieractwo, gromadzenie zapasów, gospodarka rolna, wydobywanie rud, obróbka metalu, budownictwo, żeglarsstwo, handel, rzemiosło; działalność gospodarcza realizowana przez niewielkie warsztaty i manufaktury; większe przedsięwzięcia gospodarcze realizowane z inicjatywy i w ramach struktur państwowych	Podział pracy będący odzwierciedleniem istniejącej stratyfikacji społecznej; osobiste zaangażowanie właściciela w prowadzenie działalności gospodarczej; zarządzanie oparte na intuicji, metodzie prób i błędów, doświadczeniu poprzedniej generacji właścicieli; paternalistyczny styl kierowania; długi okres terminowania, ćwiczenie konkretnych umiejętności pod okiem i za przykładem mistrza	Decydujące znaczenie ziemi, zasobów naturalnych; praca wykonawcza o charakterze niewolniczym i quasi-niewolniczym	Prymitywne lub bardzo proste narzędzia napędzane siłą mięśni człowieka i zwierząt; zespolone zbiorowego fizycznego wysiłku przy tworzeniu monumentalnych budowli czy też poruszaniu statków i okrętów	Proste lub minimalnie przetworzone produkty rolne i rękodzielnicze, w tym obuwie, odzież
Era industrialna Okres specjalistów	Rozwój przemysłu, produkcji masowej dla masowego odbiorcy, standaryzacja produkcji i usług; działalność gospodarcza realizowana przez tworzone od podstaw z inicjatywy właścicieli przedsiębiorstwa	Zarządzanie oparte na standaryzacji, specjalizacji, synchronizacji, koncentracji i maksymalizacji; dominują liniowe struktury organizacyjne o wysokim stopniu formalizacji i centralizacji; autokratyczny styl kierowania; wyraźne rozgraniczenie na przełożonych i podwładnych; rozwój formalnoprawnych stosunków pracy; wynagradzanie na podstawie wydajności ilościowej, czasu pracy, dyspozycyjności, poprawności; pracownicy fizyczni wykonujący proste, powtarzalne czynności; pracownicy umysłowi posiadają wąskie specjalizacje	Decydujące znaczenie kapitału finansowego i rzeczowego, zasobów mineralnych i pracy świadczonej przez pracowników; ważny dostęp do istotnych informacji	Maszyna parowa, silnik elektryczny, taśma produkcyjna, urządzenia tworzące skomplikowane ciągi technologiczne, specjalistyczne instrumenty służące pracy stosunkowo niewielkiej grupie wysoko wykwalifikowanych pracowników; powstawanie wielu prostych, łatwych do opanowania prac i operacji, praca taśmowa, precyzyjne i ograniczone zakresy zadań i obowiązków	Podstawowe ujednolicone dobra przemysłowe oraz w mniejszym stopniu dobra wysoko przetworzone
Era postindustrialna Okres pracowników wiedzy	Usługi oparte na wysokich kompetencjach inwestorów kapitału intelektualnego i technologiach teleinformatycznych, w tym sieci internetowej; stopniowy rozwój e-biznesu; działalność gospodarcza realizowana w sieciach różnorodnych porozumień małych i dużych organizacji gospodarczych	Zarządzanie oparte na elastyczności, szybkości, jakości, podmiotowości; przewagę osiągają organizacje uczące się, inteligentne, przedsiębiorcze, w których działalność oparta jest na procesach i zespolowości; partnerskie style kierowania; przełożony staje się liderem i doradcą; wynagradzanie na podstawie wydajności jakościowej, pomysłowości, samodzielności, osobistych kompetencji; wszechstronność pracowników, zatrudnianych do organizacji, a nie na konkretne stanowisko pracy; tworzenie zintegrowanych systemów zarządzania jakością, informacją, relacjami z klientami	Decyduje wiedza i czynniki wiedzy pochodne: kompetencje, technologie, patenty, marki, prawa autorskie; trwałe relacje z klientami, dostawcami i innymi interesariuszami	Komputer, specjalistyczne oprogramowanie, Internet; wykorzystywanie technik informatycznych w produkcji; roboty, zautomatyzowane ciągi technologiczne; systemy pozyskiwania, gromadzenia, przechowywania i transferu informacji; elastyczne systemy produkcji, czasu pracy, zakresu obowiązków; zespolowość pracy; kompleksowa obsługa klientów, zaangażowanych do niektórych faz powstawania produktu	Zaawansowane technologicznie produkty bogate w wiedzę, produkty wytwarzane na zasadzie indywidualizacji oferty, produkty nowatorskie, nie mające przeszłości

Źródło: opracowanie własne.

nowić syntetyczne odbicie dokonujących się przeobrażeń. Jeśli dokonamy analizy danych zawartych w tab.1.1, to kierunek ewolucji można interpretować w sposób jednoznaczny. Zastosowanie coraz bardziej złożonych narzędzi pracy opartych na coraz bardziej zaawansowanych rozwiązaniach techniczno-technologicznych z upływem lat dawało możliwość tworzenia doskonalszych systemów pracy. Rozwijające się potrzeby klientów (w erze przedindustrialnej potrzeby mieszkańców danej społeczności) mogły być zaspokajane dzięki teorii zarządzania – teorii w prostej linii wyrosłej z empirii, a więc doświadczeń, analiz, obserwacji i badań klasyków naukowego zarządzania³. Zrazu intuicyjne zarządzanie (kierowanie) ludźmi pierwotnymi, niewolnikami, potem ludźmi wieków średnich zostało zastąpione naukowym podejściem do kwestii efektywności pracy. Tradycyjne funkcje kierownika (menedżera), przedtem wykonywane metodą prób i błędów, zoperacjonalizowano, wprowadzając konkretne metody usprawniające pracę kierowniczą. Metody organizacji pracy, wciąż doskonałe, zapewniają niezbędną synchronizację działań w ramach zespołów pracowniczych, realizujących zadania na stopniowo wyższych poziomach wydajności i jakości.

Z punktu widzenia organizacji (przedsiębiorstwa) dokonujący się postęp oznacza przede wszystkim rosnącą niepewność funkcjonowania. W każdym okresie przedsiębiorstwo (organizacja), aby przetrwać i się rozwijać, musi odczytywać sygnały płynące z otoczenia, interpretować fakty i zdarzenia, budować użyteczną dla siebie wiedzę z danych i informacji pozyskanych ze źródeł zewnętrznych. Sprawność organizacji można opisywać jako sprawność redukcji niepewności otoczenia⁴. Upraszczając, w każdej kolejnej erze w otoczeniu przedsiębiorstw narastała niepewność (zbyt mało informacji o sytuacji), złożoność (zbyt dużo elementów i powiązań do jednoczesnego przetworzenia informacji), wieloznaczność (zbyt wiele znaczeń lub interpretacji tej samej rzeczy) i nieokreśloność (brak jakiegokolwiek pomocy koncepcyjnej do interpretowania informacji) [Zack 1999, s. 36-49]. Jeśli niepewność jest reprezentowana przez brak odpowiedzi, złożoność – przez trudność z ich znalezieniem, wieloznaczność – z różną ich interpretacją, to nieokreśloność oznacza brak możliwości nawet sformułowania odpowiednich pytań. O ile w erze przedindustrialnej otoczenie zdecydowanej większości organizacji (warsztatów, manufaktur) miało charakter stały, biorąc pod uwagę nasilenie cech wymienianych przez M.H. Zacka, o tyle w erze industrialnej dla znacznej części przedsiębiorstw, przynajmniej w niektórych stadiach rozwoju lub też w nielicznych branżach, otoczenie było już zmienne, by w erze postindustrialnej dla zdecydowanej większości przedsiębiorstw stać się otoczeniem turbulentnym (więcej na ten

³ Jak powiada R. Griffin, teorie zarządzania wykorzystywane do budowy organizacji i prowadzenia ich ku wytyczonym celom są osadzone na rzeczywistym (praktycznym) gruncie (zob. [Griffin 1996, s. 66]).

⁴ Oprócz terminu niepewność można użyć takich określeń, jak: wieloznaczność, nieokreśloność, złożoność. Każdy z tych atrybutów stawia przed organizacją specyficzne wyzwania i jednocześnie wymagania, np. ze względu na przetwarzanie informacji i tworzenie wiedzy (zob. [Zack 1998]).

temat zob. [Jasiński 2005, s. 15-21]). W konsekwencji kluczowe zdarzenia zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidzenia [Ansoff 1985, s. 61]. Właśnie te cechy określają turbulencje otoczenia.

Funkcjonowanie we względnie stabilnej sytuacji ery przemysłowej stawiało przed przedsiębiorstwem mniejsze wymagania. Do utrzymania przewagi konkurencyjnej⁵ wystarczyło zgromadzenie odpowiednich zasobów materialnych. Jasno to wynika z cech ery przemysłowej [Toffler 1997, s. 93 i nast.]. Cywilizacja industrialna przyniosła z sobą olbrzymią koncentrację elementów w różnych dziedzinach życia. Przyjmowano założenie, że koncentracja jest racjonalna i nieuchronna, jest okazją do redukcji kosztów i kluczem do sukcesu [*Czy przedsiębiorstwo...* 2000, s. 43]. Koncentracja objęła ludzi w miastach, pracę w fabrykach, kapitał w olbrzymich korporacjach, chorych w szpitalach, uczniów w szkołach. Wielu specjalistów organizacji z owych lat zdawało sobie sprawę, „że efektywność pracy wzrasta, jeśli stanowiska wykonujące analogiczne części pracy (zadania, operacje, czynności) scalimy w grupy wspólnie działające. W tej ostatniej formule wyraża się istota zasady koncentracji, ściśle powiązanej z zasadą podziału pracy” [Martyniak 1989, s. 69]. Cywilizacja industrialna charakteryzuje się również dążeniem do maksymalizacji. „Duże” stało się synonimem „wydajnego”. Duże rozmiary przedsiębiorstwa były zarazem skutecznym sposobem na tworzenie mocnych barier wejścia, chroniących przed nowymi konkurentami przedsiębiorstwa znajdujące się w danej branży. Obronę przed konkurencją umożliwiały wysokie koszty, jakie trzeba by ponieść, uruchamiając nowy biznes. Bariery wejścia tworzyły takie zmienne, jak: ekonomia skali, wymagania kapitałowe, koszty zmiany dostawcy itd. Standaryzacja, czyli ujednocnianie, występuje praktycznie w każdej dziedzinie życia. W krajach industrialnych produkuje się miliony identycznych przedmiotów⁶. W społeczeństwie industrialnym nastąpiło zwiększenie podziału pracy – specjalizacja. Im bardziej zacierały się różnice w różnych dziedzinach życia na skutek standaryzacji, tym bardziej konieczne stawało się różnicowanie w sferze pracy. Wytworzył się ogólnie podzielany pogląd o sile napędowej cywilizacji, jaką miał być podział pracy⁷. „Zasada podziału pracy mówi, że jeśli jakąś pracę podzielimy, z których każdą powierzmy do wykonywania odrębnemu stanowisku (komórce, pracownikowi, maszynie), to wydajność wzrośnie” [Martyniak 1986, s. 69]. Zanim nastąpiła era industrialna, synchronizacja związana ze zbioro-

⁵ Istota przewagi konkurencyjnej tkwi w posiadaniu przez przedsiębiorstwo zbioru atutów dostrzeganych i cenionych przez klientów, które pozytywnie i względnie trwale odróżniają firmę od jej konkurentów (zob. [Głuszek 2004, s. 16]).

⁶ Standaryzacja objęła wiele innych spraw – podlegają jej procesy i metody pracy, procedury podatkowe, finansowe, prawne, programy szkolne, system miar i wag, system walut, usługi, kultura w jej masowym wydaniu (tzw. popkultura); w efekcie obserwujemy upowszechnianie się jednolitych wzorców zachowań w skali globalnej, tzw. macdonaldyzacja i tworzenie McŚwiata.

⁷ Występowała coraz większa skłonność do coraz bardziej szczegółowej specjalizacji. Zatrudniano już nie „całego człowieka”, lecz „jego część” potrzebną do wykonania określonej operacji.

wą pracą miała charakter naturalny (wiązała się np. z porą roku). Wraz z rozpowszechniającą się produkcją fabryczną nie wystarczyło dokonać podziału pracy i określić wielkości i kryteria grupowania zespołów wykonawczych. Należało zadbać o harmonijny dobór składników każdego zespołu (ludzi, urządzeń, materiałów) oraz o skoordynowanie ich działania w czasie. Na tym właśnie polega zasada harmonizacji pracy. Wszystkie czynności wykonuje się zgodnie z planem, w którym określona jest ścisła kolejność i dopasowanie czynności. Centralizacja jest jednym z najbardziej widocznych atrybutów cywilizacji drugiej fali. Centralne sterowanie oparte na hierarchicznym systemie władzy i dostępu do informacji występuje zarówno w administracji państwowej, jak i w organizacjach gospodarczych⁸.

Wylaniający się z powyższego opisu „stary świat biznesu”⁹ charakteryzuje się przewidywalnym otoczeniem, w którym wysiłki organizacyjne są zorientowane na prognozowanie i optymalizowanie procesów oraz ich efektywność. Posiadane i przechowywane gigantyczne zbiory danych i informacji są wykorzystywane do tworzenia planów strategicznych. W obrębie ścisłej hierarchii kierujący zwracają baczność uwagę na „prawomysłne” zachowania pracowników, które mają służyć osiągnięciu wcześniej ustalonych celów. Informacje i kontrola w tym systemie służą temu, by uczestnicy organizacji stosowali zdefiniowane wcześniej „najlepsze praktyki” (*best practices*). Zakłada się, że wypracowane przez lata praktyki w postaci zasad, procedur i schematów postępowania należą do rozwiązań zapewniających efektywność działań właściwie bezterminowo. Zarządzanie w takim świecie (który można by nazwać światem indukcji) polega przede wszystkim na znajdowaniu właściwych odpowiedzi na problemy organizacyjne, poprzez nadawanie uniwersalnych walorów i upowszechnianie w postaci uznanych wzorców, rezultatów badań empirycznych, opatrzonych wiedzą i przemyśleniami ich autora. Presja czasu nie jest na tyle silna, by nie można było ekstrapolować wcześniejszych tendencji na nowe warunki, rekomendując zmodyfikowane i uaktualnione rozwiązania i zachowując ciągłość niezmiennie preferowanych zasad i założeń. Problemy teraźniejszości są rozwiązywane poprzez badanie przeszłości i doskonalenie istniejących metod. Dominują organizacje reaktywne, dopasowujące się ewolucyjnie do zmian zachodzących w otoczeniu i przekształcające się dopiero wtedy, gdy stare metody przestają działać. Teoria zarządzania sytuuje organizacje w swoistym centrum otoczenia i zewnętrzny obserwator (badacz, teoretyk) postrzega relacje między przedsiębiorstwem a otoczeniem z punktu widzenia samego przedsiębiorstwa,

⁸ Scentralizowane zarządzanie przez długi czas uważano za niezwykle skuteczny system sprawowania władzy. W istocie jest to system o wydłużonym okresie podejmowania decyzji, ułomnej, w dużej mierze jednokierunkowej komunikacji (w dół kanałów komunikacyjnych), nieelastyczny i zupełnie nieprzystosowany do zmian.

⁹ Określenia „stary świat biznesu” i „nowy świat biznesu” autor wprowadził w celu podkreślenia własnego punktu widzenia na różnice między cechami gospodarki ery industrialnej i postindustrialnej.

które ma wyraźnie wyodrębnione względem otoczenia zasoby finansowe, rzeczowe, ludzkie, informacyjne itd. Tym samym organizacja jest bytem o ostro zarysowanych granicach prawno-organizacyjnych, które bardziej służą izolacji niż wymianie zasobów z otoczeniem.

Spiętrzenie nowych procesów i zjawisk zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa ery postindustrialnej istotnie zmienia wiedzę na temat ich funkcjonowania. Prędkość zmian oraz zanik jednoznacznych sensów są cechami charakterystycznymi otoczenia turbulentnego. Powstają w nim nowe jakości, często zupełnie oderwane od poprzednio utrwalonych. Rozpatrując różnice w funkcjonowaniu gospodarki, przedsiębiorstw i innych organizacji, trzeba mówić raczej o przeobrażeniach, a nie o zmianach. W literaturze przyjmuje się, że jeżeli dane zjawisko podlega zmianom, to nadal pozostaje tym zjawiskiem, a zatem istnieje w nim sfera niezmienna. Przeobrażenie natomiast jest przechodzeniem jednych zjawisk w inne, nie mające żadnej przeszłości albo też zrywające radykalnie z przeszłością. W turbulentnym otoczeniu potrzebne jest tworzenie potencjału aktywności uczestników organizacji, który umożliwi twórcze modelowanie przyszłości. Podstawą staje się trafna antycypacja zdarzeń. W taki sposób mogą działać tylko przedsiębiorstwa mające rezerwę zasobów, których konfigurację można szybko zmienić, uzyskując kolejny efekt synergii. Nowocześnie funkcjonujące przedsiębiorstwo jest nastawione na gromadzenie potencjału kompetencji¹⁰. Organizacje poszukują sposobów, narzędzi i metod, które umożliwiają im trwanie i rozwój na rynku¹¹. Firmy są wręcz zmuszone do ciągłego poszukiwania nowości, co przejawia się np. w postaci tzw. efektu konwergencji technologicznej. Oryginalne pomysły i innowacyjne produkty powstają na styku różnych, pozornie odległych i nie związanych z sobą rodzajów działalności. Powstają branże hybrydowe [Oblój 2002, s. 45-50], czego przykładem są powiązania informatyki i telekomunikacji, biologii i genetyki, tradycyjnych producentów samochodów z firmami elektronicznymi.

W tradycyjnym sposobie myślenia o zarządzaniu organizacją niewiele czasu i miejsca poświęcało się otoczeniu, które było w dużej mierze ustabilizowane i niezmienne. W erze postindustrialnej problem zarządzania organizacjami sprowadza się do zrozumienia „uogólnionej niepewności”, która bierze się z tempa, zakresu, zasięgu, głębokości i szybkości rozchodzenia się zmian w zglobalizowanej gospodarce, która jest otoczeniem biznesu [Koźmiński 2004]. Rynki globalne są zmienne, niepewne i nieprzewidywalne. W coraz szybciej zmieniającym się otoczeniu istotna jest umiejętność rozpoznania otoczenia i odpowiednio szybkiej

¹⁰ Za sprawą rozwijającej się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku teorii zarządzania strategicznego opartego na zasobach zaczęto podkreślać znaczenie sposobu, w jaki organizacja zarządza swoimi zasobami wejściowymi w celu rozwoju kluczowych kompetencji i zdolności wyróżniających (więcej na ten temat zob. [Stonehouse i in. 2001, s. 12 i nast.]).

¹¹ E. Wnuk-Lipiński przyjmuje, że mamy do czynienia z globalizacją III fali [Wnuk-Lipiński 2004, s. 26].

reakcji. Nieciągłość i wysoka turbulencja otoczenia skłaniają do rozważań na temat zasobów strategicznych, identyfikowania i reagowania na słabe sygnały otoczenia, tworzenia elastycznych systemów zarządzania – co w końcu doprowadziło do istotnych zmian w teorii i praktyce zarządzania [*Zarządzanie strategiczne...* 1998]. Współcześnie skuteczne funkcjonowanie przedsiębiorstw wymaga nie tylko reakcji na zachodzące zmiany, ale także ich przewidywania. Opracowanie i wdrożenie skutecznych strategii¹², które pozwolą dostosować przedsiębiorstwo do zmieniających się warunków otoczenia oraz ukształtować otoczenie zgodnie z celami organizacji gospodarczej, stanowi niezbędny warunek przetrwania przedsiębiorstwa w długim okresie [Pierścionek 1996, s. 9]. W klasyfikacji (por. np. [Oblój 1999]) można wyodrębnić ogólnie uznawane podejścia do formułowania strategii w zarządzaniu strategicznym [Stonehouse i in. 2001]:

- podejście planistyczne,
- podejście uczące się,
- podejście pozycjonowania,
- podejście zasobowe.

Obecnie istnieją dwa modele przewagi konkurencyjnej. Pierwszy z nich, wywodzący się z nurtu organizacji przemysłowej, jest zwany szkołą pozycjonowania, drugi jest wpisany w nurt podejścia zasobowego [Głuszek 2004, s. 17]. Pozycjonowanie konkurencyjne wykreowane przez M. Portera w zasadzie ma charakter statyczny. Według tego autora przewaga konkurencyjna zależy od wyboru najlepszej strategii ogólnej: lidera kosztowego, dyferencjacji lub koncentracji. Narzędziami analitycznymi, które pozwalają określić strategię, są przede wszystkim analiza pięciu sił otoczenia bliższego i łańcuch wartości organizacji¹³.

W porównaniu z podejściem pozycyjnym (tab. 1.2), podejście zasobowe (*resource-based view of the firm* – RBV) w zarządzaniu strategicznym podkreśla przede wszystkim sposób, w jaki organizacja pozyskuje zasoby i zarządza nimi – po to, by uzyskać na ich podstawie kluczowe kompetencje, które umożliwią wyróżnianie się na tle konkurencji. Ponadto zwraca się uwagę, że rentowność organizacji zależy od niej samej, a nie od sektora, w którym jest ona aktywna.

¹² Teoria organizacji i zarządzania wykreowała w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku potężny nurt zarządzania strategicznego, który jest młodą dziedziną wiedzy. Dekada lat osiemdziesiątych to czas wielkiej ekspansji tej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Każda ze szkół przedstawia inną perspektywę teoretyczną i praktyczną koncentrującą się na strategii.

¹³ Słabością tego podejścia jest nieuwzględnianie kompetencji przedsiębiorstwa, które jest całkowicie zdane na sytuację generowaną przez otoczenie. Pomija się chociażby możliwość wpływu przedsiębiorstwa na jego efektywność. W podejściu pozycyjnym rentowność zależy od rentowności danego sektora, a nie od takich czy innych wysiłków samego przedsiębiorstwa. W podejściu pozycyjnym najważniejszą kwestią jest dopasowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa do szans i zagrożeń otoczenia. W dzisiejszych czasach myślenie w kategoriach dopasowania blokuje możliwości przedsiębiorstwa i rozwój jego zdolności w przyszłości.

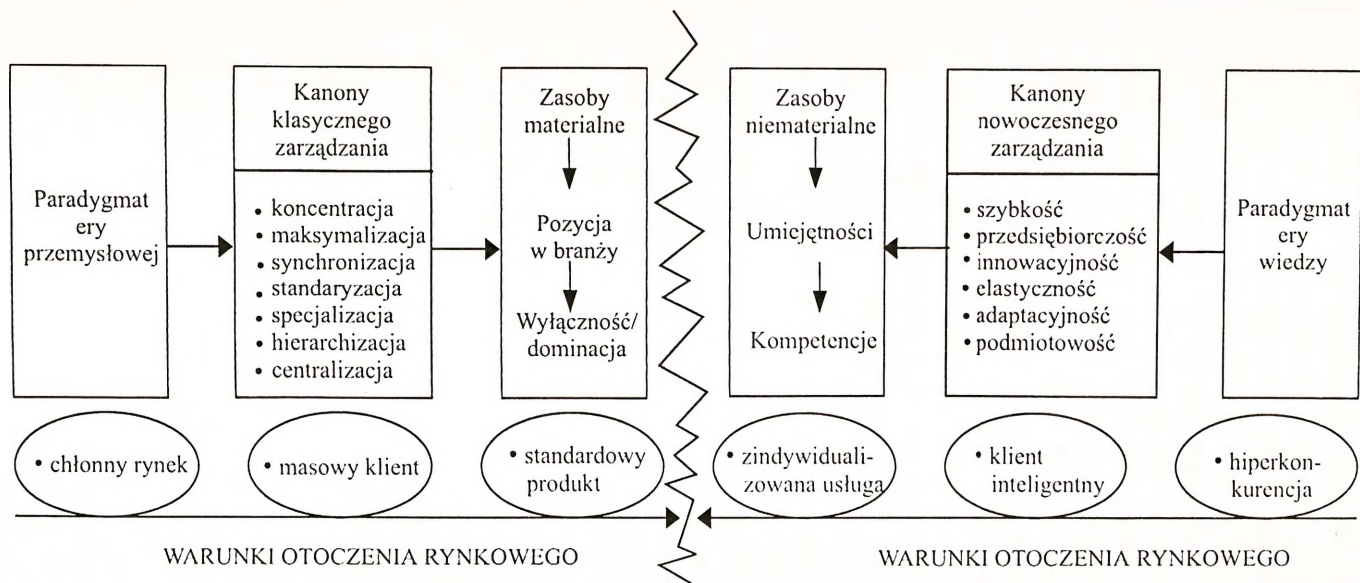
Tabela 1.2. Zasadnicze różnice między podejściem pozycyjnym a zasobowym

Cecha	Podejście pozycyjne	Podejście zasobowe
Logika strategiczna	Utrzymanie trwałej pozycji	Wykorzystywanie zasobów i kompetencji
Sposób myślenia	Przedsiębiorstwo jako portfolio strategicznych jednostek biznesu	Przedsiębiorstwo jako wiązka kompetencji i zasobów
Główny cel	Zdobycie pozycji	Wzrost dzięki rozwojowi i wykorzystaniu kompetencji
Źródło przewagi strategicznej	Unikatowa pozycja na danym rynku	Unikatowe zasoby przedsiębiorstwa
Sekwencja działań	Identyfikacja atrakcyjnej branży, określenie siły pozycji względem konkurencji, tworzenie barier dostępu	Tworzenie wizji organizacji generującej konkurencyjne zasoby i kompetencje, tworzenie zasobów, eksploatacja i eksploracja zasobów
Podłoże konkurencji	Przewaga kosztowa, wyróżnienie produktu	Wykorzystanie zasobów, kluczowych kompetencji, procesy uczenia się
Charakter przewagi konkurencyjnej	Czasowo ograniczona, dostrzegalna, specyficzna dla domeny	Względnie trwała, trudna do podrobienia, ukryta, „niewidzialna” dla konkurencji
Orientacja strategiczna	W zasadzie obronna, dopasowanie strategii do czynników konkurencji, tworzenie barier wejścia nowych konkurentów	W zasadzie ofensywna, wpływ na czynniki konkurencji, dalszy rozwój starych i nowych rynków, antycypowanie przyszłości
Horyzont planowania	Krótko- i średniookresowy	Długookresowy
Rola domen	Centrum zysków	Centrum kompetencji
Zadanie zarządzających	Alokacja środków pieniężnych między domeny	Integracja zasobów i kompetencji na bazie określonej koncepcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Krueger, Homp 1997], cyt. za [Moszkowicz 2004, s. 232].

Przedsiębiorstwo jest zbiorem szeroko rozumianych zasobów, których użytkowanie kształtuje efektywność jego funkcjonowania w poszczególnych obszarach [Bratnicki 2000a]. Trwałość przewagi konkurencyjnej wynika głównie z natury i właściwości samych zasobów i umiejętności pozostających pod kontrolą przedsiębiorstwa. Muszą one być trudne lub wręcz niemożliwe do skopiowania, ze względu na swą niemobilność nie można ich kupić na rynku czynników, nie można ich zastąpić innymi zasobami [Wernerfelt 1997]. Główne założenie RBV powiada, że źródłem przewagi konkurencyjnej są cenne zasoby, kompetencje, które należy wzmacniać, a wokół nich należy budować strategię.

Wydaje się, że szkoła zasobów, wskazująca na znaczenie unikatowej konfiguracji zasobów i kompetencji w budowaniu przewagi konkurencyjnej, wpisuje się w nowe myślenie o istocie teorii i praktyki zarządzania w warunkach współczesnego otoczenia biznesu (rys. 1.1).



Rys. 1.1. Przełom w nauce i praktyce zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Dostrzega się konieczność stworzenia nowych priorytetów w zarządzaniu przedsiębiorstwami (szybkość, przedsiębiorczość, innowacyjność itd.). Kształtuje się nowy paradygmat nauki o organizacji i zarządzaniu¹⁴. Na wielu rynkach mamy do czynienia z hiperkonkurencją przedsiębiorstw. Klient inteligentny, oczekujący wysokiej jakości produktu przy możliwej do akceptacji jego cenie, ciągłego dostępu do oferty, fachowej obsługi, zarazem chce być indywidualnie postrzegany i traktowany przez dostawcę. Sprostać tym wymaganiom mogą jedynie profesjonalne firmy, stale doskonalące kluczowe kompetencje. Myślenie w kategoriach zasobów i budowanych na nich unikatowych kompetencjach przedsiębiorstwa zmienia w sposób zasadniczy sposób patrzenia na potrzebę rozwijania wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa. A to oznacza m.in., że zarządzając pracownikami, należy skupiać uwagę na procesie ciągłego uczenia się. Procesy pozyskiwania wiedzy i jej przekształcania w kolejne umiejętności pracowników muszą być na trwale wpisane w politykę personalną. Są tu potrzebne innowacyjne, twórcze przedsięwzięcia, tworzące środowisko, w którym ludzie skutecznie wykorzystują szeroko dostępne informacje do tworzenia wiedzy, kompetencji i innych atrybutów nowoczesnej organizacji.

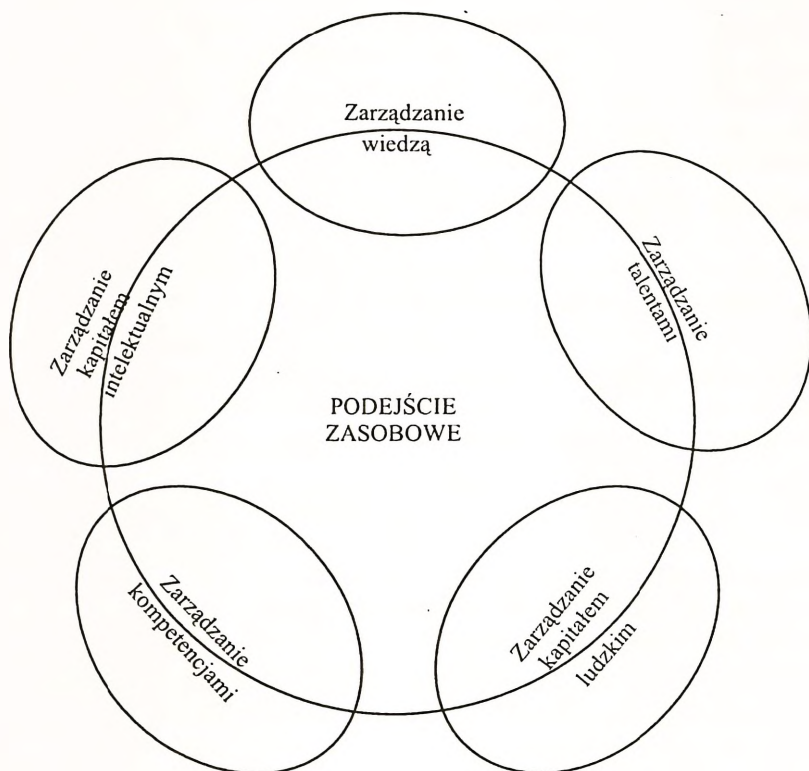
Przewaga konkurencyjna w dużym stopniu wynika ze sposobu, w jaki dana organizacja zarządza swoimi zasobami i kompetencjami, rozwija je i wykorzystuje (por. [Stonehouse i in. 2001, s. 15]). Podejście zasobowe wskazuje, że głównym czynnikiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest rozwijanie wewnętrznych kompetencji na bazie posiadanych zasobów¹⁵. Tak naprawdę przewagę konkurencyjną pozwalają uzyskać kluczowe kompetencje (wyróżniające umiejętności), gdyż postrzegane są przez konsumentów jako dodanie (do oferowanych korzyści) wartości przewyższających ofertę konkurencji. Inaczej mówiąc, kluczowa kompetencja to unikatowa umiejętność danej organizacji, dodająca wartości jej produktom. Kluczowe kompetencje są zazwyczaj złożonym połączeniem zasobów

¹⁴ Zarządzanie, jak żadna inna nauka, jest predestynowane do twórczego, nacechowanego intelektualnymi impulsami, łączenia szans i okazji – jakie niesie trudna do ogarnięcia, w dużym stopniu nieprzewidywalna i zaskakująca przyszłość – z perfekcyjnymi kompetencjami, pozwalającymi na opanowanie i ukierunkowanie narastającej złożoności społecznej i gospodarczej.

¹⁵ Zasoby są materialnymi i niematerialnymi aktywami stosowanymi w działaniach i procesach w organizacji. Można je podzielić na kilka kategorii: ludzkie, finansowe, fizyczne, technologiczne i informacyjne. Zasoby są pozyskiwane albo z zewnątrz (od dostawców działających na rynkach zasobów), albo można je wygenerować wewnątrz. Zasoby uzyskiwane z zewnątrz są dostępne dla danej organizacji, natomiast te stworzone wewnątrz są wyjątkowe dla danej organizacji. Z kolei kompetencje i zdolności ogólne są często generowane wewnątrz z posiadanych zasobów, ale mogą być uzyskiwane dzięki współpracy z innymi organizacjami, dostawcami, dystrybutorami i klientami. Są one w dużym stopniu aktywami niematerialnymi i niewidocznymi. Niektóre kompetencje są szeroko rozpowszechnione wśród konkurujących firm i odnoszą się do kluczowych czynników sukcesu w danym sektorze lub na danym rynku. Kompetencje takie nie są wyjątkowe i nie zapewniają wyróżniających lub lepszych od konkurencji wyników. Posiadanie ich oznacza jedynie kompetencje wystarczające do produkcji lub świadczenia usług na danym rynku.

i możliwości niewidocznych i niematerialnych¹⁶. Trzeba dodać, że podstawowe kompetencje są konsekwencją kolektywnego uczenia się organizacji, szczególnie w zakresie koordynacji różnych umiejętności produkcyjnych i różnych „potoków” technologii. Dlatego też tworzenie i wykorzystanie kluczowych kompetencji wymaga komunikacji, zaangażowania i daleko idącego porozumienia i delegowania uprawnień w całej organizacji [Rokita 2003, s. 69].

Podejście zasobowe stało się punktem wyjścia i inspiracją do kreowania innych koncepcji zorientowanych na zarządzanie zasobami niematerialnymi (rys. 1.2). Jedną z nich jest zarządzanie wiedzą.



Rys. 1.2. Nowoczesne koncepcje zarządzania zakorzenione w podejściu zasobowym

Źródło: opracowanie własne.

W erze postindustrialnej podstawą funkcjonowania organizacji staje się zdobywanie i posiadanie wiedzy oraz wykorzystywanie informacji. Ważniejsze od produkowania wyrobów staje się „produkowanie pomysłów”. Materializacja idei,

¹⁶ Więcej na temat podejścia zasobowego opartego na kluczowych kompetencjach zob. [Stonehouse i in. 2001, s. 12 i nast.].

koncepcji i metod wydaje się – w dobie powszechnego dostępu do tradycyjnych czynników wytwórczych – kwestią drugorzędną w porównaniu z koniecznością zapewnienia ciągłości procesów innowacyjnych. Zasoby niematerialne w zasadniczy sposób współprzyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Zasoby te (tzw. niewidzialne) mają znaczenie pierwotne, sprawcze. W związku z tym większość wartości tworzonych przez nowoczesną organizację nie ma już źródła w widocznych aktywach. W nowych warunkach efektywność organizacji według K.M. Wiiga zależy od dwóch istotnych elementów, tj. od konkurencyjnej jakości kapitału intelektualnego posiadanego przez przedsiębiorstwo oraz od skutecznego wykorzystania składających się nań zasobów niematerialnych do działań operacyjnych. Obydwa wymienione warunki powodują konieczność zarządzania zasobami niematerialnymi [Głuszek 2004, s. 276]. Przewaga zasobów niematerialnych wyraża się w ich elastyczności, dzięki czemu można je dowolnie łączyć i integrować, uzyskując nowe warianty efektu synergicznego, pomimo silnej turbulencji otoczenia. Wielość zupełnie nowych zjawisk powoduje występowanie problemów decyzyjnych. Rośnie potrzeba i równocześnie trudność trafnego prognozowania przyszłości, gdyż nie ma pewności co do tego, jakie informacje są potrzebne do analizowania przyszłości. Informacje odzwierciedlające przeszłość i teraźniejszość przestają być wystarczające. Podobnie nieadekwatne staje się myślenie jedynie w kategoriach przyczynowo-skutkowych. Największe znaczenie dla określania przyszłości ma elastyczność myślenia, kreatywność, wyobraźnia, wyzwalamie inicjatywy i aktywności pracowników oraz kontakty nieformalne między nimi. Tworzenie sieci nieformalnych, bezpośrednich relacji sprzyja wielokierunkowej wymianie doświadczeń, pomysłów, wiedzy i innowacji.

Wyłania się „nowy świat biznesu”, charakteryzujący się otoczeniem poddanym wielokierunkowym procesom, rodzącym powszechny brak stabilności, a w ślad za tym złożoność, niepewność, wieloaspektowość itd. Zarządzanie w takim świecie polega na poszukiwaniu właściwych pytań i odnajdywaniu właściwych odpowiedzi, wybiegających w przyszłość i określających kierunek zmian, nim pojawiają się praktyczne problemy organizacyjne i żądania ich rozwiązania. Dominują organizacje proaktywne, uznające potrzebę permanentnych zmian, które są w znaczącym stopniu generowane „od wewnątrz” przez samą organizację, kreująca nowe wartości w swoim otoczeniu (wśród klientów, dostawców, kooperantów itd.).

Na problematykę charakterystyki ery postindustrialnej nakłada się – ze względu na wiodącą rolę zasobów niematerialnych – problematyka społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy. Y. Masuda, jeden z wiodących japońskich teoretyków rozwoju wiedzy, twierdzi, że tworzą się obecnie zręby społeczeństwa nowego typu, w którym wartości materialne zostają zastąpione informacją [Masuda 1990; Nestorowicz 1998, s. 15-18]. Pojęcie „społeczeństwa informacyjnego”⁴²

⁴² Pojęcie „społeczeństwo informacyjne”, którego popularyzacja nastąpiła w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia, stosowane jest często bez bliższego, bardziej precyzyjnego określenia. Ponadto pojęcie to w literaturze przedmiotu często traktowane jest zamiennie z takim

zrodziło się w latach siedemdziesiątych XX wieku, a za jego twórców można uznawać Japończyków: K. Koyamę i wspomnianego Y. Masudę oraz Amerykanów: F. Machlupa i M.U. Porata (zob. [Miczysłowska 2002, s. 79]). Wcześniej, w połowie lat pięćdziesiątych, D. Bell, teoretyk społeczeństwa postindustrialnego, ogłosił koniec epoki społeczeństwa industrialnego, wprowadzając pojęcie społeczeństwa postindustrialnego. W kolejnych pracach D. Bell pisał, że w społeczeństwie poprzemysłowym liczy się informacja [Bell 2001, s. 111].

Intensywność przeobrażeń powoduje, że opisującym je pojęciom również brakuje waloru jednoznaczności. Wciąż pojawiają się kolejne terminy, odzwierciedlające realnie zachodzące procesy i zjawiska. Gwałtowność i wielorakość zdarzeń utrudniają prezentowanie sprecyzowanych, definicyjnych kategorii pojęciowych. Z tych względów racjonalniejsze wydaje się wskazanie specyficznych cech społeczeństwa informacyjnego¹⁸. Wolno sądzić, że niewiele jest społeczeństw w pełni opartych na informacji i wiedzy, mimo że wiele wykazuje odpowiednie cechy, o różnym zresztą natężeniu i różnie skonfigurowanych. Oto niektóre z nich (por. [Mesjasz 2002, s. 431-432; *Mikrosocjalność...* 2001, s. 44]):

- dominacja sektora usług w gospodarce, a w nim rosnący udział usług opartych na wykorzystaniu wiedzy i informacji;
- kluczowa rola informacji w procesach gospodarczych;
- poszerzenie dostępu do informacji, rozwój innowacji społecznych¹⁹ osłabia wielkie i sztywne struktury biurokratyczne;
- dominacja specjalistów wykorzystujących wiedzę i naukowców w strukturze zawodowej;
- wzrost znaczenia wiedzy teoretycznej jako źródła innowacji i postępu;
- zwiększenie możliwości zbierania, przetwarzania i przesyłania informacji, traktowanej jako odwzorowanie stanów otoczenia i własnych w świadomości ludzi i pamięci komputerów;
- coraz więcej ludzi posiada umiejętności posługiwania się i wykorzystywania technologii informacyjnych, stanowiących podstawę zatrudnienia, utrzymania i codziennej egzystencji;
- rozwój technologii informatycznych zmieniających metody zarządzania, wytwarzania i kontroli jakości, procesy finansowe oraz życie codzienne;

pojęciami, jak społeczeństwo wiedzy, społeczeństwo sieciowe, społeczeństwo cyfrowe, społeczeństwo postindustrialne czy społeczeństwo pokapitalistyczne. Zwraca się uwagę, że istotą krystalizowania się nowych układów i innowacji społecznych będzie nie tyle informacja, ile jej ustrukturalizowana postać, czyli wiedza.

¹⁸ Autor posłużył się tzw. definiowaniem realnym, tj. takim, w którym charakterystyka definiowanego przedmiotu następuje przez podanie tylko jemu właściwych cech lub elementów, z których się składa (sprawozdawczy, rejestracyjny walor określenia).

¹⁹ Sto lat temu takie przedsiębiorstwa jak DuPont, GM, AT&T weszły na drogę szybkiej ekspansji dzięki wprowadzeniu innowacji społecznej: zdefiniowały i wcieliły w życie koncepcję dużej, industrialnej firmy. Przedtem organizacja gospodarcza była oparta na pracy rzemieślniczej. Więcej na ten temat zob. [Fazlagić 2002b, s. 216 i nast.]; o innowacjach społecznych zob. także [Drucker 1992, s. 27-28].

- zakres stosowania technologii informacyjnych, w tym środków transmisji danych, stanowi wskaźnik rozwoju cywilizacyjnego i kulturowego;
- zmniejszanie się znaczenia tradycyjnych gałęzi przemysłu, nastawionych na produkcję standardową dla masowego klienta;
- zwiększanie się znaczenia nowoczesnych technologii i organizacji opartych na wiedzy;
- nastawienie przedsiębiorstw na inicjowanie i wytwarzanie pomysłów przy większym znaczeniu zasobów niematerialnych; wiedza tworzy wartość dodaną ukrytą w innych zasobach;
- przyspieszenie rozwoju technologii informatycznych, biotechnologii, robotyki, automatyki, genetyki i nanotechnologii;
- rozwój nowych teoretycznych koncepcji organizacji i zarządzania, w tym organizacja ucząca się, sieciowa, wirtualna, inteligentna; zarządzanie kompetencjami, wiedzą, kapitałem intelektualnym, wartościami;
- stopniowa dezintegracja spójnego i koherentnego społeczeństwa zachodząca pod wpływem czynników demograficznych, biologicznych, ekonomicznych czy organizacyjnych;
- rosnące różnice między członkami społeczeństwa, wynikające z dostępu do wykształcenia, wiedzy i informacji, później przekładające się na skrajne postawy i zachowania (bierność i przedsiębiorczość, odwaga i wyczekiwanie, tolerancja i zachowawczość, kosmopolityzm i zaściankowość itd.).

Wraz z wyłanianiem się społeczeństwa informacyjnego po raz pierwszy mamy do czynienia z gospodarką opartą na podstawowym zasobie – wiedzy. Gospodarka oparta na wiedzy²⁰ (*knowledge-based economy*) bazuje na rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Jego infrastrukturę stanowi rozpowszechnienie i wykorzystywanie na szeroką skalę nowych technologii informacyjnych i łącznościowych. Nowe technologie tworzą bezprecedensowe zdolności do zdobywania i przetwarzania danych w celu tworzenia informacji oraz wiedzy, a następnie do ich przechowywania, transferowania i wykorzystania. Gospodarka ta charakteryzuje się występowaniem wielu przedsiębiorstw opierających swoją przewagę konkurencyjną na wiedzy [Kleer 2001, s. 82]. Podstawy tej nowej gospodarki tworzą trzy główne trendy:

- 1) wzrost ekonomii usług i inwestycji w aktywa niematerialne,
- 2) potrzeba nowej technologii informacyjnej i łącznościowej (*information and communication technology – ICT*) oraz nowego społeczeństwa informacyjnego,

²⁰ Poza tym określeniem używa się innych pojęć: nowa gospodarka, nowa ekonomia, czy też – co wydaje się określeniem nadzwyczaj trafnym – gospodarka 3I (ang. *three i economy*). W nowej gospodarce decydujące znaczenie mają reprezentowane przez kolejne 3I: informacje, pomysły oraz inteligencja (*information, ideas, intelligence*). Inne określenia podkreślają znaczenie technologii informacyjno-komunikacyjnej w sterowaniu wiedzą jako czynnikiem wytwórczym, a więc: gospodarka elektroniczna (*e-economy*), gospodarka cyfrowa (*digital economy*), gospodarka sieciowa (*network economy*) lub ekonomia *on line* (*economy on line*). Podsumowaniem różnych ujęć byłoby określenie: *global/network/communication/ knowledge/information economy*.

3) nowe wymagania i podejście do wiedzy w uczących się organizacjach (*learning organizations*) [Platonoff, Sysko-Romanczuk, Moszoro 2004, s. 87].

Można przyjąć, że zarządzanie wiedzą to po prostu zarządzanie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Integralną częścią koncepcji gospodarki opartej na wiedzy jest przekonanie, iż wiedza stanowi podstawę konkurencyjności w coraz bardziej turbulentnym otoczeniu organizacji.

Znalezienie się w nurcie gospodarki opartej na wiedzy²¹ jest szczególnym wyzwaniem, przed jakim stoją także polskie przedsiębiorstwa. I nie chodzi tu tylko o tradycyjną otwartość przedsiębiorstw na nowe technologie, patenty, koncepcje, lecz przede wszystkim o aktywny ich udział w tworzeniu i dyfuzji wiedzy, dzięki czemu mamy do czynienia z procesem „społecznie rozproszonym” [Gibbons 1995]. Zdaniem A. Kuklińskiego XXI wiek jest tym okresem, w którym ten typ gospodarki wyznaczy granice Europy (wyróżnione zostaną wówczas: europejskie centrum i jego peryferie). Według OECD istnieje obecnie 8 krajów, w których jest ona już zjawiskiem dominującym w gospodarce (tzn. większość funkcjonujących tam firm traktuje wiedzę i kapitał intelektualny jako swoje zasoby strategiczne). Są to: USA, Kanada, Japonia, Francja, Niemcy, Holandia, Szwecja i Wielka Brytania [OECD *Science...* 1999]. Przewiduje się, że w ciągu 20-30 lat lista tych krajów wzrośnie do 40-50. W roku 2020 na mapie gospodarczej świata podział na kraje opierające i nie opierające swojej gospodarki na wiedzy będzie jednocześnie podziałem na (gospodarcze) centrum i peryferie.

B. Wawrzyniak, dostrzegając potrzebę przygotowania dla Polski strategii budowania gospodarki opartej na wiedzy, wskazuje, iż przy realizacji programu opartej na newralgicznych obszarach tej gospodarki niezmiernie ważnymi problemami będą:

- dobór fachowców do szczegółowego zaprojektowania realizacji programów;
- włączenie reprezentantów przedsiębiorstw, szczególnie dużych i działających w zakresie globalnym, oraz reprezentantów regionów;
- szerokie promowanie idei gospodarki opartej na wiedzy; skutecznym sposobem mogą być dobre przykłady, np. „wyspy wiedzy”, pracownicy wiedzy realizujący określone programy zarządzania wiedzą czy społeczności wiedzy skupione wokół towarzystw czy izb gospodarczych [Wawrzyniak 2003, s. 38-39].

Analiza zaprezentowanych cech gospodarki ery postindustrialnej, także w odniesieniu do cech gospodarki opartej na wiedzy, daje podstawę do sformułowania pewnych uogólnionych wniosków. Odnoszą się one do zasadniczych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw i innych organizacji w zmienionej sytuacji

²¹ Problem wykorzystania wiedzy w roli podstawowego czynnika konkurencji jest na tyle ważny, że zajmują się nim międzynarodowe organizacje polityczne i gospodarcze (np. UE, OECD, Bank Światowy), promując gospodarkę opartą na wiedzy jako najbardziej efektywny sposób gospodarowania. W takiej gospodarce najważniejszymi ogniwami w tworzeniu i upowszechnianiu wiedzy stają się przedsiębiorstwa umiejętnie nią zarządzające.

(tab. 1.3). Trzeba dodać, że dyskusja tocząca się wokół problematyki tzw. nowej ekonomii²² świadczy o tym, że nadal nie ma zgody, czy obecne zmiany mają charakter przelomowy²³.

Tabela 1.3. Syntetyczne ujęcie uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw ery postindustrialnej

1. Nowy świat biznesu charakteryzuje się otoczeniem poddanym wielokierunkowym procesom, rodzącym powszechny brak stabilności, a w ślad za tym złożoność, niepewność, wieloaspektowość itd. Przewidywanie przyszłości nie może być precyzyjne. Wysoka turbulencja otoczenia powoduje, że stosowane dziś rozwiązania, będące najlepszymi praktykami, jutro mogą być zawodne. Problemy terażniejszości w zarządzaniu przedsiębiorstwem muszą być rozwiązywane poprzez antycypowanie przyszłych trendów i zjawisk oraz projektowanie adekwatnych względem nich metod organizacyjnych, produkcyjnych i zarządczych. Postindustrialny kierunek menedżerskiego myślenia wolno scharakteryzować jako zrozumienie terażniejszości na podstawie posiadanej wiedzy o przewidywanej przyszłości.
2. W odniesieniu do budowania przewagi strategicznej szczególnego znaczenia nabierają te koncepcje, które podkreślają, że osiąganie przewagi konkurencyjnej jest rezultatem uczenia się organizacji, pozyskiwania i rozwijania wiedzy, kreowania unikatowych kompetencji. Pierwso-planowego znaczenia nabiera endogeniczna teoria wzrostu, według której źródłem innowacji jest wnętrze systemu, a swój wzrost organizacja zawdzięcza przede wszystkim samej sobie dzięki nagromadzonej i umiejętnie wykorzystywanej wiedzy [Grossman, Helpman 1995].
3. Szybkie tempo zmian – a zwłaszcza dokonujący się skokowo postęp technologiczny, uprzywilejowana pozycja doskonale poinformowanych klientów oraz globalizacja powodująca kurczenie się obszarów działania monopolii i nasilenie procesów współzawodnictwa – potęgują rywalizację między przedsiębiorstwami, co z kolei – paradoksalnie – wywołuje tendencje odwrotne, polegające na rozszerzaniu kręgu partnerów biznesowych. Nacisk na współpracę przedsiębiorstw w różnych jej formach zapewnia i obniżanie kosztów, i osiąganie większej wartości dodanej (m.in. innowacyjność) z punktu widzenia klientów.
4. Żaden wzorzec biznesu (marka, znak towarowy, logo firmy, wizerunek, dystrybucja, standard, receptura) nie jest w stanie zatrzymać klienta w nieskończoność: występuje powszechny brak lojalności wobec aktualnie użytkowanych produktów i usług. Tradycje rodzinne czy środowiskowe, związane z przywiązaniem do wybranej marki, przestają mieć jakiegokolwiek znaczenie. Dominuje różnorodność oferty i zaawansowana indywidualizacja reklamy, sprzedaży i serwisów. Konsumenci są gotowi porzucić dany wyrób na rzecz pozornie lepszego (atrakcyjnego wizualnie, modnego lub mającego więcej funkcji dodatkowych).
5. Przedsiębiorstwa, niezależnie od branży, lokalizacji, wielkości i formy własności, poddane są globalnej konkurencji. Wykorzystywanie Internetu w środowisku biznesowym powoduje *de facto*, iż każde, nawet peryferyjne pod jakimś względem, przedsiębiorstwo musi się zmierzyć i na co dzień konkurować z najlepszymi w danej dziedzinie na świecie. Zjawisko wszechogarniającej globalnej konkurencji będzie się nasilać wraz z postępem informatyzacji, szczególnie w zakresie dostępu do Internetu przez konsumentów.

²² Określenie „nowa ekonomia” pozostaje kategorią dyskusyjną, gdyż wciąż nie ma zgody, na ile obecne zmiany są symptomem nieodwracalnych przeobrażeń, również w zakresie praw i mechanizmów regulujących istotę procesów ekonomicznych we współczesnej gospodarce. Więcej na ten temat zob. np. [Kisielnicki, Szyjewski 2002, s. 15; Kisielnicki 2005, s. 9; Kisielnicki 2002, s. 153].

²³ Można by, używając filozoficznej retoryki, stwierdzić, że zarządzanie w takim świecie – świecie dedukcji – to stawianie pytań i znajdowanie właściwych odpowiedzi, zamieniające się w wyścig z czasem, w którym wylaniające się właśnie odpowiedzi rodzą w umysłach wizjonerów kolejne pytania, których istotę i sens bardziej czerpie się z podświadomie odbieranych impulsów docierających z najgłębszych pokładów wiedzy, doświadczeń i umiejętności aniżeli z eksploracji przeszłości.

6. Racjonalne działanie przedsiębiorstwa w obecnych warunkach musi oznaczać maksymalne wykorzystanie wszelkich dostępnych informacji i zasobów wiedzy, a nie koncentrację wyłącznie na minimalizowaniu kosztów wykorzystania ograniczonych tradycyjnych zasobów. Problem rentowności nie może zostać rozwiązany tylko poprzez inicjatywy związane z redukcją kosztów, tym bardziej, że współczesny klient oczekuje już nie tylko niskich cen, ale i wysokiej jakości dóbr konsumpcyjnych oraz – jednocześnie – wysokiej jakości obsługi. Potrzebne są opłacalne drogi rozwoju przedsiębiorstwa poprzez rozwój własnych kompetencji, różne formy współpracy z podmiotami otoczenia, wykorzystywanie nadarżających się okazji rynkowych.
7. Istota działania przedsiębiorstwa musi polegać na zarządzaniu wiedzą i informacją, których podstawową cechą jest niewyczerpywalność, tzn. wartość zasobów wiedzy nie tylko nie zmniejsza się wraz z ich przekazywaniem, lecz ulega twórczemu pomnażaniu i wzbogacaniu o nowe elementy, co wynika z samego faktu ich zastosowania.

Źródło: opracowanie własne.

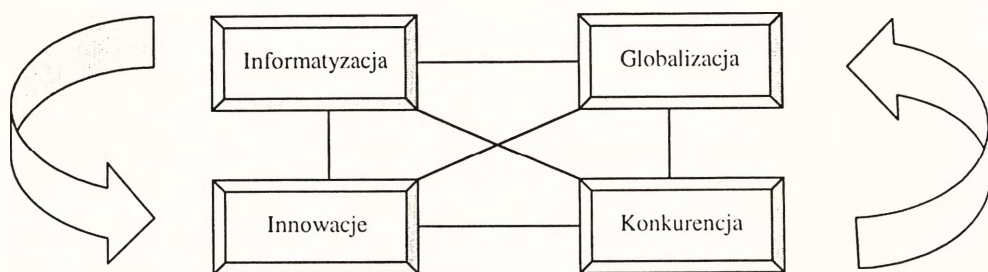
W komentarzu do ostatniego punktu tabeli należy podkreślić, że według P. Druckera „Przemysł korzystający z wysoce zaawansowanej techniki nie działa zgodnie z równaniem podaży i popytu z klasycznej, neoklasycznej i keynesowskiej ekonomii. W tych ekonomiach koszty produkcji rosną proporcjonalnie do wielkości produkcji. W przemysłach o wysoce zaawansowanej technice koszty produkcji obniżają się – i to bardzo szybko, w miarę jak wielkość produkcji rośnie – co obecnie nazywane jest »krzywą uczenia się«” (więcej na ten temat zob. [Drucker 1999, s. 125]).

Wydaje się pewne, że obecne przeobrażenia technologiczne, ekonomiczne czy społeczne nie mają swoich odpowiedników w poprzednich okresach rozwoju cywilizacji²⁴. I nie chodzi tu o specyficzne dla naszych czasów urządzenia czy wynalazki, co jest oczywiste, ale o tempo i zakres zmian oraz ich skutki. Na kształt nowego modelu życia w sposób przełomowy wpływa konglomerat wzajemnie oddziałujących na siebie procesów, które powodują wzbieranie coraz większej „trzeciej fali”. Następuje cywilizacyjna zmiana wzorca wyznaczającego postępowanie we wszystkich sferach aktywności człowieka. Czy „masa krytyczna” została już przekroczona – co spowoduje nieodwracalność występujących zmian, pozostaje dyskusyjne. Na elementy współczesnego kontekstu działania przedsiębiorstw i innych organizacji składają się:

- informatyzacja,
- globalizacja,
- innowacje,
- konkurencja.

Tworzą one różne pętle zmian. Wzajemne aktywizowanie się wyróżnionych elementów może przybierać najróżniejsze formy, mamy tu jednak do czynienia z względnie trwałym, dynamicznym i samonapędzającym się układem (rys. 1.3).

²⁴ W warunkach ery industrialnej mieliśmy do czynienia z problematyką związaną z podejmowaniem decyzji, jak w sytuacji niedoboru środków (ziemia, kapitał, siła robocza i in.) zaspokoić nieograniczone potrzeby społeczeństwa. W jej ramach do najważniejszej kwestii należała problematyka deficytu.



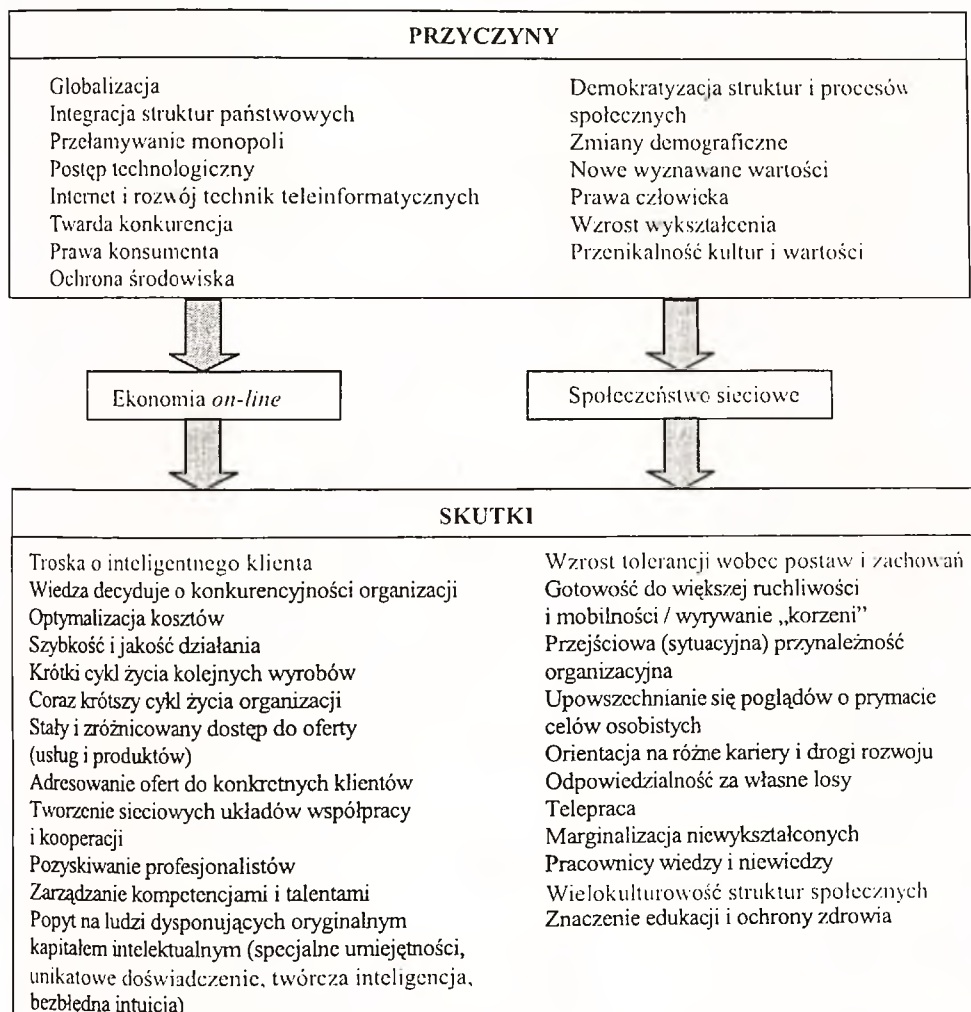
Rys. 1.3. „Kolo zamachowe” powodujące wzbieranie „trzeciej fali”

Źródło: opracowanie własne.

Współczesne przedsiębiorstwa znajdują się pod wpływem dwóch kluczowych sił, koncentrujących ich energię i zasoby, między którymi istnieją wzajemne sprzężenia, potęgujące skalę i jakość przynoszonych efektów. Jedną z nich jest rynek, opanowany przez twardą, bezwzględną czy nawet zaciekłą konkurencję i nastawiony na spełnianie coraz bardziej wysublimowanych wymagań klientów. Zaostrzenie konkurencji zwiększa nacisk na innowacyjność, elastyczność działania, szybkość i jakość wprowadzanych nowych rozwiązań, tworzących wartość dodaną. Drugą siłą jest rewolucja naukowo-techniczna i wynikający z niej postęp, ogarniający praktycznie wszystkie dziedziny cywilizacji. Zmiany dotyczą bowiem jednocześnie sfery społecznej i ekonomicznej, a ponadto mają charakter skokowy, co dodatkowo czyni je nieprzewidywalnymi lub słabo poddającymi się jakimkolwiek prognozom (por. [Penc 1998]). Z kolei postępy globalizacji przypisuje się siłom technologicznym, społecznym, politycznym i ekonomicznym [Grossman, Helpman 1995, s. 24-27].

W innym ujęciu można przedstawić sekwencyjny łańcuch przyczynowo-skutkowy zachodzących zmian, prowadzących ku społeczeństwu informacyjnemu (inaczej: społeczeństwu sieciowemu) i gospodarce opartej na wiedzy (inaczej ekonomii *on line*) (rys. 1.4). W zasadzie trudno orzec, co w tym „kole zamachowym” narastających zmian stanowi czynnik sprawczy, co zaś jest wynikiem/skutkiem zmian, gdyż nie ma w nim jasno określonego początku ani jednoznacznego końca. Uzasadnione będzie stwierdzenie, że w zależności od rozpatrywanego kontekstu ten sam czynnik raz może być motorem zmian, by w innym ujęciu mieć jedynie znaczenie rezultatu.

Wśród wyróżnionych procesów najbardziej spektakularny wydaje się obecnie dynamiczny rozwój technologii informatycznych. Im bardziej technologie te rewolucjonizują biznes, tym większą wartość ekonomiczną reprezentuje wiedza indywidualna pracowników oraz wiedza będąca w posiadaniu całego przedsiębiorstwa. Obecnie Internet, obok zastosowań edukacyjnych i domowych, stał się narzędziem do prowadzenia biznesu. Ogólnoświatowa sieć komputerowa daje szereg korzyści, do których zaliczymy m.in. (por. [Gach, Nowak 1997, s. 22; Sikorski 2001, s. 28; Sznajder 2000, s. 26-28; Szuman-Dobska, Dobski 1999, s. 124-129]):



Rys. 1.4. Splot przyczyn i skutków zmian cywilizacyjnych na początku XXI wieku

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Drucker 1999; Sikorski 2001, s. 273-291].

- dostęp do wielkich ilości najbardziej aktualnych informacji na prawie wszystkich tematy związane z ludzką działalnością (notowania giełdowe, kursy walut, rodzaj i wartość zawieranych transakcji, kształtowanie się popytu na poszczególne rynki);
- możliwość szybkiej aktualizacji danych o produktach i ich parametrach;
- możliwość prowadzenia rozmów międzynarodowych i międzymiastowych za pomocą komunikatorów internetowych (programów do natychmiastowej komunikacji) i poczty elektronicznej;
- łatwość ominięcia pośrednich ogniw sprzedaży;

- możliwość reklamy i prezentacji produktów, a także swojej firmy na całym świecie w bardzo krótkim czasie i po niewielkich kosztach;
- możliwość bezpośredniej wymiany informacji i opinii pomiędzy firmą oferującą dobra lub usługi a ich odbiorcą;
- większa łatwość utrzymywania kontaktów z większą liczbą firm i klientów;
- zwiększenie możliwości poszukiwania nowych partnerów biznesowych;
- możliwość porównywania cen produktów firm zlokalizowanych w różnych krajach, regionach czy sektorach gospodarczych;
- eliminowanie transportu materii;
- unikanie fizycznych ograniczeń, wynikających z pracy w jednej organizacji: członkowie organizacji mogą wykonywać pracę w każdym miejscu i o każdym czasie.

W najbardziej zaawansowanych pod tym względem gałęziach przemysłu (np. w biotechnice) prawie każda innowacja w postaci nowego produktu jest efektem współpracy złożonej sieci firm, z których każda specjalizuje się jedynie w wąskich fragmentach procesu projektowania, produkcji i dystrybucji. Inaczej mówiąc, produkcja wiedzy to proces interaktywny, w którym firmy wchodzą w relacje z klientami, dostawcami i instytucjami wiedzy. W rzeczywistości przedsiębiorstwa rzadko dokonują wynalazków w pojedynkę. Systemy innowacyjne tworzą zespoły zaangażowane w tworzenie wiedzy i wzajemnych intensywnych relacji, oparte na potencjale przedsiębiorstw, instytutów naukowo-badawczych, uczelni, systemów szkoleniowych i kapitału wysokiego ryzyka. Razem tworzą kontekst produkcji wiedzy i innowacji [Freeman 1987].

Łatwy dostęp do informacji jest możliwy poprzez połączenie mocy przetwarzania danych w komputerach z mikrofalami, satelitami oraz światłowodami używanymi w telekomunikacji. Według K. Kelly'ego komunikacja jest podstawą społeczeństwa, naszej kultury, naszego człowieczeństwa, naszej jednostkowej tożsamości i wszelkich systemów gospodarczych; wraz z komputerami odgrywa szczególną rolę w historii gospodarczej. Nie dlatego, że jest modnym sektorem gospodarki, ale dlatego, że jej kulturowe, technologiczne i mentalne wpływy sięgają samych podstaw naszego życia [Kelly 2001, s. 10]. Komunikacja poprzez techniki informacyjne pozwala na uniknięcie fizycznych ograniczeń, wynikających z pracy w określonej organizacji. Współczesny rynek, organizujący działalność gospodarczą wokół informacji, dzięki Internetowi i innym rodzajom techniki informacyjnej umożliwiającym natychmiastowy, wszechstronny i nieustanny dostęp do potrzebnych zasobów danych i informacji, staje się rynkiem opartym na dynamicznie rozwijającej się wiedzy zarówno między pracownikami przedsiębiorstwa i danej grupy zawodowej, jak i w relacjach międzyorganizacyjnych (por. [Toffler, Toffler 2000, s. 85]). Społeczeństwo i gospodarka sieciowa przestają być utopią.

Z punktu widzenia konsumenta, ale i współczesnego człowieka w ogóle, globalizacja stanowi kwintesencję pełnej sieciowej dostępności, wyrażającej się w

praktyce bezproblemowym zamówieniem/zakupem produktu czy usługi w dowolnym miejscu na kuli ziemskiej. Globalna komunikacja sprawiła, że klient nabrał kosmopolitycznych przyzwyczajęń, prawie całkowicie zatracając lokalną lojalność wobec producentów i sprzedawców z tego samego miasta, regionu czy państwa; pozostając obojętnym, gdzie stworzono produkt czy usługę, oczekuje najwyższej jakości za jak najniższą cenę. Z tego względu przedsiębiorcy nie mogą już liczyć, że lokalni klienci będą kupować towary przede wszystkim w swojej miejscowości [Bishop 2001, s. 19]. Termin globalizacja stanowi przedmiot ożywionych dyskusji od czasu publikacji artykułu T. Levitta na temat globalizacji rynków [Levitt 1983, s. 92-102]. Według tego autora zmiany technologiczne, a także rozwój społeczny, polityczny i ekonomiczny, prowadzą do powstania jednorodnego rynku globalnego, zunifikowanego pod względem gustów klientów i preferencji dotyczących produktów. Istnieją różne definicje globalizacji, bo też mamy do czynienia z pojęciem złożonym. W jednej z najnowszych pozycji przyjmuje się, że globalizacja gospodarki światowej jest procesem pogłębiania się współzawodnictwa między krajami i regionami wskutek rosnących przepływów międzynarodowych oraz działalności korporacji transnarodowych, co prowadzi do jakościowo nowych powiązań między firmami, rynkami i gospodarkami [*Globalizacja...* 2002]. Zdaniem W.M. Grudzewskiego i I. Hejduk [2001, s. 4] do głównych wyznaczników globalizacji trzeba zaliczyć:

- wzrost roli nauki i edukacji w generowaniu wiedzy, pomysłów i innowacji,
- rozwój technologii informacyjnych, telekomunikacyjnych oraz kompleksowej automatyzacji,
- zapewnienie ciągłych procesów restrukturyzacji, ukierunkowanych na doskonalenie, wytwarzanie wyrobów, świadczenie usług i prowadzenie skutecznej działalności administracyjnej,
- przetwarzanie wiedzy w nowe konstrukcje, receptury, technologie, rozwiązania organizacyjne traktowane jako jeden z najważniejszych zasobów produkcyjnych.

W nowych warunkach działania „kluczem do przyszłości”, by posłużyć się określeniem J. Pencza, umożliwiającym nadanie pozytywnego kierunku wewnętrznej dynamice przedsiębiorstwa (rozwój atutów kompetencyjnych, elastyczne przeobrażenia struktur i procesów, kształtowanie aktywnych postaw i zachowań), jest innowacyjność [Penc 1998, s. 303-307]. Wedle J. Pencza w organizacji i zarządzaniu firmą innowacja nie może być traktowana jako oddzielna funkcja, ograniczająca się jedynie do badań technologicznych czy projektów inżynierskich. Powinna ona ogarniać wszystkie dziedziny działalności przedsiębiorstwa, przenikając poszczególne funkcje, procesy, relacje i zjawiska zachodzące w firmie. Obok niewątpliwie najważniejszych innowacji produktowych, równocześnie lub wyprzedzająco trzeba wprowadzać innowacje doskonalące procesy technologiczne, organizacyjne, marketingowe i inne istotnie wpływające na sukces i pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Innowacja nie może być przy tym traktowana w kategoriach

ostatecznego rezultatu czy pojedynczego, wyrwanego z kontekstu zdarzenia. Innowacja jest procesem uwarunkowanym technicznie, kulturowo czy organizacyjnie, zatem poddaje się zarządzaniu. Innowacja postrzegana jako rezultat procesów polega na tworzeniu nowej wiedzy poprzez modyfikację jej starszych zasobów. Trafnie zauważa P. Drucker, że „Innowacja, to jest stosowanie wiedzy do tworzenia nowej wiedzy, nie jest natchnieniem, które nawiedza pojedyncze jednostki pracujące we własnych garażach. Innowacja wymaga systematyczności, wysiłku oraz wysokiego stopnia zorganizowania” [Drucker 1999, s. 154-155].

Dla J. Schumpetera innowacja miała charakter wszechobecny. Innowacją jest nowy produkt, nowe metody produkcji, otwarcie nowego rynku sprzedaży lub zaopatrzenia, wprowadzenie nowej struktury zarządzania (zob. [Kwiatkowski 2000, s. 82]). Innowacja rozumiana w kategoriach nowej kombinacji środków produkcji jest kwintesencją przedsiębiorczości czy też jest z nią tożsama. Rozwijając rozważania S. Kwiatkowskiego, można powiedzieć, że zarządzanie w XXI wieku trzeba rozpatrywać w kategoriach przedsiębiorczości opartej na wykorzystywaniu lub tworzeniu szansy. Szansa będzie tu rozumiana jako wyobrażenie o możliwości tworzenia nowych, akceptowanych przez rynek wartości. Na te wyobrażenia stać tych, którzy widzą lepiej i dalej [Kwiatkowski 2000, s. 82]. Czyli zarządzanie staje się odkrywaniem szans generowania innowacji dzięki zastosowaniu profesjonalnej wiedzy w praktycznym działaniu.

Dokonując próby podsumowania dostrzeżonych zjawisk i procesów zachodzących na postindustrialnym etapie rozwoju społeczeństwa wchodzącego w erę wiedzy i informacji, przedstawiono je w postaci syntetycznego zestawienia, ujmującego na zasadzie antynomii cechy starej i nowej gospodarki (tab. 1.4).

Tabela 1.4. Porównanie cech starej gospodarki (era industrialna) i nowej gospodarki (era wiedzy)

Cechy	Stara gospodarka	Nowa gospodarka
1	2	3
Znaczenie granic państwowych	Granice państwowe ograniczają konkurencję. Przedsiębiorstwa funkcjonują w obszarze lokalnym, regionalnym, krajowym, nieliczne w skali międzynarodowej	Granice państwowe niemal nie mają znaczenia przy definiowaniu zasięgu operacji globalnych organizacji. Rośnie liczba przedsiębiorstw transnarodowych, międzykulturowych, bez wyraźnej przynależności państwowej
Zmiany w otoczeniu	Zmiany są powolne, cykliczne, przewidywalne o stałym tempie	Zmiany są przyspieszające, mało przewidywalne, rośnie turbulencja otoczenia
Pierwotne czynniki wytwórcze	Pierwotnymi czynnikami tworzącymi bogactwo państw, społeczeństw i gospodarek są: kapitał, ziemia, surowce mineralne, siła robocza. Dominują ograniczone zasoby materialne	Najważniejszym czynnikiem rozwoju jest wiedza, budująca kluczowe kompetencje; pozostałe czynniki (materialne) mają charakter wtórny i stanowią warunki ograniczające ekspansję pierwszego. Dominują nieograniczone zasoby niematerialne

1	2	3
Klucz do rozwoju przedsiębiorstw	O rozwoju przedsiębiorstw decyduje zdolność zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb masowego klienta i oferowanie stopniowo doskonalonych dóbr konsumpcyjnych. Źródłami sukcesu firm są: kapitał finansowy, aktywa fizyczne, wielkość personelu, udział w rynku, produkcja masowa, siła przetargowa i dominacja organizacji	O rozwoju przedsiębiorstw decyduje zdolność zaspokajania zmieniających się potrzeb inteligentnego klienta i kreowanie nowych oczekiwań, nim zostaną wyartykułowane przez rynek konsumenta. Źródłami sukcesu organizacji są: kapitał intelektualny, zdolność uczenia się, jakość personelu, bliskość klienta, stałe innowacje, elastyczność, szybkość działania i zdolność do współpracy organizacji z innymi potencjalnymi partnerami w biznesie
Efekty zmian technologicznych	Ewolucyjne zmiany technologii wzmacniają sztywne hierarchie i ograniczają dostęp do wiedzy/informacji dla uprzywilejowanych i ściśle wytypowanych grup pracowników w przedsiębiorstwie	Skokowe zmiany technologiczne w tworzeniu, przechowywaniu i wykorzystywaniu wiedzy/informacji oraz dzieleniu się nią powodują jej większą dostępność dla wszystkich pracowników, aczkolwiek mogą owocować centralizacją decyzji i koncentracją rozproszonych dotychczas potencjałów poszczególnych firm (np. łączenie działających dotychczas w lokalizacyjnym rozproszeniu np. komórek księgowości, personalnych, ekonomicznych)
Rodzaj poszukiwanych pracowników	Poszukuje się robotników przemysłowych o wąskich specjalnościach	Poszukuje się pracowników wiedzy
Dominujący obraz przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwo to „stojący budynek”, nastawia się głównie na tworzenie majątku i powiększanie rozmiarów	Przedsiębiorstwo to „dynamiczny system społeczny”, nastawia się głównie na tworzenie szans i warunków działania w przyszłości oraz poszukiwanie okazji i możliwości
Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem	Przedsiębiorstwa są wyobcowane ze środowiska, nie zabiegają o opinię interesariuszy, z wyjątkiem udziałowców kapitałowych zainteresowanych wynikami finansowymi	Przedsiębiorstwa akceptują swoją odpowiedzialność społeczną, w działalności uwzględnia się konieczność osiągania różnych wartości dla różnych interesariuszy
Siła napędowa gospodarki	Siłą napędową gospodarki są wielkie korporacje, często o charakterze konglomeratów, tworzące „zlepek” potencjałów różnych, mniej lub bardziej przypadkowych branż, rodzajów produkcji, technologii	Siłą napędową gospodarki są małe (np. pod względem liczby zatrudnionych, wartości aktywów materialnych, powierzchni biurowych, kubatury budynków i hal produkcyjnych itp.) przedsiębiorcze firmy, które działają globalnie głównie dzięki technologii informatycznej
Zaspokajanie oczekiwań klientów	Masowi, w danych, wyodrębnionych marketingowo segmentach rynku, klienci uzyskują to, co firmy zechcą im zaoferować na podstawie przeprowadzonych badań marketingowych	Indywidualne potrzeby inteligentnych, dobrze poinformowanych, świadomych swojej dominującej pozycji klientów są zaspokajane indywidualizowaną obsługą, opartą na doskonałej znajomości upodobań i preferencji konsumenta

Tabela 1.4, cd.

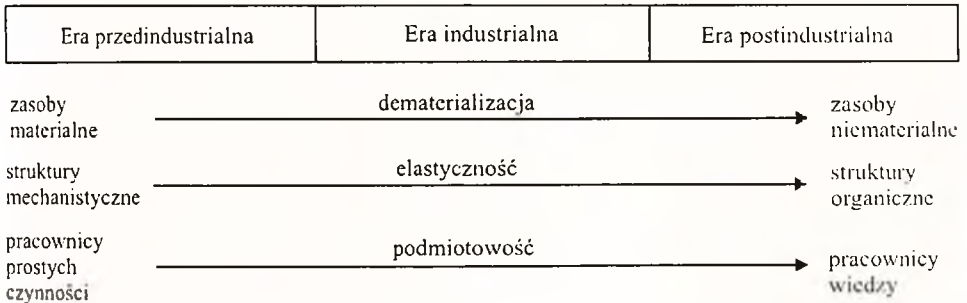
1	2	3
Dostępność wiedzy	Wiedza ma charakter ekskluzywny i jest zarezerwowana dla nielicznych wtajemniczonych (naukowcy, projektanci, inżynierowie, niektórzy menedżerowie)	Wiedza staje się wartością użytkową, szeroko dostępną dla osób podnoszących kwalifikacje i zmieniających zawody
Źródła wiedzy	Źródłem wiedzy są własne zasoby informacji, prowadzone badania w działach b+r, zakupione patenty, technologie, urządzenia, systemy współfinansowania badań podstawowych i sformalizowane, umowne kontakty z ośrodkami eksperckimi, akademickimi i doradczymi	Źródła wiedzy są różnorodne, często o charakterze niesformalizowanym, sieciowym; dostawcami wiedzy stają się kooperanci, inne firmy współpracujące, inwestorzy, klienci i kompetentni pracownicy
Baza wiedzy	Firmy bazują na wysoko wyspecjalizowanej wiedzy, wyrażającej się w indywidualnych umiejętnościach wąskiego grona pracowników	Firmy bazują na wiedzy interdyscyplinarnej, wyrażającej się w różnorodnych umiejętnościach rosnącej grupy pracowników wiedzy
Zachowania firm	Bezwzględna rywalizacja firm o względy masowego konsumenta, tworzenie imperiów przemysłowych (przejęcia, fuzje, wzajemne parytetowe wykupy akcji), które potencjałem finansowym, produkcyjnym i logistycznym zdobywają wyraźną przewagę w danej branży lub innym obszarze działania	Nastawienie firm na współdziałanie, współpracę, łączenie potencjałów w celu zaspokajania coraz bardziej wysublimowanych i nietypowych oczekiwań klientów poprzez innowacyjne wykorzystanie zróżnicowanej wiedzy i informacji (tworzenie nowej wiedzy z już istniejącej)
Integracja i dezintegracja firm	Dramatyczne i spektakularne procesy łączenia, podziałów i likwidacji aliansów przedsiębiorstw, często bardziej zaspokajające ambicje zarządu aniżeli realne potrzeby klientów i wymagania rynku	Rośnie znaczenie układów sieciowych, w swej istocie dobrowolnych, mniej lub bardziej doraźnych, przełamujących bariery geograficzne, kulturowe, formalnoprawne, kapitałowe
Logika działania	Logika działania jest oparta na priorytetach racjonalizacji kosztów, niskich kosztów wytwarzania w ogóle, oszczędności ograniczonych zasobów, wzrostu masowej produkcji, jakości technicznej standardowych wyrobów, budowaniu marki	Logika działania jest oparta na byciu pierwszym i (jeśli to możliwe) najlepszym

Źródło: opracowanie własne, inspiracja: [Rokita 2005, s. 7; Robbins, DeCenzo 2002, s. 88; Bullinger, Ilg 2003], cyt. za [Binszok 2003, s. 264].

1.2. Podstawowe wyznaczniki nowych koncepcji zarządzania

Pod wpływem istotnych zmian w otoczeniu przedsiębiorstw (o których była mowa w poprzednim punkcie) następują zmiany dotychczasowych sposobów zarządzania zasobami organizacji. W literaturze przedmiotu dokonuje się identyfikacji różnych

czynników wpływających na kierunek ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania. Przyjmując syntetyczne spojrzenie na istniejące uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw i innych organizacji, można przyjąć, że do podstawowych wyznaczników nowych rozwiązań w dziedzinie organizacji i zarządzania należą: dematerializacja, elastyczność i podmiotowość (rys. 1.5). Wydaje się, że stanowią one kwintesencję wyzwań, przed którymi stoi praktyka i teoria zarządzania w kontekście wyłaniającego się społeczeństwa i gospodarki wiedzy.



Rys. 1.5. Zmiany podstawowych wyznaczników organizacji i zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Owe wyznaczniki są swoistymi drogowskazami – wektorami lub walorami skutecznych działań w świecie poddanym oddziaływaniu procesów globalizacji, informatyzacji, konkurencji i innowacyjności. Wspomniane wyznaczniki należy odnosić do wszystkich elementów systemu zarządzania. Konstruowanie wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa musi być pozytywnie skorelowane z potencjalnymi źródłami rynkowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W warunkach gospodarki postindustrialnej wykorzystanie tych źródeł jest możliwe pod warunkiem zastosowania postulatu elastyczności, np. elastycznej strategii przedsiębiorstwa, reagującej na pojawiające się szanse i okazje, elastycznej struktury organizacyjnej, dostosowującej się do wymagań rynku, elastycznego gospodarowania czynnikiem ludzkim pod względem form zatrudnienia, czasu pracy itd. Analogiczne założenie można przyjąć w odniesieniu do dematerializacji (identyfikacja i rozwój zasobów niematerialnych, ograniczanie rozbudowanych zasobów materialnych poprzez np. *outsourcing*) i podmiotowości (indywidualizacja podejścia w warunkach różnorodności zasobów ludzkich, znaczenie samodzielności, przedsiębiorczości i osobistej odpowiedzialności pracowników).

Dematerializacja. Przez wiele lat teoria i praktyka zarządzania koncentrowały się wokół stopniowego doskonalenia metod optymalnego wykorzystania zasobów materialnych. Szczególnie takie metody, jak *lean production*, a następnie *lean management* oraz *reengineering*, wskazywały, że źródłem sukcesu jest radykalna

obniżka kosztów w przedsiębiorstwie. Znaczące zmniejszenie wszelkiego marnotrawstwa miało przynieść obniżenie pracochłonności, wzrost wydajności, tempa pracy, poprawę produktywności maszyn i urządzeń oraz – ogólnie – wzrost wartości przedsiębiorstwa²⁵. Wiele wskazuje na to, że przedsiębiorstwa osiągnęły granice materialnie uwarunkowanej efektywności. Pokładanie nadziei w lepszym wykorzystaniu zasobów materialnych w skrajnych przypadkach może prowadzić do „anoreksji” firmy [Kozłowski 2004, s. 44]. Obserwowany proces swoistej dematerializacji zasobów przedsiębiorstwa ma charakter przełomowy. Musi to znaleźć odzwierciedlenie w doborze prezentowanych poniżej koncepcji i podejść [Stonehouse i in. 2001, s. 12 i nast.]. Nowe wymagania wobec przedsiębiorstw powodują, że zarządzanie nabiera nowego, ponadmaterialnego charakteru. Dematerializując działalność gospodarczą, przesuwamy zasady i reguły zarządzania z realnego świata do przestrzeni wirtualnej, w której zaczynamy przekazywać polecenia, prowadzić spotkania, wymieniać informacje, poszukiwać dostawców czy pozyskiwać klientów. Mamy do czynienia ze swoistym „kurczeniem się czasoprzestrzeni”, widocznym w różnych jej wymiarach, w tym poprzez pojawienie się człowieka poruszającego się w świecie symboli rzeczywistości wirtualnej [Pawlik 2003, s. 19]. Osiągnąć to można dzięki spektakularnemu rozwojowi współczesnej techniki i technologii informatycznej i telekomunikacyjnej. Wiedząc, że każdy rodzaj działalności gospodarczej można podzielić na fizyczną/materialną i wirtualną/niematerialną, jednocześnie można w sposób nieomal nieograniczony – dzięki technologiom informatycznym – przeobrazić każdy element biznesu w zasób danych i informacji o produktach, klientach, konkurentach, nowych rynkach. Wprawdzie koncentracja na bytach nieuprzedmiotowionych, niecielesnych i w zasadzie wirtualnych może sugerować abstrakcyjność, a więc nierealność zarządzania takimi niematerialnymi dobrami²⁶, z drugiej jednak strony ich pozyskanie i odpowiednie wykorzystanie mogą zwiększyć wartość przedsiębiorstwa nawet kilkanaście razy [Mikuła 2001, s. 16]. Wynika to stąd, że umiejętna identyfikacja niematerialnego świata wartości może znacznie podnieść efektywność zarządzania w jej materialnym wydaniu [Krupski 2000, s. 201].

W epoce industrialnej XIX i XX wieku przedsiębiorstwa uzyskiwały przewagę konkurencyjną poprzez inwestycje i efektywne (oparte przede wszystkim na ograniczaniu kosztów) zarządzanie wymiernymi zasobami. Liczyła się lokalizacja blisko źródeł bogactw mineralnych, dostęp do kapitału inwestycyjnego, koszty trans-

²⁵ Trzeba pamiętać, że twórcy *business process reengineering* i innych koncepcji zarządzania są najczęściej Amerykanami i konstruują narzędzia adekwatne do realiów gospodarczych USA. Oznacza to silne uzależnienie od aktualnych notowań na giełdzie i (bardzo często) równie silne nastawienie na krótkoterminowe korzyści.

²⁶ Wydaje się, że dobrym przykładem trudności w zrozumieniu zarządzania niematerialnymi wartościami jest zarządzanie nie zasobami ludzkimi, co wydaje się obecnie oczywiste, lecz siecią kontaktów i powiązań, jakimi ci ludzie (pracownicy) dysponują. Na temat zarządzania zasobami relacyjnymi zob. [Bąkowska 2004, s. 139-147].

portu, tania siła robocza. W ekonomii, zdominowanej przez wartości wymierne, pomiar finansowy koncentrował się na zmianach w bilansie majątkowym. Rachunek zysków i strat pomagał także w uchwyceniu kosztów związanych z wykorzystaniem tych materialnych zasobów do produkcji różnych dóbr i usług [Dobija 2001, s. 229-230]. Od co najmniej lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia obserwujemy wyraźne przyspieszenie przesuwania się „środka ciężkości” krytycznych problemów organizacyjnych, tj. takich, które decydują o przetrwaniu i rozwoju na rynku. Nie myli się Ch. Handy, twierdząc, że nastąpił zmierzch produkcji o wysokim stopniu pracochłonności, na rynku pojawiają się organizacje czerpiące wartość dodaną z wiedzy i potencjału twórczego, a nie z siły ludzkich mięśni [Handy 1998, s. 50]. Współczesna gospodarka coraz bardziej wiąże swoje szanse rozwojowe z wykorzystaniem wiedzy.

Zmianie ulega stosunek aktywów materialnych kształtujących wartość firm do ich aktywów niematerialnych. W roku 1982 wartość wymiernych aktywów stanowiła 62% wartości rynkowej firm przemysłowych, podczas gdy w 1992 roku wskaźnik ten wynosił 38%. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych wskaźnik ten spadł do 20% [Blair 1995; Webber 2000 (cyt. za [Dobija 2001, s. 230])]. Według J. Kendricka, badającego główne siły napędowe wzrostu ekonomicznego w USA, počynając od wczesnych lat dwudziestych do czasów współczesnych, można zaobserwować wyraźne zwiększenie znaczenia aktywów niematerialnych w ogólnym wzroście gospodarczym. W roku 1929 wzajemna proporcja pomiędzy materialnymi aktywami biznesu a aktywami niematerialnymi wynosiła jak 30 do 70 na korzyść aktywów materialnych. W roku 1990 proporcje odwróciły się i wynosiły 33 dla aktywów materialnych i 67 dla aktywów niematerialnych (zob. [Webber 2000; (por.) Seetharaman 2002, s. 129]). Według jeszcze innych danych, obejmujących okres 1979-1999, udział zasobów materialnych w strukturze zasobów największych międzynarodowych korporacji w 1979 roku sięgał 80%, na zasoby niematerialne przypadało natomiast 20%; w 20 lat później proporcje te uległy odwróceniu, zasoby niematerialne mają udział w strukturze zasobów równy 80%, na zasoby materialne przypada 20% [Skrzypek 2002a, s. 123].

Jeśli o przewadze strategicznej i konkurencyjności mają decydować czynniki pozamaterialne, to upowszechnia się zrozumienie znaczenia kreowania i spożytkowania kapitału intelektualnego, społecznego, (czyli) ludzkiego. W toczącej się obecnie – globalnej w swym zasięgu – debacie poszukuje się nowych pojęć i terminów, które trafnie i zrozumiale odzwierciedlałyby nowe zjawiska zachodzące w nurcie zarządzania. Nowe określenia i kryjące się za nimi, właściwe epoce post-industrialnej, artefakty społeczne trzeba traktować w kategoriach innowacji społecznych.

Za ich sprawą bardziej realne staną się zmiany utrwalonych modeli mentalnych, które stanowią o specyficznym stylu dostrzegania, myślenia i działania [Bratnicki 2003, s. 6]. Wypracowane nowe określenia są *signum temporis* nowej ery, znamionującym głębość przewartościowań w myśleniu o roli jednostki ludzkiej

w przedsiębiorstwie i w ogóle w każdej organizacji. Dość powiedzieć, że np. pojęcie „kapitał społeczny” wiąże się z takimi cechami organizacji, jak wzajemne zależności, normy i zaufanie, które ułatwiają koordynację działań i współpracę w dążeniu do osiągnięcia wzajemnych korzyści [Putnam 1995]. Rozwijaniu zaś kapitału społecznego sprzyjają: zaufanie, wzajemność świadczeń i zwarta sieć powiązań międzyludzkich między członkami zespołu [Lipnack, Stamps 1999]. „Tylko przedsiębiorstwo budowane na fundamencie zaufania i zarządzania w oparciu o wartości jest w stanie systematycznie budować i utrzymywać przewagę konkurencyjną” [Bratnicki, Kordel 1999, s. 26]. Jednym słowem, odkrywamy na nowo inny wymiar interpersonalnych zależności. Bo przecież zaufanie²⁷, szacunek, uczciwość zdawały się zbytecznym „balastem” w biznesowej orientacji na pomnażanie materialnego bogactwa²⁸. Widoczny obecnie powrót do prostych, elementarnych reguł współżycia społecznego, odwoływanie się do istoty człowieczeństwa i wartości humanistycznych, przenosi się na życie organizacyjne. P. Drucker ujmuje zarządzanie jako proces „...budowania społecznej organizacji, a nie technicznej maszyny do produkowania i osiągania zysków” [Oblój 2000b, s. 7]. Paradoksalnie ów „powrót do korzeni” dokonuje się za sprawą narastających lawinowo zasobów i przepływów danych, informacji, wiedzy oraz koncepcji i metod zarządzania tymi wartościami. Jest to jednak sprzeczność pozorna, choć rzeczywiście dotyczy kwestii, rzec by można, antynomicznych z natury rzeczy: intelektu i emocji. Okazuje się, że nie sposób kultywować wiedzę, dokonywać jej dyfuzji, tworzyć nowe jej pokłady bez poczucia emocjonalnej bliskości, więzi spajających ludzi i zespoły, gotowych do wzajemnej wymiany myśli i poglądów, otwartego dialogu i merytorycznych sporów. Do tego potrzebne jest zaufanie²⁹, które narasta wraz z codziennymi, często spontanicznymi kontaktami w pracy. Do jego budowy trzeba wiele czasu i pozytywnych doświadczeń we wzajemnych relacjach. Jak zauważa K. Oblój, przedsiębiorstwa powinny aktywnie tworzyć własny wizerunek (*image*) i własnego „ducha” (*corporate identity*), rozumianego jako specyficzny sposób myślenia, od-

²⁷ Jakże często proste i, wydawać by się mogło, trwale umocowane w dziejach ludzkości określenia zastępowane są wieloznacznymi pojęciami, np. przyjazne kontakty, wzajemne zaufanie, partnerskie zasady to często aliansy strategiczne, spotkania biznesowe itd.

²⁸ Imperatyw nieustannej i wyczerpującej rywalizacji, pośpiech i zaangażowanie w dążeniu do sukcesu, tak jak jest on rozumiany w naszym kręgu kulturowym (zdobywanie władzy, wpływów, prestiżu, pieniędzy), kazał zapominać – w powszechnym zgłębku i postmodernistycznym chaosie podważanych i relatywizowanych norm i zasad – o wartościach ponadczasowych, uniwersalnych w swej wymowie.

²⁹ Walter Kiechel, redaktor naczelny „Harvard Business Review”, w udzielonym wywiadzie stwierdza dobitnie, że „Kiedy siła robocza jest coraz lepiej wykształcona, wie dużo więcej niż np. specjaliści 30 lat temu, jednym z kluczowych pytań dla menedżerów jest to, jak budować zaufanie do siebie, organizacji, by ludzie w niej pracujący chcieli oddawać swe najlepsze pomysły, chcieli nad nimi pracować. Dla sukcesu przedsięwzięcia, jakim jest biznes, to jedno z najważniejszych pytań, na które odpowiedź wykracza daleko poza pojęcie lojalności. Zaufanie to wyższa forma współpracy niż lojalność” [Jak odbić się... 2003, s. 25].

Tabela 1.5. Interpretacje pojęcia „kapitał ludzki”

Autorzy	Rozważania o kapitale ludzkim
T.A. Stewart	--- pieniądze mówią, ale nie myślą, maszyny pracują często lepiej niż ludzie, ale nie są w stanie dokonywać nowych wynalazków [...]. Podstawowym celem kapitału ludzkiego są innowacje – bez względu na to, czy dotyczą nowego produktu lub usługi, czy też ulepszenia procesu zarządzania” [Stewart 1997]
J. Fitz-enz	„Kapitał ludzki obdarzony jest wewnętrzną mocą wytwarzania wartości. Inne czynniki ekonomiczne: gotówka i jej kuzyn kredyt, materiały, maszyny i wyposażenie oraz energia – są z tego punktu widzenia tylko bezwładnym potencjałem. Z samej swej natury nie dodają niczego i nie mogą dodawać, póki jakaś istota ludzka, wszystko jedno czy będzie to robotnik, czy menedżer, nie wykorzysta ich potencjału, zaprzęgając do pracy” [Stelmach 2002, s. 47]
W.M. Grudzewski, A. Michałowska	„Kapitał ludzki jest czynnikiem decydującym o rozwoju nowych technologii w przedsiębiorstwie przyszłości” [Grudzewski, Michałowska, Rozenbajger 2001, s. 9-10]
A. Sajkiewicz	„Kapitał ludzki to kompetentne zespoły ludzkie, trwale związane z firmą i z jej misją, umiejące kreatywnie i efektywnie współpracować. Stanowią one serce firmy, bez którego nie może dokonywać się jej rozwój” [Sajkiewicz 2001, s. 28]
E. Skrzypek	Kapitał ludzki „stanowi ogół zdolności, doświadczeń, motywacji, wiedzy i innych umiejętności posiadanych przez pracowników przedsiębiorstwa” [Skrzypek 2002b, s. 690]
M. Bratnicki	„Nie ma wątpliwości, że kapitał ludzki – umiejętności, zachowania, energia ludzi w organizacji – nie może być ignorowany w poszukiwaniu źródeł przewagi konkurencyjnej. Uczestnicy organizacji nie są już dalekimi kosztami, czy też ważnym zasobem strategicznym, lecz stają się właścicielami cennego dobra, dokonującymi inwestycji i oczekującymi z niej zwrotu. Gdyby natomiast traktować ludzi jako zasób, to pozostaje jedynie zająć się zwiększeniem i pomiarem zwrotu z inwestycji w zasoby ludzkie. Ludzie, w przeciwieństwie do pasywnych zasobów czekających na wykorzystanie, wykazują się aktywnością, a organizacja nie może nabyć wobec nich autentycznego prawa własności. Nie ma już mowy o jednostronnej eksploatacji zasobów ludzkich przez tradycyjnych właścicieli” [Bratnicki 2001b, s. 8]
J. Strużyna, B. Malik- Kozłowska	„Ludzie przestają być zasobem, którym się zarządza. Sami są zdolni do zarządzania tym, co uważają za swoje, i radzenia sobie z przyszłością. Jest to możliwe dzięki wykształceniu i otwartej komunikacji z innymi. Zaczynają zatem siebie traktować jak wartość wymagającą pielęgnowania, rozwijania i wzbogacania, a nie jak aktywa wypożyczane na godziny” [Strużyna, Malik-Kozłowska 2001, s. 291]
M. Jabłoński	„Kapitał ludzki nie należy do organizacji, dlatego głównym wyzwaniem dla przedsiębiorstw staje się wyszukanie, zatrudnianie, wynagradzanie i zatrzymywanie utalentowanych jednostek. Kapitał ten pozostaje jedynie w czasowej dyspozycji firmy [Jabłoński 2002, s. 33]. Pracownicy udostępniają organizacji swoje kompetencje na podstawie umowy o pracę lub innych umów wynajmujących ich własne potencjały. Jednak świadomość samostanowienia oraz zdolność podejmowania przez jednostkę decyzji dotyczących jej przyszłości powoduje, iż nie można zaliczyć kapitału do trwałych zasobów firmy” [Jabłoński 2002, s. 35]

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

czuwania i reagowania, akceptowany i podzielany przez pracowników firmy i przenikający wszystkie jej szczeble zarządzania [Obłój 2000].

Na tle powyższych rozważań warto zauważyć, że następuje coraz powszechniejszy odwrót od użycia pojęcia: zasoby ludzkie na rzecz kategorii: kapitał ludzki [Lipka 2005, s. 22-25]. Różnica nie ma charakteru wyłącznie semantycznego. Przekonująco brzmi opinia J. Niemczyka, że w przedsiębiorstwach człowiek – wykonawca traktowany jest jako kolejny zasób, obok zasobów finansowych, rzeczowych, informacyjnych itp. Zasób ten, podobnie jak pozostałe zasoby, podlega optymalizacji, standaryzacji, normowaniu i ekonomicznej kalkulacji. Według tego autora zasobem nie może być człowiek ze swą wolną wolą, lecz może być nim praca [Niemczyk 2003, s. 37]. Z kolei użycie terminu kapitał (np. intelektualny, ludzki, strukturalny, społeczny itd.) nie określa kapitału rozumianego w sposób tradycyjny. Trzeba przy tym stwierdzić, że chociaż pojęcie kapitału odnosi się do wielkości mierzalnej, to w kontekście wartości niematerialnych, stających się coraz wyraźniej źródłem efektywności organizacji, słowo to wydaje się być na właściwym miejscu [Bratnicki 2000, s. 85], zwłaszcza że kapitał ludzki (tab. 1.5), gdy wnikiemy w istotę wypowiedzianych stwierdzeń, tworzy podstawy rozwoju wiedzy, powiększając wartość sam w sobie i przez siebie. Zdaniem M. Armstronga koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) (ang. *human resources management*) kładzie nacisk na traktowanie ludzi jako kapitału, w który można inwestować przez szkolenia i programy rozwoju, by zwiększyć ich zainteresowanie organizacją i poprawić perspektywy kariery [Armstrong 2001, s. 24].

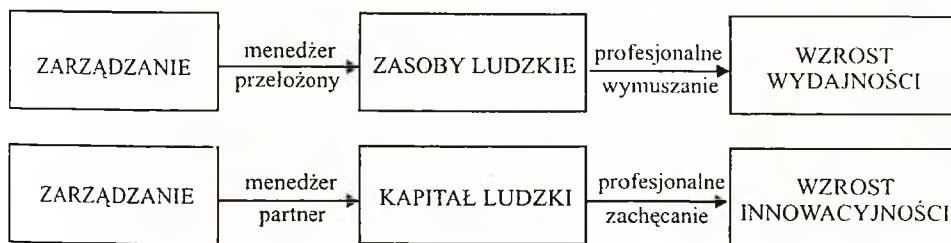
Uczestnicy organizacji nie są więc składnikami kapitału ludzkiego, lecz właścicielami i inwestorami kapitału ludzkiego – posiadanych zdolności, zachowań, energii i czasu. Ich związek z organizacją jest oparty na kompetencjach dostarczania wzajemnych korzyści, przy założeniu pewnej swobody wyboru i znacznej elastyczności.

Przedstawione opinie w dyskusji nad tym, czym jest kapitał ludzki³⁰ i jaka jest jego rola we współczesnych organizacjach, to oczywiście tylko niewielka część prezentowanych w literaturze ujęć. Patrząc szerzej, z perspektywy całego społeczeństwa, pojęcie kapitału ludzkiego jawi się jako klucz do zrozumienia podstaw efektywnego gospodarowania wiedzą w organizacji. Kategoria kapitału ludzkiego uświadamia, że problemy zarządzania czynnikami niematerialnymi (zasady, mechanizmy, uwarunkowania itd.) trzeba rozpatrywać z punktu widzenia pozycji człowieka (pracownika) w procesie zarządzania. Kapitał ludzki wiąże bowiem wszelkie materialne i niematerialne zasoby organizacji, przeistaczając je w atuty konkurencyjne. W konsekwencji dematerializacji przedsiębiorstwa na znaczeniu zyskują innowacje, oryginalność propozycji, pomysłowość, jakość zarządzania.

³⁰ Rosnąca lawinowo liczba opracowań nt. kapitału ludzkiego nie pozwala na ich enumeratywne wymienienie, warto však poznać punkt widzenia zawarty np. w [Jagoda, Sokołowska 2002, s. 237].

relacje z klientami¹¹. Pracownicy zaczynają „żyć i oddychać” wiedzą, odczuwać intelektualny niepokój i napięcie, funkcje poznawcze – pobudzone ciekawością i chęcią sprostania wyzwaniom – są nastawione na kreowanie wiedzy w różnych jej postaciach.

Podsumowując, można przyjąć założenie, iż zarządzanie kapitałem ludzkim jest zorientowane na wzrost szeroko pojętej innowacyjności, w przeciwieństwie do wcześniej preferowanego wzrostu wydajności. Wymaga to przede wszystkim stosowania różnego rodzaju przemysłanych i świadomie stosowanych zachęt, mobilizujących do intelektualnego wysiłku. W zasadniczy sposób zmianie musi ulec rola menedżera, który wobec pracowników – profesjonalistów nie może być tradycyjnie rozumianym przełożonym, korzystającym np. z atrybutów władzy formalnej, lecz liderem traktującym partnersko członków swojego zespołu (rys. 1.6).



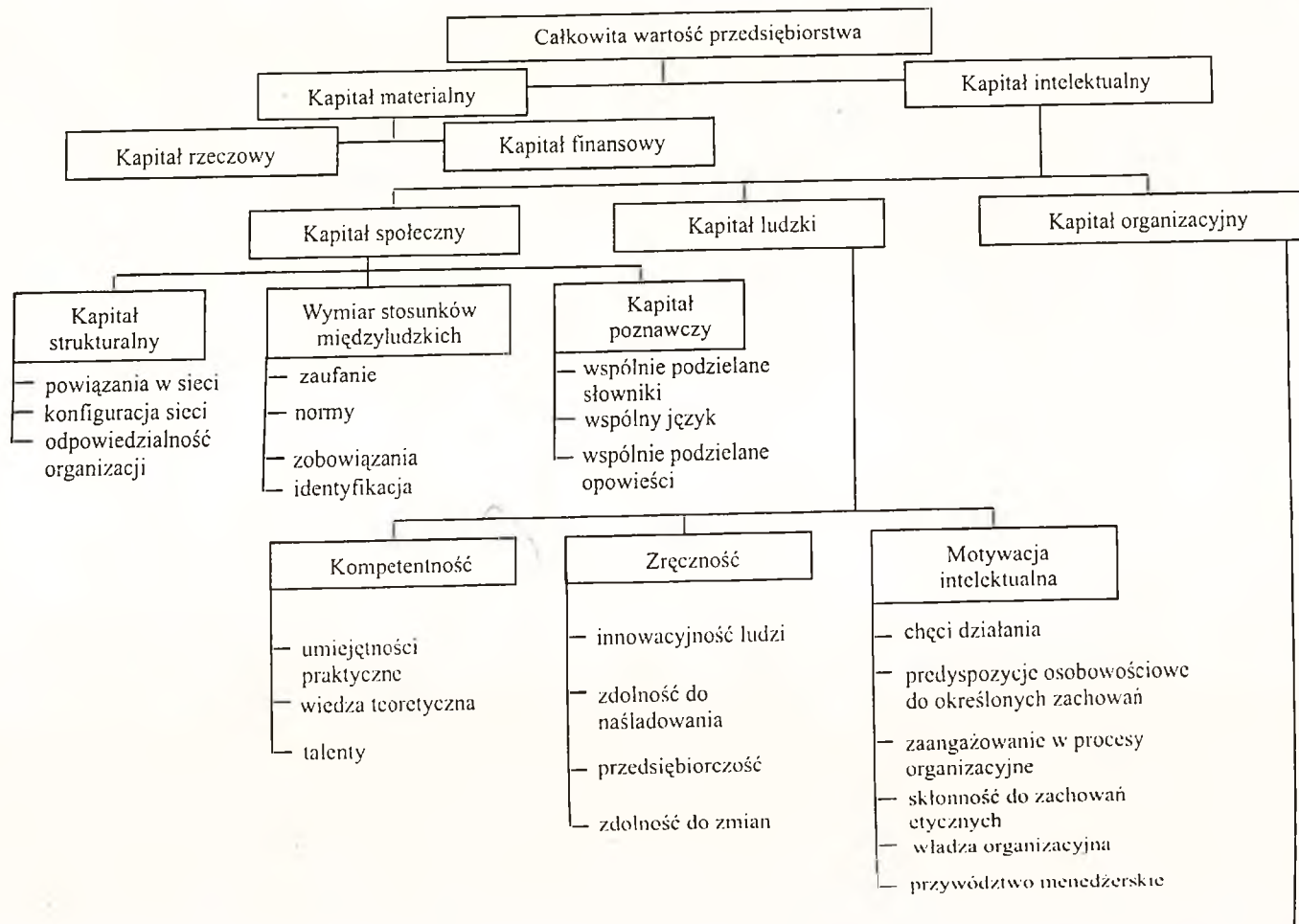
Rys. 1.6. Zarządzanie kapitałem ludzkim a zarządzanie zasobami ludzkimi

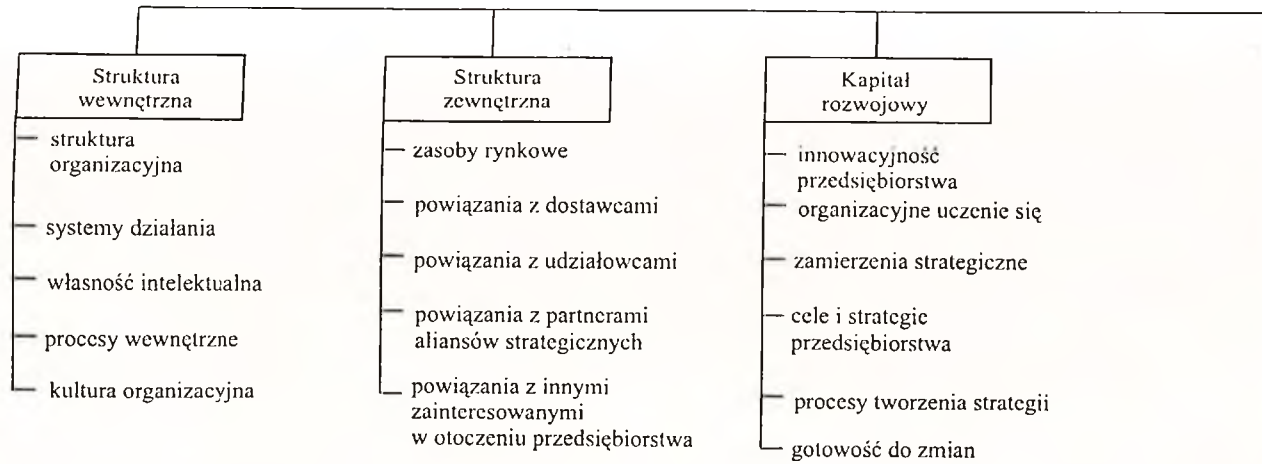
Źródło: opracowanie własne.

Kategorią szerszą od kapitału ludzkiego jest kapitał intelektualny. Obejmuje on wszystkie niewymierne elementy kształtujące różnice między całkowitą wartością przedsiębiorstwa a wartością wymierną (księgową), odzwierciedloną w bilansie przedsiębiorstwa (por. [Przedsiębiorczość... 2001]). W ujęciu M. Bratnickiego i J. Strużyny kapitał intelektualny składa się, poza omawianym kapitałem ludzkim, z kapitału społecznego i kapitału organizacyjnego (rys. 1.7).

Na tle innych podejść [Edvinsson, Malone 2001, s. 45; Stewart 2001, s. 13; Bukowitz, Williams 2000, s. 223] propozycja obu polskich autorów dokładniej ujmuje wszystkie wartości niematerialne. Przedstawione drzewo wartości daje pełny obraz ukrytych aktywów przedsiębiorstwa powstałych dzięki czynnościom intelektualnym. Obraz ten pozwala skonstatować, iż zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji musi polegać na:

¹¹ Szacunkowe dane pozwalają stwierdzić, że już w latach dziewięćdziesiątych udział czynników niematerialnych w wartości giełdowej przedsiębiorstw amerykańskich wyniósł 80% wobec tylko 5% w 1978 r. (zob. [Na czym polega... 2000, s. 22]).





Rys. 1.7. Drzewo wartości przedsiębiorstwa

Źródło: [Bratnicki, Strużyna 2001, s. 70].

- po pierwsze – prawidłowym rozpoznaniu wszystkich zasobów niematerialnych, które mogą mieć znaczenie z punktu widzenia kształtowania jej wartości,
- po drugie natomiast – świadomym, kompleksowym i zaplanowanym wykorzystaniu metod inwestowania w te wartości.

Elastyczność. Obecne zmiany oznaczają dla przedsiębiorstw, że czasy spokojnej, rytmicznej pracy już minęły. W świecie globalnych rynków i globalnych sektorów, generujących ekonomiczny system wymiany w skali światowej, organizacja, by przeżyć, powinna być elastyczna. W działaniach współczesnego przedsiębiorstwa konieczna jest szybkość, wyobraźnia, jakość, innowacyjność, indywidualizacja oferty, rosnąca troska o klienta, tworzenie wartości akceptowanych przez zewnętrzne grupy interesów (interesariuszy organizacji), podstawą zaś wszelkich działań: wiedza, uważana za kluczowy czynnik generowania bogactwa. By spełnić wszystkie te postulaty, przedsiębiorstwo musi funkcjonować, przyjmując podstawowe założenie, że zmiana jest stałym elementem zarządzania. Krytycznym czynnikiem sukcesu rynkowego dla rosnącej liczby przedsiębiorstw jest zdolność do ciągłego redefiniowania obszarów i sposobów prowadzenia biznesu. Zdolność generowania, absorpcji i utrwalania zmian jest równie ważna jak proces szybkiego porzucania archaicznych rozwiązań, opartych na przebrzmiałych modelach mentalnych.

Elastyczność działania może polegać na procesach dostosowawczych, restrukturyzacyjnych i reaktywnych, musi jednak, w czasach niespokojnych i skokowych zmian, zawierać co najmniej załączki nowatorskich rozwiązań, trudnych lub niemożliwych do imitacji przez konkurencję. Atutem dającym przewagę konkurencyjną jest zdolność przewidywania tendencji w rozwoju tak technologii, jak i oczekiwań klientów i innych interesariuszy. Potencjał aktywnego reagowania musi być oparty również na doskonałej znajomości otoczenia, w każdym jego wymiarze – ekonomicznym, politycznym, społecznym, technicznym itd.

Każda organizacja musi wciąż sprawdzać swoją pozycję na rynku. Nic bowiem nie jest dane raz na zawsze, niezależnie od historycznych, czasem pionierskich dokonań, tradycji, cenionych niegdyś produktów, szanowanej marki. Trzeba wykorzystywać wszelkie rezerwy produktywności, inicjować i wprowadzać kolejne procesy restrukturyzacji i usprawnień, tworzyć powiązania sieciowe z innymi partnerami, szybciej podejmować decyzje, wciąż mobilizować pomysłowość pracowników, umiejętnie szacować poziom stale podwyższonego ryzyka działalności. Jak powiada V. Khosla, współzałożyciel znanej firmy komputerowej Sun, w dzisiejszych warunkach sukces nie opiera się na starannie uporządkowanych procesach działania, lecz na zdolności adaptacyjnej, szybkości decyzji, wykorzystywaniu intuicji, akceptowaniu ryzyka. W poprzednich warunkach przedsiębiorstwa optymalizowały swój biznes, obniżając koszty i podnosząc wydajność. Dzisiaj należy optymalizować swoją zdolność do elastycznego działania i dostosowywania się do nowych warunków. Sztywne zatrudnienie i struktury organizacyjne utrud-

niają nadażanie za zmiennymi wymaganiami. W wykonywaniu coraz większej ilości pracy potrzebna jest duża samodzielność wykonawców oraz całkowita odpowiedzialność za to, co robią. Z jednej strony przedsiębiorstwa muszą radzić sobie z gwałtownie zmieniającym się światem, z drugiej pracownicy zmuszeni są zmieniać sposób myślenia o samej pracy i jej wykonywaniu [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 57-58]. Upowszechnianie się technik informatycznych spowodowało, że dzisiejsza gospodarka opiera się coraz bardziej na wytwarzaniu pomysłów, podczas gdy kiedyś chodziło przede wszystkim o masową produkcję standardowych przedmiotów po możliwie najniższych kosztach. „Istotą dawnej kultury organizacyjnej była umowa: posłuszeństwo i pracowitość w zamian za bezpieczeństwo, bezpieczne warunki realizacji wymogu posłuszeństwa i pracowitości” [Hammer 1998, s. 43]. Podstawowym celem przedsiębiorstw wytwarzających dobra lub usługi było unikanie błędów. Inteligencja i innowacje w działaniu nie były potrzebne w sytuacji, kiedy rynek zdawał się być nienasycony. W praktyce wystarczyło jedynie uważnie i ciężko pracować, aby cel został zrealizowany. W takiej sytuacji ryzyko, nowe podejście do zadań, próby niekonwencjonalnego działania wydawały się całkowicie zbędne. Najważniejsze wartości: planowanie, kontrolowanie i zdyscyplinowanie załogi – były gwarancją zdobycia pozycji na rynku [Hammer 1998, s. 43]. Produkcja standardowych, wysokiej jakości wyrobów i usług nie stanowi już dzisiaj problemu, ale na ogół nie wystarcza do wyróżnienia się na tle konkurencji. „Aby jednak wypełniać indywidualne życzenia klientów, kierownictwo przedsiębiorstwa musi tworzyć odpowiednie potencjały, łączyć je w pewne konfiguracje i sterować nimi” [*Priorytety...* 2000, s. 21]. Osiąganie przewagi rynkowej we współczesnej gospodarce wymaga od przedsiębiorstw i praktycznie wszystkich organizacji, także spoza kręgu gospodarki i działalności komercyjnej, najwyższej mobilizacji wszystkich posiadanych zdolności i kompetencji, całego organizacyjnego potencjału do sprostanania wymaganiom klientów, którzy, wiedząc i rozumiejąc więcej niż kiedykolwiek przedtem (poprzez dostęp do informacji i edukacji), oczekują wyrobów i usług najwyższej klasy (jakość techniczna i funkcjonalna), prezentowanych i dostarczanych w sposób przyjazny, profesjonalny, w czasie i w miejscu dla nich najdogodniejszym, co w praktyce coraz częściej oznaczać będzie całkowite dostosowanie się do potrzeb, ale i kapryśków indywidualnych odbiorców. Jednak aby wzbudzić zainteresowanie otoczenia swoją ofertą, nie wystarczy jedynie perfekcja pod względem technicznym. To zdecydowanie za mało. Trzeba również zaskakiwać oryginalnością koncepcji, bawić, a nawet szokować śmiałością, fantazją i niekonwencjonalnością produktu, zadziwiać wizjonerstwem pod względem formy i nowych kombinacji znanych już wcześniej elementów, pobudzać do marzeń i oczekiwań dotychczas nie w pełni uświadomionych, tak by spotkały się one z odkrywczą propozycją przedsiębiorstwa. Można by mnożyć pożądane zachowania organizacji oparte na mobilizowaniu pomysłowości pracowników. Wszystkie one mają służyć doskonałości produktu, w aspekcie materialnym i mentalnym jednocześnie (produkt musi być nowoczesny, ale i oryginalny). Orga-

nizacje na tyle sprostają nowych wyzwaniom, na ile stworzą nowe systemy zarządzania bazujące na wiedzy, tworzącej podstawę budowania kompetencji.

W tym kontekście pojęcie elastyczności jest różnie interpretowane, najczęściej w odniesieniu do przedsiębiorstwa. Na przykład J. Penc stwierdza, że „...organizacja przyszłości będzie miała dużą elastyczność i będzie organizmem zdolnym do adaptacji, nie będzie czuć się zagrożona zmianami, a nawet z ochotą będzie dążyć do ich wprowadzenia. Będzie stale poszukiwać nowych rozwiązań, aby lepiej przystosować siebie i swoje produkty do zróżnicowanych upodobań, obyczajów i wzorów kulturowych potencjalnej klienteli” [Penc 2000, s. 12]. Implikacją tak pojmowanej elastyczności (wyrażającej ideę adaptacji czynnej, antycypacyjnej) są różne propozycje elastycznych rozwiązań, charakterystyczne dla koncepcji organizacji fraktalnej, wirtualnej czy inteligentnej. Problematykę elastyczności w ramach przedsiębiorstwa ujmuje się w kilku obszarach:

1) struktury: kształt organizacji zmienia się w zależności od celów lub potrzeb, granice kompetencji pracowników nie są wyraźnie zaznaczone, pracownicy koncentrują się na komunikacji, a nie kontroli, nacisk kładzie się na działania wspólne, a nie indywidualne, eliminuje się pośrednie szczeble zarządzania;

2) ról organizacyjnych: role są elastyczne i płynne, dobrze widziana wszechstronna specjalizacja pracowników, pracownicy są zdolni wykonywać różne zadania i funkcje, wszyscy muszą się rozwijać, dostosowując do nowych ról, wszyscy pracownicy dzielą się odpowiedzialnością;

3) czasu pracy: ruchomy czas pracy, zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy, kompresja godzin i dni pracy w pewnych miesiącach, czas pracy określony wymiarem zadań, system pracy dzielonej [Bodak, Cierniak 2001, s. 16];

4) form pracy: umowa o pracę, kontrakty, umowy zlecenia, pracownicy czasowi, telepraca, praca sezonowa.

Przewagę konkurencyjną opartą na wiedzy i innych zasobach intelektualnych zdobywa się nie przez wtłoczenie jednostek i zespołów ludzkich w ściśle określone ramy organizacyjne, wytyczone przez formalizację procedur, centralizację decyzji, standaryzację zachowań itd. Reagowanie na nieprzewidywalność, złożoność i wieloaspektowość otoczenia wzmocnionymi wysiłkami na rzecz większej strukturyzacji, przenikniętej skrajnymi formami kontroli, planowania i budżetowania, należy uznać za działanie antyefektywne, prowadzi bowiem do spowolnienia reakcji organizacji na pojawiające się okazje i możliwości rynkowe oraz orientuje system jedynie na bierne reakcje adaptacyjne. W czasach skokowych zmian technologicznych, presji na tworzenie innowacji wartości, koniecznej elastyczności w każdym wymiarze działania, najefektywniejszym źródłem pozycji organizacji na rynku jest budowanie nie „wszystkowiedzącego” systemu korygującego, „przyłapującego na błędach” i ustawicznie podkreślającego dystans dzielący przełożonego od podwładnych, lecz środowiska, w którym ludzie skutecznie wykorzystują szeroko dostępne informacje do tworzenia wiedzy, kompetencji i innych atrybutów nowoczesnej organizacji.

Elastyczność nowej gospodarki w rosnącym stopniu będzie wynikać z podporządkowania działań logice sieci. Sieciowe związki, relacje i połączenia mają zazwyczaj charakter przejściowy, a nawet efemeryczny, często powtarzalny, acz niekoniecznie w takich samych interwałach czasu i w tych samych konfiguracjach; mają zarazem charakter dobrowolny, wymagający aprobaty wszystkich aktywnych w danym związku podmiotów.

Sieć łączy potencjały firm, które nigdy nie byłyby w stanie pozyskać tak zróżnicowanych kompetencji i zaferować tak kompleksowych usług i skomplikowanych, wielofunkcyjnych produktów. Doskonałą egzemplifikacją łączenia potencjałów w układach sieciowych jest Dolina Krzemowa, znane skupisko przedsiębiorstw bazujących intensywnie na zaawansowanej wiedzy³². Jak twierdzi T. Peters, największym wyzwaniem XXI wieku będzie zdolność zarządzania projektami przekraczającymi wszystkie konwencjonalne granice, służącymi do wytwarzania globalnych produktów. Kooperacja w sieci jest formą reakcji na szybki postęp nauki i wzrost przedsiębiorczości. Dodajmy, że w powiązaniach sieciowych powstaje szereg wzajemnie się krzyżujących i przenikających, nawarstwiających i periodycznych (lub jednorazowych) sprzężeń zwrotnych, pobudzających i przyspieszających kreowanie, odkrywanie i wymianę wiedzy oraz proces uczenia się.

Podmiotowość. Zdaniem P. Druckera najważniejszym celem i wyzwaniem dla zarządzania w XXI wieku będzie osiągnięcie wzrostu wydajności przez pracowników umysłowych, podczas gdy najważniejszym i wyjątkowym osiągnięciem zarządzania w XX wieku był pięćdziesięciokrotny wzrost wydajności pracowników fizycznych [Drucker 2000, s. 142 i nast.]. Trzeba zatem poszukiwać sposobów zwiększających tę wydajność, czego pierwszym i najbardziej fundamentalnym warunkiem wstępnym jest przyciąganie i zatrzymywanie najlepszych, tj. kompetentnych pracowników. Do tego potrzebne będą wciąż modyfikowane i rozwijane narzędzia i procedury z bogatego dorobku koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Zarządzanie nastawione na kreowanie nowych wartości wymaga takiego modelu funkcjonowania organizacji, w której – jak pisze M. Crozier – jednomyślnego człowieka epoki przemysłowej nastawionego na posłuszeństwo, dyspo-

³² Podstawą funkcjonowania Doliny Krzemowej jest konkurencja przez kooperację. Istnieje tam szeroki zestaw sieci społecznych, łączących osoby pracujące w różnych firmach komputerowych i półprzewodnikowych. Ulokowane tam przedsiębiorstwa przekazują sobie technologie w procesach fuzji lub przejęć, wzajemnego licencjonowania i formalnego wchodzenia w spółki, ale również za pośrednictwem sieci nieformalnych. Znaczna część prowadzonych w Dolinie Krzemowej prac badawczo-wdrożeniowych ma charakter nieformalny, ponieważ kapitał społeczny, tworzony w tego rodzaju sieciach, pozwala skupisku gospodarczemu osiągnąć w zakresie prac b+r korzyści skali, zakresu (zasięgu) i uczenia się, co nie jest możliwe w takich rozmiarach w dużych, pionowo zintegrowanych firmach. Dolina Krzemowa stanowi jedną potężną organizację sieciową, która może korzystać z wiedzy, kompetencji i wyspecjalizowanych umiejętności jej członków – pracowników różnych przedsiębiorstw. Więcej na ten temat zob. [Jantoni-Drozdowska, Majewska 2002, s. 275].

zycyjność i bezkrytyczne wykonywanie poleceń zastąpiłby człowiek umiejący podejmować decyzje i zdolny do pełnego zaangażowania się; posiadający zdolność indywidualnego i zbiorowego uczenia się, a przez naukę – potrafiący się zmieniać [Crozier 1993, s. 30].

Dobrze te kwestie tłumaczy ujęcie R.E. Waltona, przedstawiające charakterystykę systemów zarządzania zasobami ludzkimi drogą systemów „kontroli” i „zaangażowania” (zob. [Lundy, Cowling 2001, s. 61]). Wynika z niej, iż coraz większe wymagania klientów i zmieniające się oczekiwania lepiej wykształconych pracowników oraz ogólne zmiany w wartościach społecznych każą odejść od tradycyjnego autorytetu, hierarchii i posłuszeństwa, występujących w orientacji kontrolnej. System „zaangażowania”, czerpiący z różnorodnych doświadczeń (amerykańskie programy wzbogacania pracy, europejskie rady pracownicze, japońskie koła jakości i dożywotnie zatrudnienie i in.), zmierza do wzmocnienia wspólnoty interesów pracodawcy i pracobiorcy poprzez zmianę relacji w kierunku powiększania autonomii, odpowiedzialności i możliwości oddziaływania pracowników na wszystkich szczeblach. Wartością podstawową jest wzmocnienie zaangażowania pracowników oraz przekonanie, że w jego wyniku pojawi się efektywność i wydajność [Lundy, Cowling 2001, s. 63]. Badania M. Beera i B. Spectora wskazują, że w nowych branżach przemysłu amerykańskiego stosowany model „zaangażowania” koncentruje się na przyciąganiu, zaspokajaniu i motywowaniu wykwalifikowanych, profesjonalnych pracowników. Zdaniem obu badaczy, model ten kształtuje się na podstawie nowego zespołu założeń, wśród których można wymienić [Lundy, Cowling 2001, s. 62]:

- ludzie są zdolni do rozwoju pod względem kwalifikacji, wartości i zaangażowania wtedy i tylko wtedy, gdy sprzyja temu środowisko pracy;
- otwarta komunikacja budzi zaufanie i zaangażowanie; zamiast relacji przeciwnych wspiera się wspólnotę interesów pracodawcy i pracobiorcy;
- ludzie uczestniczący w identyfikowaniu problemów i ich rozwiązywaniu angażują się w nowe wyniki uzyskane na drodze partycypacji.

W obecnym świecie globalnej konkurencji osiągnięcie wartości dodanej musi opierać się na innowacyjnych pomysłach pracowników wyposażonych w kapitał wiedzy, pracujących w pozytywnie angażującym systemie zarządzania. Zdaniem M. Bratnickiego i J. Strużyny wraz ze wzrostem znaczenia kapitału intelektualnego wyostrza się problem nowego spojrzenia na rolę i wartość ludzi w organizacji. Istnienie wielu nowych zjawisk, łączących się z inspirującym spojrzeniem na zasady gospodarowania, nowymi formami zarządzania, odmiennymi relacjami organizacyjnymi, zmusza do poszukiwania lub co najmniej redefiniowania uznanych za poprawne rozwiązań w sferze zarządzania ludźmi w organizacji [*Przedsiębiorczość...* 2001, s. 90].

Dotychczasowa doktryna zarządzania, oparta na triadzie: strategia–struktura–systemy, implikowała szczegółowe rozwiązania, także w aspekcie personalnym.

Według dotychczasowych założeń naczelne kierownictwo dba o zyskowność firmy w krótkim i o konkurencyjność w długim okresie. Z kolei rola pracowników sprowadza się do wspomagania tych procesów przez precyzyjne wykonywanie wyznaczonych zadań. W zamian za dyspozycyjność, lojalność i rezygnację z własnej autonomii pracownicy otrzymują gratyfikacje połączone z poczuciem bezpieczeństwa pracy (zob. [Krupski 1999b, s. 425]). Współcześnie w społeczeństwie wiedzy i informacji to, co w poprzednim paradygmacie było grzechem, teraz staje się cnotą. Nieprzewidywalność ludzkiej natury to według C.A. Bartletta i S. Ghoshala czynnik wzmacniający inicjatywę, kreatywność i przedsiębiorczość [Krupski 1999b, s. 425]. Koncepcje kontroli i ograniczania nieprzewidywalnych zachowań jednostek muszą być zastąpione koncepcjami sprzyjającymi rozwijaniu możliwości prowadzenia dyskusji i merytorycznych sporów, formułowania oryginalnych pomysłów, intuicyjnego podejmowania decyzji, opartego na wczuwaniu się w nastroje pracowników.

W zmieniającym się spojrzeniu na zarządzanie przyjmuje się, że „... nie systemy i struktury i nie jedynie najnowsze metody i instrumenty, ale niepowtarzalne jednostki ludzkie i złożone z nich zespoły będą decydować o sukcesie organizacji” [Kozłowski 1986, s. 2]. W podobnym duchu wypowiada słowa M. Crozier: „Nowa sztuka zarządzania będzie polegać na czynieniu ludzi nieprzeciętnymi, a jej nowe hasło to – profesjonalizacja ludzi zamiast komplikowania struktur i procesów” [Crozier 1993, s. 48]. Potrzebne wydaje się, używając określenia T. Petersa, zarządzanie „wyzwalające” (*liberation management*), które zakłada dużą elastyczność organizacji oraz upelnomocnienie ludzi, rozumiane jako proces przekazywania pracownikom zadań, praw do podejmowania decyzji, wiedzy, informacji i zasobów, umożliwiających realizację zadań i ponoszenie pełnej, osobistej odpowiedzialności. Taki sposób zarządzania ma wyzwalać wewnętrzną przedsiębiorczość pracowników, opartą na aktywności, samodzielności, eksponowaniu osiągniętych celów, koncentracji na okazjach i szansach, gotowości do ponoszenia ryzyka i poczuciu odpowiedzialności (por. [Penc 2001, s. 14]).

W rosnącym stopniu zaczną dominować wartości, dla których układem odniesienia będzie świadomość cenności człowieka w procesie zarządzania, przy czym „podmiotowe traktowanie ludzi jest deklarowane już powszechnie. Jednak niektórzy zwracają równocześnie uwagę na to, że retoryka wypowiedzi nie zawsze idzie w parze z faktami” [Strużyna, Malik-Kozłowska 2001, s. 285-286]. Trudno odmówić racji takiemu podejściu w kontekście ewolucji społeczeństwa i gospodarki ery przemysłowej w kierunku cywilizacji informacyjnej. Wystarczy powiedzieć, o czym wspomniano już wcześniej, że społeczeństwo XXI wieku będzie – w skali dotychczas niespotykanej, pod względem skali, intensywności, zróżnicowania – generować, przetwarzać, tworzyć i transferować zasoby informacji. Właściwe poruszanie się po takiej – po części realnej, a po części pararealnej (wirtualnej), nasyconej informacjami, ich nośnikami, łączami i innymi środkami teleinformatycznej infrastruktury – przestrzeni przepływów będzie wymagało od

aktywnych uczestników cyfrowego społeczeństwa wielowymiarowej dojrzałości. W przekonaniu autora niniejszej dysertacji możemy mówić o dojrzałości:

- w **sensie profesjonalnym** – biegłego, właściwe mistrzowskiego operowania metodami i narzędziami z zakresu własnej specjalizacji i przetwarzania efektów pracy w elektronicznie zapisane informacje, udostępniane następnie innym w formie spostrzeżeń, opinii, wypracowanych rozwiązań;
- w **sensie intelektualnym** – szybkiego, efektywnego i oryginalnego posługiwania się napływającymi zewsząd długimi ciągami danych, faktów, liczb i opisów zdarzeń;
- w **sensie emocjonalnym** – odporności na stres i towarzyszące mu napięcia, związane z poczuciem niemożności ogarnięcia, selekcji i pełnego wykorzystania napływających „zewsząd” informacji.

Poczucie bycia podmiotem w tak złożonej sytuacji jednostki będzie naturalną potrzebą człowieka uwikłanego w procesy życia i pracy, tym bardziej, że istota świadczenia pracy, za sprawą postępu techniczno-informatycznego, ulegnie radykalnej odmianie. Wytwarzanie produktów wymagało transportowania ludzi jako czynnika produkcji do miejsc pracy. Natomiast sieci komputerowe przenoszą do ludzi informacje jako czynnik produkcji. W wielu dziedzinach obróbki informacji nie ma przymusu „skoszarowanej” pracy. Pojęcie praca odnosi się do tego, co robimy, a nie do pytania, dokąd i kiedy idziemy [*Nowe modele...* 2000, s. 39]. Sukcesywnie rośnie liczba pracowników zatrudnianych tymczasowo, szczególnie wśród specjalistów w różnych dziedzinach, których główną cechą jest ich wiedza, większa aniżeli szefa czy pozostałych osób zatrudnionych w organizacji. Wysoko wykwalifikowani specjaliści stają się indywidualnymi kontrahentami, wykonującymi konkretną usługę. Charakteryzują się oni dużą mobilnością, tzn. mogą w każdej chwili opuścić organizację, w której są zatrudnieni (por. [Drucker 2000, s. 18-20]). Użyteczność człowieka w społeczeństwie informacyjnym będzie postrzegana w kategoriach profesjonalizmu, zdolności do uczenia się i zarazem oduczania przestarzałych wzorów i schematów działania, ale także samodzielności i odpowiedzialności za rezultaty pracy przenikniętej wiedzą i informacją, wykonywanej często „w osamotnieniu”, a przynajmniej w niektórych jej fazach. Zatem „zapotrzebowanie na podmiotowość”³³ wysoko zazwyczaj wykształconego pracownika będzie wynikać z rosnących aspiracji coraz bardziej pewnego i ufego w siebie i swoje sprawdzone kompetencje specjalisty, nawykłego do dużej niezależności i autonomii wykonawczej, a po drugie będzie racją bytu społeczeństwa nowej ery – społeczeństwa, które będzie afirmować szeroko pojętą wiedzę, kwalifikacje, przedsiębiorczość, szybkość, kreatywność, oryginalność. Zapewne stworzone będą podstawy do ujawnienia się tzw. spirali partycypacyjnej, czyli mechanizmu wzajemnego dodatniego sprzężenia posiadanego wpływu i żądań dotyczących zakresu

³³ Jak precyzyjnie zauważa J. Niemczyk, bycie podmiotem to bycie sprawcą, a bycie przedmiotem to bycie narzędziem lub materiałem – więcej na ten temat zob. [Niemczyk 2003, s. 36-44].

przyznawanego wpływu (im więcej wpływu, tym więcej informacji i poczucia odpowiedzialności, im więcej informacji i poczucia odpowiedzialności, tym więcej żądań dotyczących zakresu uprawnień oraz wpływu itp.) [Korzeniowski, Zieliński, Daniecki 1983, s. 196]. Rozwijać się będą koncepcje budujące zdolność do samoorganizacji [Martyniak 2002, s. 101-102]. Jak zauważa Z. Martyniak, „samoorganizacja koresponduje przede wszystkim z takimi pojęciami, jak autonomia, współzarządzanie czy samopodobieństwo” [Martyniak 2002, s. 101]. Zdolność do samoorganizacji można przypisywać nowoczesnym modelom organizacyjnym łączonym w literaturze z koncepcją zarządzania wiedzą.

Sprostać nowym wyzwaniom będzie mógł jedynie człowiek wykształcony i dzięki temu samodzielnie, świadomie i odpowiedzialnie dokonujący wyborów, posiadający olbrzymi, gotowy do natychmiastowego wykorzystania potencjał. Można przyjąć, że potencjał każdego człowieka składa się z jego wiedzy, wykształcenia, umiejętności, stanu zdrowia, energii, ochoty do pracy, potrzeb i uznawanych wartości. Jeżeli traktuje się pracownika wyłącznie według kategorii interesu ekonomicznego, to nie zwraca się uwagi na tę drugą część – jego podmiotowość [Jarecki 2002, s. 18]. Degradowanie człowieka kompetentnego jedynie do czynnika wytwórczego, który oferuje swój wkład pracy bez możliwości rozwoju, samorealizacji i poczucia partnerstwa w działaniu, w sposób nieunikniony musi rodzić niezadowolenie, frustrację i bierność intelektualną, pozbawiając firmę innowacyjnych korzyści wynikających z twórczego napięcia, pobudzonych do swobodnego myślenia, specjalistów³⁴.

Warto w tym miejscu przytoczyć słowa znanego japońskiego przemysłowca i myśliciela – Konosuke Matsushity, założyciela i twórcy potęgi koncernu Matsushita Corp. (marki: Panasonic, Technics, National): „Jesteście przekonani, że właściwą strategią zarządzania firmą jest uznanie, że od myślenia są szefowie, robotnicy są od posługiwania się śrubokrętem. Według Was istotą prawidłowego zarządzania jest, by pomysły płynęły z głów szefów do rąk robotników. My wykroczyliśmy poza ten model. My wiemy, że firma jest organizacją złożoną i trudną do ogarnięcia, że jej przetrwanie [...] zależy od codziennej mobilizacji każdego grama inteligencji każdego pracownika” (por. [Pawlak 2002, s. 363-369]). Przytoczone

³⁴ Nietrudno sobie wyobrazić niekorzystne zachowania i reakcje człowieka kompetentnego, jeśli odwołamy się do sposobów, w jaki traktowani byli i są pracownicy w przedsiębiorstwach, gdzie wciąż dominuje zarządzanie przez wymuszanie, a nie przez zachęcanie, np. do dzielenia się wiedzą. Niemożność, pasywność, niechęć do bardziej aktywnego wykorzystania potencjału społecznego organizacji są charakterystyczne dla przedsiębiorstw prowadzonych według starych modeli zarządzania. A zatem nie zaangażowanie i kreatywność są cechami, jakich oczekuje się od pracowników (traktowanych w kategoriach podwładnych). Żąda się i wymusza przede wszystkim: posłuszeństwa, dyspozycyjności, dyscypliny, gorliwości, bezkrytyczności. Na takich podstawach buduje się układy hierarchiczne, w których znaczenie i autorytet kierownika wynikają z liczby podporządkowanych pracowników, pozycji w hierarchii, rangi i tytułu służbowego, formalnych pełnomocnictw do sprawowania władzy, dostępu do rzadkich (strategicznych) zasobów organizacji. Słabości tak funkcjonujących firm są oczywiste. Więcej na ten temat zob. [Morawski 2003, s. 22-23].

stwierdzenie brzmi wyjątkowo dobitnie w zestawieniu z wynikami badań B. Wawrzyniaka. Otóż w polskich przedsiębiorstwach kapitał intelektualny pracowników wykorzystywany jest przeciętnie w granicach 10-15% [Penc 2000, s. 9].

Przyjmuje się, że w gospodarce, gdzie dominować będą organizacje opierające się na wiedzy „... wszyscy członkowie są w stanie kontrolować własną pracę poprzez sprzężenie zwrotne pochodzące z uzyskiwanych wyników i odnoszone do celów” [Drucker 1999, s. 91]. „Robotnicy mogli być kontrolowani. W praktyce wyposażeni w wiedzę pracownicy nie mogą być nadzorowani, ponieważ wiedzą więcej niż ktokolwiek w organizacji i daremne są próby podporządkowania ich jakimkolwiek zamiarom i celom” [Drucker 1999, s. 58]. W społeczeństwie i organizacjach wiedzy, gdzie „nawet pracownicy fizyczni, zwłaszcza przy wysoce zautomatyzowanej produkcji, mają większą wiedzę o swojej pracy niż ich przełożony” [Drucker 1999, s. 91] i, dodajmy, ktokolwiek inny w organizacji, wszyscy muszą brać na siebie odpowiedzialność za swoje cele, podejmowane decyzje i zachowania. Odpowiedzialność spoczywa na jednostce posiadającej wiedzę. Jest ona niezbędnym elementem wzajemnych relacji, składających się na łańcuch wartości dodanej realizowanej dla interesariuszy firmy. Odpowiedzialność stanie się podstawową cechą członków i kierownictw zespołów, zastępując potrzebę nadzoru, kontroli i koordynacji. Ch. Midler stwierdza, że „większość rozstrzygnięć w organizacji możliwa jest nie dzięki racjonalności, ale odpowiedzialności” [Midler 1994, s. 116]. Zdaniem P. Druckera regułą kształtującą i organizującą pokapitalistyczne społeczeństwo musi być odpowiedzialność. Organizacja ery industrialnej zakładała, że przełożony wie, co jego podwładny robi, gdyż sam wykonywał na poprzednim stanowisku pracę swojego podwładnego. Organizacja oparta na wiedzy musi zakładać, że przełożeni nie znają pracy swoich podwładnych, ponieważ nigdy tej pracy i zadań nie wykonywali. Dlatego organizacja nowej ery wymaga, aby każdy pracownik brał odpowiedzialność na siebie za cele i za poszczególne wkłady, a ponadto również za własne zachowania. Wynika stąd, że w takich organizacjach nie ma już podwładnych, ich miejsce zajęły współpracujące ze sobą osoby [Drucker 1999, s. 91]. Poczucie odpowiedzialności tworzy warunki do rozwijania wzajemnego zaufania. Autentyczny profesjonalista będzie wyculony na punkcie własnego wizerunku. Jego budowanie będzie ważnym elementem udanej kariery, bowiem oferując kapitał intelektualny, pracownik musi własnym autorytetem gwarantować jego właściwe wykorzystanie. Wysoki poziom wiedzy specjalistycznej wyjątkowość i unikatowość powoduje bowiem, że dla osób postronnych, w tym także osób zamawiających daną usługę nie wszystkie rozwiązania, konieczne uwarunkowania, przewidywane bariery są zrozumiałe i możliwe do intelektualnego ogarnięcia. W dużym stopniu trzeba zdać się na dobrą wolę i zawodową rzetelność profesjonalisty, o co znacznie łatwiej w stosunku do osoby budzącej powszechny respekt, szacunek i zaufanie [Morawski 2002d, s. 493].

Powyższe słowa stają się tym bardziej zasadne, jeśli uwzględnić prognozy np. OECD, zakładające, że podstawową jednostką w przyszłej gospodarce będzie nie

przedsiębiorstwo, lecz pojedynczy człowiek. Znacznie wzrosła liczba najmniejszych firm, w tym jednoosobowych [*Na czym polega...* 2000, s. 22]. Odpowiedzialność i zaufanie coraz częściej będą zależeć od uprawomocnionej w swych działaniach jednostki.

Trzeba przypomnieć, że bycie podmiotem oznacza bycie sprawcą, inicjatorem, ale równocześnie taką osobą, która oprócz tego, że jest sprawcą, jest także świadomym i wolnym, czyli stanowiącym o sobie, podmiotem. Człowiekiem, który odczuwa, że to, co wykona, zależy od niego w całości albo istotnej części oraz że dokonuje wolnego i świadomego wyboru. W encyklice *Laborem exercens* czytamy, że człowiek nie może być traktowany niczym narzędzie pracy, ale „... powinien być – bez względu na to, jaką pracę wypełnia – traktowany jako jej sprawczy podmiot, a więc właściwy sprawca i twórca” [Jan Paweł II 1996, s. 115]. Dodać można, że według W. Bańki podmiotowość „to uświadomione zachowanie i działanie jednostki według jej własnych wartości i standardów”, pracownik uświadamia sobie, że jest podmiotem, gdy „... jego wysiłek umysłowy lub fizyczny wydatkowany w pracy jest zgodny z jego schematami myślowymi i standardami” [Bańka 2000, s. 35].

Podsumowując zarysowany wątek kierunku ewolucji w zarządzaniu. narastająca orientacja „ku człowiekowi” w procesie zarządzania, poza względami uniwersalnymi, wynikającymi z rosnącego przekonania o niezbędności poszanowania godności istoty ludzkiej, jest wynikiem wzrostu znaczenia wiedzy i innych czynników niematerialnych w sukcesie przedsiębiorstwa i organizacji w ogóle. Implikacją nowej sytuacji będzie wzrost znaczenia indywidualnych preferencji i interesów wykwalifikowanych pracowników, prymat celów osobistych zespolony ze wzrostem odpowiedzialności za własne wybory i osiągnięte rezultaty, połączony jednak ze środowiskiem pracy wytwarzającym klimat zaangażowania i poczucia wspólnoty. Zdaniem P. Druckera nowe spojrzenie na ludzi i ich pracę w organizacji spowoduje przyjęcie fundamentalnej zasady, mówiącej, że zadaniem organizacji jest przewodzenie ludziom, a nie kierowanie nimi. Jej głównym celem jest wykorzystanie specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników do osiągnięcia wzrostu wydajności pracy [Drucker 2000, s. 22].

Znaczenie podmiotowości jest podkreślone przez czołowych twórców i liderów zarządzania kadrami, takich jak: M. Armstrong, D. Ulrich czy A. Pocztowski. T. Listwan w swojej pracy *Zarządzanie kadrami* twierdzi, że przyjęcie takiego właśnie tytułu jego dzieła wynikało z chęci podkreślenia podmiotowego podejścia do obiektu zainteresowania jakim są pracownicy. Zarządzanie kadrami to dla wymienionego autora „zbiór działań związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji i zaspokajanie potrzeb (rozwój) pracowników” [*Zarządzanie kadrami...* 2002, s. 1]. Identyfikując problematykę kadrową w kontekście prezentowanych zmian, swoistych dla budowania zrębów społeczeństwa informacyjnego, należy wskazać na widoczną ewolucję zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Owa ewolucja, dostrze-

gana i opisywana przez różnych autorów [Lundy, Cowling 2001; Ulrich 2001; Armstrong 2001], determinowana czynnikami związanymi z otoczeniem przedsiębiorstwa, z samą organizacją i usytuowaniem pracownika [*Zarządzanie kadrami...* 2002, s. 6] (są one w zasadzie zbieżne z czynnikami przedstawionymi w niniejszym rozdziale), zmierza do nadania funkcji personalnej wymiaru strategicznego i włączenia zarządzania kadrami do procesu zarządzania strategicznego. Jak powiada D. Ulrich, wymieniane są liczne czynniki mogące wspomóc ciągle dążenie do osiągnięcia konkurencyjności, lecz dążenie do zbudowania konkurencyjnej firmy przy ignorowaniu obecnego i przyszłego kształtu zarządzania zasobami ludzkimi przypomina budowanie nowoczesnego domu bez podstawowych instalacji [Ulrich 2001, s. 248-249]. Trudno sobie wyobrazić rozstrzygnięcie dylematów strategicznych w warunkach gospodarki opartej na wiedzy bez uwzględniania dominującego wpływu jakości kapitału ludzkiego na sukces przedsiębiorstwa. Co więcej, jak zauważa np. B. Wawrzyniak, zmiany strategii wymuszają zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi, lecz wiele przykładów z praktyki wskazuje, iż kolejność może być odwrotna: od efektywności zmian w polityce personalnej często zależy opracowanie i wdrożenie nowej strategii organizacji. Strategia zasobów ludzkich zajmuje pozycję dominującą względem strategii organizacji [Michczyńska-Kowalska 2003, s. 105-107].

Zdaniem autora niniejszej dysertacji, wskazane wyznaczniki nowoczesnego zarządzania dobrze wpisują się w dyskusję nad nowymi kierunkami eksploracji tej dziedziny nauki. Formułując nowe paradygmaty zarządzania, zarówno teoretycy, jak i praktycy zgodnie uważają, że źródeł przewagi konkurencyjnej należy szukać w ludzkich elementach biznesu – ludziach, ich kompetencjach, wiedzy, poczuciu sprawstwa i podmiotowego traktowania. Zdolność uzyskiwania przewagi w aspektach personalnych jest w realiach gospodarki postindustrialnej tym bardziej ważna, gdyż sfera realnych działań przesuwana się od produkcji do usług. Na postulaty dematerializacji, elastyczności i podmiotowości trzeba patrzeć szerzej, uwzględniając perspektywę całego przedsiębiorstwa, z jego strategią, strukturą organizacyjną, zasobami rzeczowymi i finansowymi itd. Wszystkie elementy systemu zarządzania przedsiębiorstwem powinny podlegać zmianom, czynnikiem pierwotnym pożądanym przeobrażeń jest jednak nowy kierunek zarządzania pracownikami posiadającymi najważniejszy zasób organizacji – wiedzę.

1.3. Podsumowanie

Trzeba zgodzić się z opinią, że mówienie i pisanie o paradygmacie w naukach społecznych, do których zaliczymy nauki o organizacji i zarządzaniu, jest zajęciem wielce ryzykownym. Nauki te są bowiem głęboko wrosnięte w splot uwarunkowań cywilizacyjno-kulturowych. Funkcjonujące w ich ramach poglądy, wyrażane w postaci koncepcji i metod, mają charakter względny, warstwa zaś aksjologiczna

pozostaje w związku z siłą argumentów i darem przekonywania mniej lub bardziej lokalnych autorytetów (zob. [Krupski 1999b, s. 421-426]). Ma rację P. Drucker, twierdząc, że fundamentalne założenia nauk społecznych są o wiele ważniejsze niż zasady, na jakich opierają się np. nauki przyrodnicze. Nawet najbardziej uznana teoria nauk przyrodniczych nie ma żadnego wpływu na świat rządzący się własnymi naturalnymi prawami (zob. [Drucker 2000, s. 3-40]). Zgoła inaczej jest w świecie ludzi, nie poddającym się prawom natury. W naukach społecznych twórcy i praktycy mają tendencję do kreowania i rozpowszechniania takich założeń, które wynikają z zasad, które wyznają. Oczywista w konsekwencji względność kolejnych paradygmatów nie przeczy jednak obiektywnej, jak się wydaje, prawidłowości polegającej na tym, że

pod wpływem nasilających się w danym – stosunkowo krótkim – okresie wszechobecnych i głębokich zmian pojawia się silna potrzeba wartościowania na nowo dostrzeganych zjawisk i procesów. Wyraża się w tym woła rozumienia i kształtowania przyszłości poprzez formułowanie i rozpowszechnianie nowej dominującej logiki rozumowania czy też symbolicznych uogólnień. W ten sposób dokonuje się postęp i świat ulega ciągłym przemianom. W ten sposób wciąż poszukiwane są nowe możliwości teoriopoznawcze.

W upowszechniającej się opinii, zarządzanie pojmowane jako dyscyplina naukowa i jako codzienna praktyka znalazło się na rozdrożu, stając przed koniecznością dokonania zasadniczych wyborów i rozstrzygnięć. Tym bardziej, że ze względu „na chwiejący się” paradygmat zachowania ludzi, także w organizacjach, stają się one coraz bardziej nieracjonalne, mało przewidywalne i niekonsekwentne. Dostrzega się więc konieczność stworzenia nowych priorytetów w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Wielu autorów jest przekonanych, że nastąpił zmierzch tradycyjnego zarządzania (zob. [Wawrzyniak 1998]). Opinię tę podzielają także wielcy praktycy, tej miary co Bill Gates, którzy twierdzą, że zmiany, jakie zajdą w zarządzaniu przedsiębiorstwem w ciągu najbliższych dziesięciu lat, swą głębokością będą dorównywały zmianom, jakie zaszły w tym obszarze w ostatnim półwieczu (zob. [Gates 1999]), i wielcy teoretycy, na czele z P. Druckerem, według których z obecnego okresu wielkich transformacji zwycięsko wyjdą tylko te jednostki, które nie tylko wykażą się odpowiednią elastycznością, ale będą wręcz liderami zmian (zob. [Drucker 2000]). W innym miejscu P. Drucker, który dla wielu osób zaangażowanych w procesy zarządzania „... jest źródłem wielu idei i koncepcji zarządzania, których operacjonalizację pozostawiał innym – dobrym rzemieślnikom” [Obłój 2003b, s. 7], stwierdza, co następuje: „nieumiejętność zarządzania jest jednym z najważniejszych powodów upadku nowych przedsięwzięć. Brak innowacji jest jednym z najważniejszych powodów upadku istniejących organizacji” [Drucker 2002, s. 27]. Niezbędne wydaje się stworzenie nowej zarządczej perspektywy patrzenia na stare i nowe problemy zarządzania, perspektywy bardziej dynamicznej, uwzględniającej fakt trwałego braku równowagi organizacyjnej, co przejawia się

m.in. w procesie decyzyjnym, przy odkrywaniu problemu, wyborze sposobu działania, podejmowaniu decyzji.

Warto wspomnieć, że T.S. Kuhn wiele lat temu postawił, pozostające, wydawałoby się, wciąż bez ostatecznej odpowiedzi, pytanie „... dlaczego pewne dziedziny nauk skupiają się na paradygmacie, a inne pozostają w procesie nieustannego przepływu, na przykład nauki ekonomiczne nie przyjmują na dłużej jednego paradygmatu” (zob. [Brzeziński 2000, s. 7]). W czasach ciągłych zmian odpowiedź na tak sformułowane pytanie nigdy przedtem nie była bardziej ewidentna i oczywista. Zarządzanie jako nauka wyrosła z praktyki i, związana z praktyką tysiącami więzi, musi nie tylko nadążać koncepcyjnie i aplikacyjnie za nowymi wyzwaniami, ale wręcz je wyprzedzać, tworząc warunki skutecznego działania w XXI wieku.

Zmieniające się szybko otoczenie zmusza przedsiębiorstwa do drastycznych wysiłków związanych z osiąganiem przewagi konkurencyjnej dzięki zastosowaniu niekonwencjonalnych działań i zachowań oraz programowaniu innowacyjnych, twórczych przedsięwzięć [Hejduk 2003, s. 6].

Problemy naszego kraju, związane z niską konkurencyjnością przedsiębiorstw, słabościami w dziedzinie innowacji, niskimi nakładami na rozwijanie postępu technologicznego, są paradoksalnie dobrym punktem wyjścia do budowania nowych teorii użytecznych z punktu widzenia praktyki. Trafnie zauważa A. Fazlagić, że teoria to próba rozstrzygnięcia pewnego problemu. „Zarządzanie, podobnie jak nauka, zaczyna się od problemów. Gdy niektóre z naszych oczekiwań się nie sprawdzają, stanowi to inspirację do refleksji i tutaj pojawia się potrzeba stworzenia teorii” [Fazlagić 2002b, s. 212-213].

Potrzebne są nowe koncepcje, o których wartości przesądzać będzie ich aplikacyjność, na tyle jednak, na ile odsłaniać będzie istotę problemu, ukazywać go w nowym świetle, wskazywać na nowe kombinacje tradycyjnych rozwiązań problemu, identyfikować uwarunkowania, tworzyć nowe, prekursorskie rozwiązania. Rozwiązanie danego problemu rodzi konsekwencje w postaci kolejnych problemów, które nawarstwiają się w tempie dynamicznych zmian otoczenia³⁵.

Diagnozowanie współczesnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw i organizacji musi prowadzić do wniosku, iż skuteczne sposoby zarządzania powinny opierać się na koncepcjach zakładających systemowe rozwiązywanie problemów.

Cokolwiek bowiem orzekalibyśmy o społeczeństwie i gospodarce wiedzy, możemy być pewni, że charakter zmian w otoczeniu przedsiębiorstw jest wieloaspektowy i wielotematyczny, *ergo* zmiany te, nazywane trendami (in. megatrendami, przekształceniami, transformacjami), tworzą splot wzajemnie przenikających się i

³⁵ Dla wielu praktyków i teoretyków zarządzanie wiedzą powinno mieć przede wszystkim wymiar użyteczny, wspomagać rozwiązywanie problemów związanych z wiedzą w przedsiębiorstwie, a szerzej w każdej instytucji. Musi to być koncepcja koncentrująca się na praktycznych aspektach wykorzystania wiedzy we wszystkich procesach zwiększających ogólnie rozumianą konkurencyjność przedsiębiorstwa.

oddziałujących na siebie procesów³⁶. Traktowanie ich oddzielnie i odrębne wyciąganie wniosków wydaje się zabiegiem sztucznym i pozbawionym wartości poznawczych. Poznawcze odzwierciedlenie kształtujących się dopiero struktur możliwe jest wyłącznie dzięki przyjęciu szerokiej perspektywy postrzegania spraw i problemów.

Taką konwencję badawczą trzeba przyjąć np. w zakresie zasobów niematerialnych. Analizując bowiem znaczną złożoność elementów składających się na kapitał intelektualny, zasadne wydaje się rekomendowanie tworzenia systemowych warunków generowania wartości niematerialnych i ich wykorzystania do realizacji celów rozwojowych przedsiębiorstw. Mamy tu bowiem do czynienia z czynnikami strukturalnymi, które – składając się na kapitał intelektualny – są rezultatem działań w różnych obszarach funkcjonowania organizacji. Zdaniem T.A. Stewarta nowa ekonomia wymuszać będzie konieczność efektywnego wykorzystania nowych aktywów, przez co niezbędne jest opracowanie nowego słownictwa, nowych, skutecznych metod zarządzania i nowych technologii oraz nowych strategii [Stewart 2001, s. 5]. Trzeba uruchomić mechanizm pozwalający na czerpanie informacji, wiedzy z zasobów, którymi dysponują już nie tylko pracownicy, ale również sprzedawcy, dostawcy, klienci, kooperanci i inni interesariusze organizacji. Jak powiada K. Zimmewicz, „wiedza, wywodząca się z doświadczenia, powstaje dzięki różnorodnym kontaktom wewnątrz firmy, ale także (a może przede wszystkim) dzięki interakcjom zewnętrznym: z klientami, dostawcami, miejscową społecznością. Nawarstwiające się i ciągle aktualizowane doświadczenie pozwala na ogląd działalności firmy, na myślowe ogarnięcie nowych koncepcji i eksperymentów” [Zimmewicz 1999, s. 84]. Nowe zarządzanie wymaga zatem zmiany nastawienia menedżerów, innego ich zaangażowania w sprawy organizacji, zaangażowania, które należałoby nazwać dynamicznym. „Oznacza ono skupienie się na wzajemnych stosunkach między ludźmi oraz szybkie dostosowanie się do warunków zmieniających się w czasie” [Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 67]. Sukces w gospodarce ery wiedzy i informacji, ekonomii *on line*, *e-lance-economy* [Nowe modele... 2000, s. 39] jest i będzie w rosnącym stopniu związany ze zdolnością przedsiębiorstw i innych organizacji do kreowania i wielostronnego wykorzystania wartości niematerialnych, gdyż zwiększają one efektywność wykorzystania zasobów sfery realnej. Działania z tego zakresu będą tworzyć potencjał organizacyjny firmy, prowadzący do osiągnięcia konkurencyjności. Ówsem, nadal liczyć się będą czynniki mogące wspomóc ciągle dążenie do osiągnięcia lepszej konkurencyjności, związane m.in. z produkcją, strategią gospodarczą, marketingiem i usługami, zarządzaniem finansami, technologią, restrukturyzacją oraz jakością. Wszystko to jest równie ważne, lecz jednocześnie należy wciąż szukać

³⁶ Oczywiście, obok w miarę już rozpoznanych tendencji (o których mowa w poprzednich punktach tej pracy) występują zjawiska kreujące ogólną wizję nieokreśloności, niepewności, nieciągłości, chaotyczności itp.

nowych, innowacyjnych sposobów rywalizacji i tworzyć nowatorskie koncepcje, które uzupełnią lub zastąpią stosowane obecnie rozwiązania i działania [Ulrich 2001, s. 247]. „Wiedza i informacja będą dla przedsiębiorstwa istotnymi czynnikami konkurencyjności” [Zimniewicz 1999, s. 81].

Jest zatem zrozumiałe, że kolejne, tworzone w ostatnich latach koncepcje zarządzania odwołują się do holistycznego sposobu postrzegania problematyki przedsiębiorstw i innych organizacji. Prezentowane teoretyczne założenia i propozycje są koncepcyjnymi próbami rozwiązywania wielu naraz dylematów, szukania odpowiedzi na wiele różnorodnych – pochodzących z różnych dziedzin organizacji i zarządzania – pytań. Na dobrą sprawę żadna ze znanych współczesnych koncepcji zarządzania nie mieści się w tradycyjnej funkcji zarządzania. Proponowane w ich ramach rozwiązania „wkraczają” jednocześnie w kilka bądź we wszystkie obszary funkcjonowania instytucji. Rodzą się wciąż nowe metody i techniki aplikacyjne, stanowiące „oprzyrządowanie” danej koncepcji, wypełniają stopniowo całą organizacyjną przestrzeń w poszczególnych dziedzinach aktywności. Prezentowane instrumentarium zdaje się rozwiązywać dowolne kategorie problemów. Z założenia mamy więc do czynienia z propozycjami bardziej wszechstronnymi i uniwersalnymi [Lichtarski, Węgrzyn 2000]. Systemowe ze swej istoty, wiodące w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia koncepcje zarządzania: *business process reengineering* (BPR) i *lean management* (LM) postulowały implementowanie zmian totalnych³⁷, które sięgałyby do wszystkich części przedsiębiorstwa, obejmując swym zakresem całość działań systemu organizacyjnego. Stąd się wywodzą propozycje zmian strukturalnych (spłaszczenie struktur, zastępowanie funkcji przez procesy, transformacja grup roboczych w zespoły procesowe), personalnych (orientacja na wszechstronność pracowników, większa autonomia i samodzielność, dynamicznie rozwijane kompetencje), logistycznych (zmniejszanie zapasów, ograniczanie powierzchni magazynowych, wielostronna współpraca z dostawcami i innymi partnerami) czy wreszcie zmian związanych z relacjami z klientami (nastawienie na tworzenie wartości dla konkretnego klienta, kompleksowość i profesjonalizacja obsługi). Autorzy popularyzowanych koncepcji czy metod częstokroć tworzą u odbiorców celowe przeświadczenie o wyjątkowości swych myślowych konceptów, które należy uważać za jedyne, wyłączone i najlepsze modelowe rozwiązania, mogące niwelować wszystkie w zasadzie problemy przedsiębiorstwa.

Do takiej roli, przynajmniej w opinii niektórych praktyków i teoretyków, zaczyna pretendować zarządzanie wiedzą. Nie może dziwić stan podwyższonej fascynacji koncepcją, która – jak niewiele poprzednich – ma potencjalne cechy integrowania działalności przedsiębiorstwa; integrowania nie na zasadzie dominacji, ale raczej, w czym wyraża się również przekonanie autora niniejszej pracy, na zasadzie wspomagania, wspierania oraz wiązania w jeden spójny system

³⁷ Założenia BPR wskazywały na konieczność zmian radykalnych i przelomowych, założenia LM przewidywały zmiany wprowadzane drogą stopniowego doskonalenia i modyfikowania.

działań strategicznych, personalnych, organizacyjno-strukturalnych, marketingowych i innych. Przyjęcie założenia o równym znaczeniu różnych rodzajów wiedzy organizacyjnej w ramach procesów zarządzania wiedzą nadaje wyrażonemu pogładowi większej wiarygodności. Rzecz oczywiście w realnych działaniach, a nie w deklaracjach. Wiele jednak argumentów przemawia za dostrzeganiem integracyjnej funkcji zarządzania wiedzą [Jagoda, Tabaszewska 2004, s. 116-122]. Inną kwestią jest, na ile twórcy programów wdrożeniowych traktują tę koncepcję w sposób systemowy jako układ komplementarnych rozwiązań, a na ile jako mniej lub bardziej pojedyncze inicjatywy, pozbawione wizji (i ambicji) kompleksowego ujęcia zarządzania przedsiębiorstwem.

Jak wynika z dotychczasowych wywodów, nowe koncepcje są w głównej mierze zdeterminowane procesami zachodzącymi w gospodarce, których ogólnym wyznacznikiem jest stale rosnące tempo i wszechstronność zmian, wymagających ciągłej adaptacji. Ważnym potwierdzeniem takiego pojmowania istoty nowoczesnego zarządzania są wspólne cechy nowych koncepcji i metod zarządzania.

Jednocześnie jednak – co wydaje się swoiste dla okresu przełomu – obok siebie wciąż egzystują elementy starego i nowego porządku, i te zmaterializowane, i te, które są schematami poznawczymi, sposobów postrzegania, analizowania i konceptualizowania, wynikającymi ze wspólnego podzielenia pewnych zasad oraz wartości. W rezultacie – jak przenikliwie zauważa K. Obłój – we współczesnej praktyce zarządzania mamy do czynienia z immanentnym paradoksem „bowiem wiele się w niej zmienia, ale jednocześnie wiele pozostaje absolutnie bez zmian” [Obłój 2003c, s. 9]. W czasach przełomu stosuje się stare i nowe zasady zarządzania³⁸.

Akcentowanie roli wiedzy i innych zasobów niematerialnych w procesach gospodarczych jest w istocie podkreśleniem znaczenia jednego z obszarów zarządzania, tj. zarządzania ludźmi. Zarządzanie wiedzą to w dużej mierze zarządzanie pracownikami, którzy tę wiedzę posiadają. W takim ujęciu pogląd o daleko idącej zbieżności zarządzania kadrami i zarządzania wiedzą wydaje się uprawniony. Trzeba przypomnieć, że zarządzanie zasobami ludzkimi określa się jako

³⁸ W przekonaniu K. Obłója w praktyce zarządzania cztery rzeczy są niezmiennie. Po pierwsze, praktyki dobrego planowania – umiejętność budowania porządnego prognoz, diagnostyki otoczenia i organizacji, budowania napiętych, lecz realistycznych planów. Po drugie, systemy kontroli i redukcji kosztów. Zwiększa się ich wyrafinowanie, ale zasady są niezmiennie – koszty trzeba znać, kontrolować i zmniejszać. Po trzecie, klasyczne zasady marketingu i sprzedaży pozostają wciąż takie same. Trzeba dobrze określić pozycję produktu, określić grupę docelową, budować markę i porządną dystrybucję. Po czwarte, każdej firmie potrzebne są aktywa decydujące o sukcesie w danej branży. I te aktywa trzeba systematycznie odnawiać, uzupełniać, chronić. W konkluzji K. Obłój stwierdza, że w polskiej praktyce zarządzania musimy nauczyć się jednocześnie dobrze wdrażać stare zasady zarządzania (bo one określają podstawową efektywność firmy) i nowe techniki, aby skutecznie konkurować z agresywnymi firmami wyposażonymi w nowoczesne systemy zarządzania. I praktyka łącząca mądrze stare i nowe pozwoli nam na prawdziwe przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego [Obłój 2003c, s. 9].

proces składający się z logicznie z sobą powiązanych czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym miejscu i czasie wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji [Pocztowski 1998, s. 28]. Takie rozumienie współczesnego etosu zarządzania kadrami pozostaje bardzo bliskie zarządzaniu wiedzą w jej personalnym wymiarze. Postrzeganie problemów kadrowych z perspektywy wiedzy każe bowiem skupiać uwagę na pracownikach dysponujących wiedzą i gotowych, co najmniej potencjalnie, do jej pomnażania, wykorzystania i dystrybucji zgodnie z celami organizacji. W tym ujęciu o skuteczności polityki personalnej decyduje wartość kapitału ludzkiego przydatnego dla organizacji i jego unikatowość, pozwalająca na budowanie strategicznej przewagi opartej na kluczowych kompetencjach.

Podsumowując zaprezentowane tendencje w zarządzaniu, wolno sformułować następujące wnioski:

1. Intencją nowoczesności będzie zmierzanie do tworzenia społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy. Wiele wskazuje na to, że podstawą sukcesu i tworzenia dobrobytu jest świadome i systemowe (całościowe i kompleksowe) gospodarowanie wartościami niematerialnymi. Właściwe, tj. efektywne ich generowanie i wykorzystywanie zapewnia optymalne wykorzystanie pozostałych, tradycyjnych, bazowych do tej pory czynników wytwórczych.

2. Przedsiębiorstwa i inne organizacje będą poddane oddziaływaniu trendów, takich jak: globalizacja, informatyzacja, innowacyjność, twarda konkurencja, które będą wytwarzać – na zasadzie wzajemnego wzmacniania siły nacisku – intensywne pole zmian, zmuszające do coraz szybszych reakcji adaptacyjnych oraz reakcji wyprzedzających.

3. Usytuowanie klienta w centrum uwagi wywołuje potrzebę permanentnego doskonalenia lub tworzenia nowych systemów zarządzania przedsiębiorstwem. co w konsekwencji wymaga poszukiwania w otoczeniu nowych informacji, kompetencji, technologii itd.

4. Charakter otoczenia (złożoność, nieprzewidywalność) wymaga systemowego podejścia do rozwiązywania problemów zarządzania. Obok istniejących już koncepcji (np. BPR, LM), pojawiają się nowe podejścia, jak np. zarządzanie wiedzą, które rekomendują całościowe – z określonej perspektywy – systemy zarządzania.

5. Nowe koncepcje zarządzania muszą odpowiadać nowej logice rozumowania i symbolicznym uogólnieniom, dominującym w okresie obecnych zmian. Do cech wspólnych koncepcji zorientowanych na zarządzanie w warunkach społeczeństwa i gospodarki wiedzy trzeba zaliczyć m.in. dematerializację wartości i procesów organizacji, elastyczność działania i podmiotowość pracowników (wiedzy). Do innych cech z pewnością można zaliczyć: szybkość, efektywność, zespołowość czy procesowość działań.

6. Zastosowaniu nowoczesnych, odpowiadających na współczesne wyzwania, koncepcji zarządzania nie przeczy twórcze kojarzenie nowszych i starszych rozwiązań organizacyjno-zarządczych. Odpowiada to naturalnej w tej fazie rozwoju ludzkości mnogości obrazów oczekiwanej doskonałości organizacji. Za najbardziej nośne poznawczo można uznać próby poszukiwania *modus vivendi* między tym, co sprawdzone i dające pożądane rezultaty, a tym, co nowatorskie, obiecujące jednak przede wszystkim pod kątem pierwszoplanowych obecnie zasobów rozwojowych.

ORGANIZACJE OPARTE NA WIEDZY

2.1. Przesłanki tworzenia nowych fundamentów organizacji

Jak powiada W. Morawski, dziś stoimy przed wyzwaniem znalezienia własnego miejsca w normalnym świecie, a normalnością jest obecnie kapitalizm i globalizacja [*Normalność...* 2001, s. 6]. W zasadzie wszyscy stali się lub będą się stawać w coraz większym tempie zglobalizowani. Żądanie efektywności, związane z istotą przedsiębiorstwa, niezależnie od systemu gospodarczego i modelu gospodarki kapitalistycznej¹, będzie formułowane w nowy sposób. Poziomem odniesienia tego żądania przestanie być miasto, region czy nawet obszar całego kraju, a stanie się nim gospodarka światowa. Przedsiębiorstwo nastawione na sukces będzie musiało dostosować się do międzynarodowych standardów efektywności. Nastąpi dalsze zaostrenie wszechobecnej i perfekcyjnej konkurencji, pod jej wpływem słabsze firmy będą szybciej znikać z rynku, gdyż w każdej branży trzeba będzie konkurować z najlepszymi na świecie. W centrum uwagi znajdują się potrzeby klienta, który domaga się natychmiastowej, zindywidualizowanej i kompleksowej dostawy. Jeżeli choć jeden sprzedawca znajdzie właściwą kombinację personelu i technologii, by podnieść jakość obsługi na poziom zbyt wysoki dla konkurencji, a konsumenci spostrzegą, że jest to możliwe, żądają tego od wszystkich innych dostawców [Edvinsson, Malone 2001, s. 71]. Żaden klient nie pogodzi się z brakiem kompetencji, mając nieograniczony wybór i możliwość porównywania konkretnych ofert lub rozwiązań i standardów stosowanych gdzie indziej.

Mając łatwiejszy dostęp do najbardziej kompetentnych i utalentowanych ludzi, chłonnych rynków, najtańszych dostawców, niezawodnych kooperantów – przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach zwiększonego ryzyka. Powszechna bowiem dostępność tradycyjnych czynników produkcji, tworzących niegdyś fundamenty przedsiębiorstw przemysłowych, sprawia, iż zamiar budowania na nich autentycznej przewagi konkurencyjnej przestaje być efektywny. Byłby bowiem naśladowa-

¹ B. Haus wymienia cztery takie zasady, organicznie zespolone z przedsiębiorstwem, tj. przedsiębiorczości, gospodarności, równowagi gospodarczej i autonomii – zob. [Haus 1997, s. 16-17].

niem innych producentów i usługodawców. Końcowy wyrób pozostałby anonimowy i praktycznie niezauważony przez potencjalnych odbiorców. Imperatyw naśladowania i dostosowywania się do obowiązujących kanonów jest już niewystarczający.

Błyskawicznie wschodzące „gwiazdy” rynkowe – na skutek mnożenia się naśladowców, tj. firm konkurencyjnych działających w globalnym środowisku – szybko stają się przestarzałe. Samo powielanie nawet najlepszych wzorców produktowych, procesowych czy organizacyjnych nie prowadzi do osiągnięcia trwałej przewagi na rynku. Proces imitacji, czyli dążenie do powielania modelu biznesu i rozwiązań wypracowanych w jednej firmie przez jej konkurentów [Obłój 2002, s. 65], prowadzi do inwazji setek i tysięcy innych przedsiębiorstw, chcących osiągnąć podobny sukces rynkowy. Możliwości naśladowania czy wręcz kopiowania rozwiązań są obecnie prawie nieograniczone, a w praktyce ulegają spotęgowaniu dzięki wykorzystywaniu technik informatycznych. Zjawisku przechwytywania, kopiowania i szybkiego przenoszenia zarówno wyrobów (ich mutacji), jak i technologii sprzyja nie tylko szybki rozwój Internetu, ale dodatkowo funkcjonowanie wywiadu gospodarczego, przepływ kwalifikowanych kadr, zakupy *know-how*, skupiska przedsiębiorstw *high-tech*, przejęcia własności intelektualnej poprzez zakupy przedsiębiorstw (por. [Sajkiewicz 1999, s. 74]). Powielanie dotychczasowych, nawet najlepszych wzorców może okazać się zbyt ryzykowne i nie zapewniać korzyści. Z drugiej strony żadne, nawet najwymyślniejsze zabiegi rynkowe dotychczasowych pionierów, nazywane „babim latem przestarzałej techniki” (zob. [Kwiatkowski 2000, s. 83-84]), a polegające jedynie na „odmłodzeniu” produktów, nie spowodują zatrzymania konsumentów w nieskończoność przy danej ofercie, a jedynie wywołają prawdopodobnie silniejszą reakcję konkurentów (rozleglejsza sieć dystrybucji, intensywniejsza reklama, spektakularne akcje promocyjne itd.).

W sytuacji niepewności, braku pewnych prognoz i narastającej złożoności trzeba postępować wbrew obowiązującym regułom i sprawdzonym rozwiązaniom. Nie wystarczą więc działania reaktywne², konieczne są przedsięwzięcia wyprzedzające swój czas, generujące nową wiedzę z istniejącej, inspirujące tworzenie nowych rynków, zawierające co najmniej załączki nowatorskich rozwiązań, trudnych lub niemożliwych do imitacji przez konkurencję.

„Oznacza to, że każde przedsiębiorstwo powinno być zorientowane innowacyjnie, a więc stawiać sobie cele wyrażające to, co jest pożądane, a nie tylko to, co jest możliwe do osiągnięcia” [Penc 1998, s. 304]. Atutem dającym przewagę konkurencyjną jest wobec tego umiejętność konkurowania nie tylko na rynkach te-

² Przyjmijmy, że z działaniami reaktywnymi mamy do czynienia wówczas, gdy zakładamy jedynie imperatyw naśladowania i dostosowania się do obowiązujących kanonów; jak najszybsze, ale bierne, właściwie konformistyczne reagowanie na dynamikę otoczenia. Obecnie elastyczność musi łączyć się ze zdolnością i skłonnością organizacji do kształtowania i rozwijania elementów i procesów zachodzących na zewnątrz – zob. [Morawski 2002, s. 353-357].

rażniejszych, ale i rywalizacji o przyszłe – tj. takie, które jeszcze nie do końca się ukształtowały – na których oferowane produkty i usługi są na razie prototypami, występują w krótkich, próbnych seriach, są prezentowane w trakcie wystaw i targów, a z kolei preferencje klientów są nieznane lub słabo określone. Sprostanie nowym wyzwaniom można jedynie poprzez działania elastyczne, innowacyjne, niekonwencjonalne i odważne, oparte na zgromadzonym i transformowanym w nowe idee i produkty kapitale intelektualnym.

W warunkach ery wiedzy każda organizacja musi przede wszystkim wprowadzać nowe rozwiązania dostosowujące je do wymagań zewnętrznych i pojawiających się szans, porzucać pasywne przekształcenia na rzecz stałego przeistaczania się, a nawet tworzenia od nowa, aby wyprzedzać żądania, których jeszcze nie postawiono [Penc 2002a, s. 5].

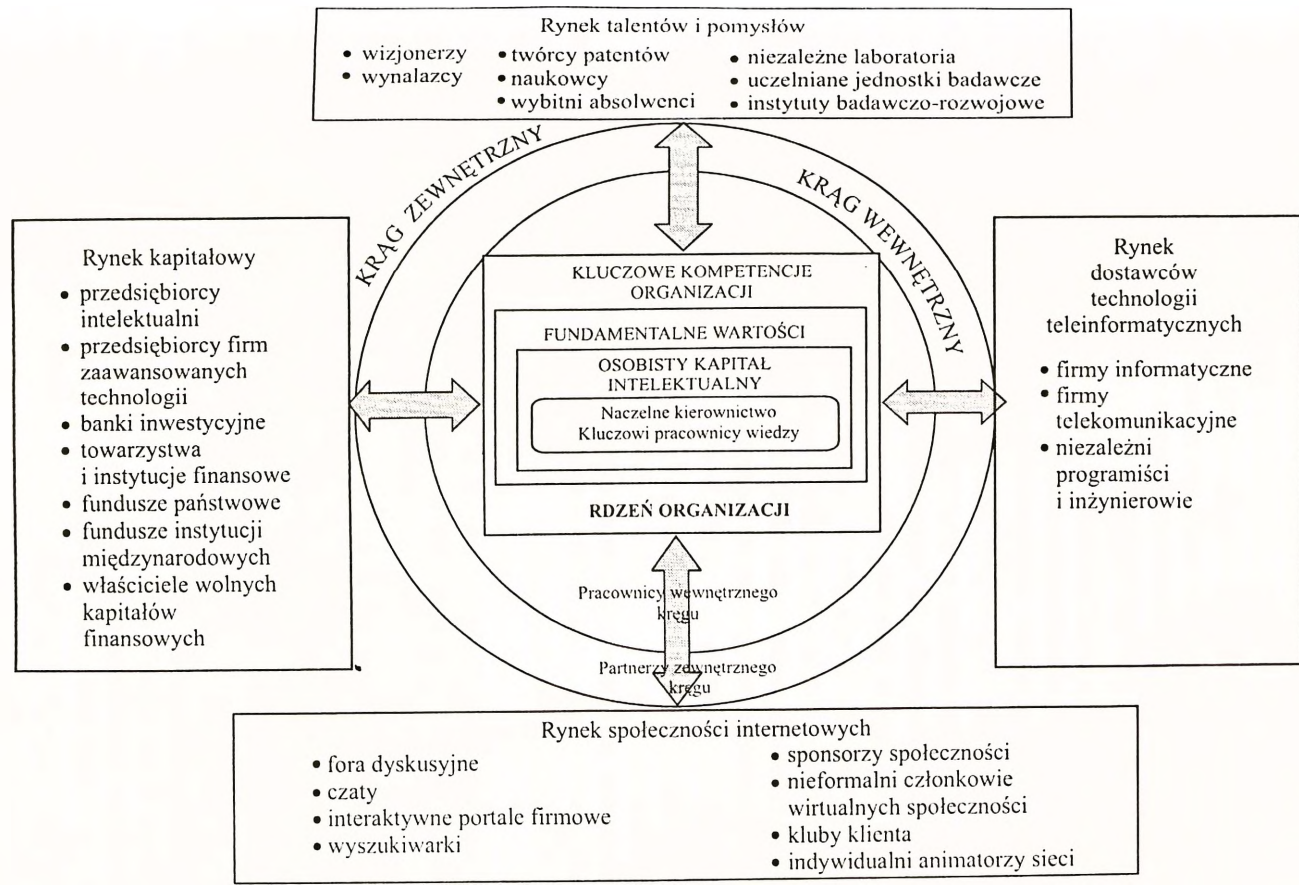
Miara skuteczności współczesnej organizacji jest jej zdolność nowatorskiej adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia.

Kluczową kategorią staje się innowacja wartości związana z:

- kreowaniem nowego popytu,
- odkrywaniem popytu nieuświadomionego,
- zaspokajaniem popytu, który dotychczas nie mógł być zaspokojony ze względów technologicznych [Kim, Mauborgne 1997, s. 102-112].

Przede wszystkim przedsiębiorstwo musi pobudzać tworzenie nowych rynków, kreować nieuświadomione albo „uśpione” potrzeby potencjalnych konsumentów, tworzyć nowe wzorce bardziej wysublimowanych i zindywidualizowanych dóbr konsumpcyjnych. Ważną zdolnością przedsiębiorstwa staje się przewidywanie przyszłych pragnień nabywców, oparte na stale uaktualnianych prognozach i raportach, analizowanych trendach, antycypowanych upodobaniach. Źródeł inspiracji jest wiele. Zaliczmy do nich np.: zaskakujące zmiany w strukturze przemysłu i rynku, zmiany demograficzne, zmiany w postrzeganiu, nastrojach i wartościach, powstanie nowej wiedzy, kontestację dogmatów danej branży, poszukiwanie wspólnych przyczyn pozornie odległych zjawisk czy też analizę ekstremalnych konsekwencji danych zjawisk [Oblój 2002, s. 201-203].

W nowych warunkach przedsiębiorstwo jest w istocie połączeniem ultranowoczesnego warsztatu produkcyjnego z zaawansowanym technologicznie laboratorium, generującym ciągłe innowacje. Następuje otwarcie na otoczenie pod kątem ciągłego poszukiwania impulsów (trendy, mody, wynalazki itd.), zapewniających wysoki poziom kreatywności i innowacyjności (rys. 2.1). Wyodrębnione rynki są kluczowe ze względu na możliwości tworzenia nowych wartości dla klienta. Era wiedzy generuje w ich obrębie niespotykane dotąd potencjalne szanse rozwojowe. Dostawcy kapitałów i technologii działają w skali globalnej, poszukując efektywniejszych miejsc inwestycji. Odległości geograficzne, odmienności kulturowe i etniczne przestają mieć decydujące znaczenie w decyzjach lokalizacyjnych. Nowe przedsięwzięcia mogą powstać dosłownie wszędzie. Czynnikiem niwelującym dotychczasowe bariery są dynamicznie rozwijające się technologie informatyczne,



Rys. 2.1. Nowoczesna organizacja w interakcji z otoczeniem
Źródło: opracowanie własne.

telekomunikacyjne i inne. Dzięki dostępowi do nowych technologii łatwiejsze się staje pozyskiwanie i późniejsza współpraca (przybierająca różne formy: jednorazowy kontrakt na wykonanie projektu, cyklicznie zlecane zadania, stałe obowiązki w ramach stanowiska pracy) ze specjalistami dysponującymi wysokiej jakości kapitałem intelektualnym. Ich profesjonalizm połączony z kreatywnym myśleniem daje organizacji przewagę na rynkach klientów. Tworzenie sieci powiązań z podmiotami zlokalizowanymi na rynku talentów i pomysłów jest związane z intensywnym poszukiwaniem, pozyskiwaniem i następnie utrzymaniem w organizacji najlepszych jednostek. Stosowana polityka personalna zakłada dynamiczny charakter związków z pozyskiwanymi pracownikami (rdzeń, krąg wewnętrzny i zewnętrzny). Mamy do czynienia z różnymi grupami pracowników, których związki z instytucją mają charakter mniej lub bardziej trwały³. Nowoczesna organizacja musi prowadzić nieustanny dialog z inteligentnymi i wymagającymi klientami. Wykorzystuje w tym celu media elektroniczne (firmowe portale internetowe, fora dyskusyjne itd.). W ramach interaktywnych kontaktów chodzi o wzajemną wymianę informacji, edukację, rozwój poczucia partnerstwa i zaufania. W procesie budowy wirtualnych społeczności klientów [Kotler, Jain, Maesincee 2002, s. 205-207] ważne jest nie tylko bieżące informowanie o ofercie rynkowej, zbieranie opinii, rejestrowanie upodobań, rozpoznawanie oczekiwań, ale także kształtowanie wspólnot ludzi podzielających te same zainteresowania. Nowoczesna organizacja coraz bardziej strukturalizuje kontakty z klientami, dodając relacje społeczne do ekonomicznych i kreując w ten sposób niepowtarzalne wartości dla klienta.

Nieustanne próby łączenia, w różnych konfiguracjach, potencjałów poszczególnych rynków dają większe prawdopodobieństwo generowania inteligentnych towarów i usług, wyprzedzających oczekiwania konsumentów. Zdolność do komercjalizacji wiedzy oznacza, że przedsiębiorstwa muszą uczestniczyć w jej wytwarzaniu, współuczestniczyć w kreowaniu nowego typu powiązań z uniwersytetami, jednostkami badawczymi, laboratoriami i organizacjami dostarczającymi kapitał finansowy, technologie i profesjonalne kompetencje w swojej dziedzinie. A zatem komercjalizacja jest bardziej skomplikowana niż w tradycyjnym modelu linearnym, zakładającym, iż nauka prowadzi do techniki, a technika zaspokaja potrzeby rynkowe. Technika bowiem nie jest towarem, który da się „zdziać z półki” w postaci transferu technologicznego czy przeniesienia praw własności intelektualnej (zob. [Kwiatkowski 2000, s. 93-94]).

Osiągnięcie przewagi rynkowej we współczesnej gospodarce wymaga od przedsiębiorstw najwyższej mobilizacji wszystkich posiadanych zdolności i kompetencji, całego organizacyjnego potencjału do sprostania wymaganiom klientów, którzy, wiedząc i rozumiejąc więcej niż kiedykolwiek przedtem (poprzez dostęp do informacji i edukacji), oczekują wyrobów i usług najwyższej klasy, prezentowanych i dostarczanych w sposób przyjazny, profesjonalny, w czasie i w miejscu dla nich najdogodniejszym, co w praktyce coraz częściej będzie oznaczać całkowite

³ Więcej na ten temat w dalszej części opracowania.

dostosowanie się do potrzeb indywidualnych odbiorców. Przy tym, aby wzbudzić zainteresowanie otoczenia swoją ofertą, nie wystarczy być perfekcyjnym jedynie pod względem technicznym. To zdecydowanie za mało. Trzeba również zaskakiwać oryginalnością koncepcji, szokować śmiałością, fantazją i niekonwencjonalnością produktu, zadziwiać wizjonerstwem pod względem formy i nowych kombinacji znanych już wcześniej elementów, pobudzać do marzeń dotychczas w pełni nieuświadomionych, tak by spotkały się one z odkrywczą propozycją przedsiębiorstwa. Skrajnie w swej wymowie, ale sięgające do istoty problemu wydają się słowa M. Hammera: „W nowej ekonomii chodzi o klienta, nie o technologię. Żyjemy w wyjątkowym momencie historii gospodarki, w którym klienci zyskali silny wpływ na firmy dostarczające produkty i usługi” (cyt. za [Penc 2001, s. 10]). Klient nie jest już jednostką anonimową, lecz osobą posiadającą konkretny zbiór – zmieniających się w czasie – potrzeb, które muszą być znane świadczącej usługi czy sprzedającej wyroby firmie [Morawski 2002b, s. 38]. Obecnie to on mówi producentowi, czego chce. „Klientów nie obchodzi struktura zarządzania firmą, nasze plany strategiczne czy struktura finansowa. Interesuje ich jedno: wyniki firmy i wartość, którą firma dostarcza na rynek” [Hammer 1998, s. 42]. Następuje coraz głębsza segmentacja. Masowy rynek konsumenta rozpada się na fragmenty, czasem tak małe, że obejmują praktycznie pojedynczego klienta. „Współczesne przedsiębiorstwa proponują klientom możliwość dialogu za pośrednictwem wysoko wykwalifikowanego personelu, traktując go na zasadzie prosumenta” [Micznyńska-Kowalska 2003, s. 102].

By spełnić wszystkie te postulaty, przedsiębiorstwo będzie funkcjonować zgodnie z założeniem, że zmiana jest stałym elementem zarządzania. Osiągnięcie wysokiego poziomu podatności na zmiany jest funkcją potencjału kreatywności, innowacyjności i uczenia się, jakim dysponuje przedsiębiorstwo.

Krytycznym czynnikiem sukcesu rynkowego dla rosnącej liczby przedsiębiorstw będzie zdolność do ciągłego redefiniowania obszarów i sposobów prowadzenia biznesu. Zdolność generowania, absorpcji i utrwalania zmian będzie równie ważna jak proces szybkiego porzucania archaicznych rozwiązań. Odpowiedzią na dużą zmienność, złożoność i niepewność otoczenia musi być swobodne dysponowanie kapitałem intelektualnym własnym i współpracowników w takiej formie organizacyjno-prawnej działalności gospodarczej, która w danej sytuacji zapewnia osiągnięcie założonych wartości. Przedsiębiorstwo musi niemal ciągle redefiniować domeny, granice, zasoby i stosowane koncepcje menedżerskie.

Kształtowanie umiejętności przełamywania dotychczasowych reguł działania, odchodzenia od uswięconych tradycją i formalnymi przepisami procedur i instrukcji, gotowości do stawiania pytań, dostrzegania problemów i swoistych „białych plam” na mapie przedsiębiorstwa wymaga nowych koncepcji organizacyjnych. Mają one wspomagać procesy zarządzania wiedzą i w konsekwencji wzmacniać pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Każde przedsiębiorstwo, aby efektywnie funkcjonować na wysoce konkurencyjnym rynku, musi wprowadzać do swojego

arsenału metod zarządzania takie, które pozwolą rozwiązywać współczesne problemy i dylematy⁴.

Analiza dostrzeganych zmian uprawnia wnioski o radykalnych przemianach, jakim zostaną poddane dotychczasowe wzorce organizacyjne. Dążenie – w obecnych warunkach – do utrzymania skutecznego poziomu konkurencyjności powoduje, iż przedsiębiorstwa nieustannie dokonują prób zdynamizowania swojego funkcjonowania. Już nie rozmiary firmy, wielkość posiadanych materialnych zasobów są najważniejsze w rynkowej rywalizacji, lecz szybkość reakcji na nowe potrzeby klientów, innowacyjna wartość dodana zawarta w kolejnych generacjach wyrobów czy elastyczność struktur organizacyjnych, zapewniająca antycypację szans, okazji i zagrożeń, pojawiających się na rynku w nieregularnych interwałach czasowych. Nie pozostaje to bez wpływu na kształt współczesnych organizacji oraz kierunek rozwoju teoretycznych koncepcji strukturyzacji wnętrza przedsiębiorstwa. Wydaje się, że doznajemy zasadniczego zwrotu w myśleniu o organizacji, tak w sensie rzeczowym, jak i atrybutowym.

Dostrzegane kierunki ewolucji organizacji przedstawiono na rys. 2.2.

organizacja ery przemysłowej	transformacja	organizacja ery wiedzy
obszary funkcjonalne	→	procesy
realizowanie wszystkich funkcji	→	zlecenie wybranych funkcji na zewnątrz
hierarchia	→	partnerstwo w sieci
skomplikowane struktury	→	uproszczone struktury
pracownik wykonawczy	→	pracownik wiedzy
praca w pojedynkę	→	współpraca w zespole
reagowanie na problemy	→	antycypowanie szans i okazji
pojedyncze wynalazki	→	ciągła innowacyjność
zasoby materialne	→	zasoby niematerialne
masowy klient	→	klient inteligentny

Rys. 2.2. Kierunki ewolucji organizacji

Źródło: opracowanie własne.

⁴ Zaliczymy do nich m.in. zwiększenie elastyczności działania w rozumieniu szybszej, bardziej wszechstronnej, zróżnicowanej, kompleksowej reakcji na potrzeby rynku; gromadzenie potencjału kompetencji na przyszłe działania; utrwalanie relacji z klientami; poszukiwanie solidniejszych, tańszych dostawców i kooperantów; pozyskiwanie i utrzymanie kompetentnych i utalentowanych pracowników.

2.2. Nowy kształt organizacji

Konsekwencje zmian dokonujących się w obrębie organizacji są przełomowe. W rezultacie trzeba zdefiniować na nowo pojęcie organizacji. Dostrzegane symptomy zmian w kształcie i zasadach funkcjonowania współczesnych organizacji mają złożony charakter. Warto zauważyć, iż organizacja w rozumieniu instytucji przestaje być powszechnie definiowana w kategoriach „miejsca”, w którym realizuje się poszczególne funkcje (zaopatrzenia, produkcji, sprzedaży itd.), a zaczyna być postrzegana jako proces, a właściwie zespół różnych procesów biznesowych, wzajemnie na siebie oddziałujących i przenikających się w kolejnych układach realizowanego łańcucha wartości dla klienta. Mamy do czynienia z procesami zarządzania wiedzą, kapitałem intelektualnym, innowacjami, wdrożeniem nowych produktów, jakością, relacjami z klientami czy też rozwojem umiejętności pracowników. W zasadzie procesy te są zorientowane głównie na doskonalenie procesów uczenia się, pozyskiwania informacji, akumulowania doświadczeń.

Współcześnie, w społeczeństwie i gospodarce opartej na wiedzy, organizacja przestaje być postrzegana w umownych kategoriach „stojącego budynku” z dominującym znaczeniem zgromadzonych „pod jednym dachem” zasobów produkcyjnych, lecz rozwija się w kierunku dynamicznych, wielostronnych, zmiennych i prowizorycznych powiązań energii, pomysłów i zasobów, z dominującą rolą czynników niematerialnych.

Zmienia się istota 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 wiedzy, gromadząc ogromne ilości informacji tak ze źródeł zewnętrznych, jak i wewnętrznych i przekształcając je w zasoby wiedzy, stanowiące podstawę kluczowych kompetencji organizacji.

Teorie oparte na kompetencjach podkreślają, że osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest rezultatem uczenia się organizacji, pozyskiwania i rozwijania wiedzy. Nowa ekonomia propaguje endogeniczną teorię wzrostu, według której źródłem innowacji jest wnętrze systemu, a swój wzrost organizacja zawdzięcza przede wszystkim samej sobie dzięki nagromadzonej i umiejętnie wykorzystywanej wiedzy [Grossman, Helpman 1995]. Wobec tego organizacja do realizacji swojej misji i stawianych przed nią celów potrzebuje nie tylko danych i informacji, ale wszechstronnej i wielotematycznej wiedzy. Wówczas rozwój organizacyjny jest możliwy dzięki zdolności całej organizacji do wewnętrznego inicjowania i przeprowadzenia procesów zmian.

Nowoczesna organizacja jest nastawiona na gromadzenie potencjału kompetencji, relacji i użytecznych informacji, którego przydatność określają nie tylko bie-

* Czyli tworzy wyodrębnionego z otoczenia pod względem prawnym, kapitałowym, materialnym, organizacyjnym itd., posiadającego więźkę wspólnych celów, akceptowanych i realizowanych przez względnie stały zespół uczestników, wspomaganą w działaniu przez względnie trwałą strukturę organizacyjną.

zące wymagania i realizowane procesy, ale także przyszłe szanse i okazje generowane przez otoczenie.

Co więcej, nadmiarowość nagromadzonych elementów potencjału sprzyja kreowaniu możliwości współpracy z partnerami biznesowymi oraz zaspokajaniu niewypowiedzianych i nie skonkretyzowanych pragnień konsumentów. Organizacja, koncentrując się na pozyskiwaniu, gromadzeniu, kreowaniu i upowszechnianiu wiedzy, jest zdolna do „przeskoków” technologicznych, tworząc nowatorskie produkty bez przeszłości, zrywające „ciągłość pokoleniową” z klasycznymi ofertami innych producentów i dostawców. Możliwe się staje tworzenie nowych – opartych na innowacjach – modeli biznesu. Większość wartości tworzonych przez nowoczesną organizację nie ma już u podłoża widocznych aktywów. W związku z tym obiektem szczególnego zainteresowania będzie nie organizacja rozumiana jako struktura, metody i narzędzia pracy, lecz jej „niewidzialne zasoby”. Obowiązujące kanony klasycznego zarządzania, nakazujące dostrzegać w organizacji przede wszystkim to, co bardziej trwale, zgromadzone, widoczne, statyczne, wyznaczone granicami, przestają odpowiadać współczesnym wyzwaniom gospodarki opartej na wiedzy. Organizacja musi – mimo narastającej konkurencji i bezwzględnych reguł, eliminujących już nie tylko najsłabszych, ale zaledwie przeciętnych – poszukiwać potencjalnych partnerów w biznesie, którzy (nawet jeśli na krótko, lecz) pozwolą wspólnie stworzyć i wykorzystać nieprzeciętny potencjał zasobowo-twórczy, generujący nowe produkty i usługi. Każda organizacja musi tworzyć (współtworzyć z innymi organizacjami) niekonwencjonalne powiązania, w których będzie odkrywać nowatorskie pomysły i rozwiązania. Nastawienie na współpracę, łączenie potencjałów, wykorzystywanie profesjonalnych usług wyspecjalizowanych i wypróbowanych pod względem sprawności i wiarygodności organizacji, ciągle doskonalenie własnych kluczowych kompetencji staje się priorytetem.

Jak stwierdza M. Strojny, zasoby finansowe i rzeczowe zostaną odsunięte na dalszy plan. W epoce zarządzania wiedzą ziemia, fabryki, wyposażenie i pieniądze ostatecznie przestaną decydować o przewadze konkurencyjnej [Strojny 2000a, s. 22]. „Wiedza i informacja będą dla przedsiębiorstwa istotnymi czynnikami konkurencyjności” [Zimniewicz 1999, s. 81]. Prawdziwa wartość dodana, jaką wytwarza przedsiębiorstwo, tkwi już nie w materialnej obróbce surowców i materiałów, lecz w tworzeniu nowych koncepcji usług i integracji [Crozier 1993, s. 24].

Poszukując informacji i wiedzy u innych partnerów, nowoczesna organizacja będzie „odczuwać” zgromadzony wcześniej arsenał fizycznych środków i zasobów jako zbyt ciężki balast, krępujący swobodę działania, zmuszający do niepotrzebnych i absorbujących zabiegów modernizacyjnych, logistycznych, finansowych, księgowych i kadrowych, uniemożliwiający błyskawiczną reakcję i reorientację na pojawiające się trendy rynkowe⁶.

⁶ Organizację częściej się będzie kojarzyć nie tyle z firmą zatrudniającą pełnoetatowych pracowników i zorientowaną na kreowanie sukcesu mierzonego udziałem na rynku, wielkością aktywów, wartością majątku rzeczowego, liczbą pozyskanych klientów, ile z bytem posiadającym opano-

Zachodzące radykalne zmiany powodują, że dotychczasowe paradygmaty kształtu struktur organizacyjnych, zasad ich budowy, mechanizmów ewolucji i odrębności względem otoczenia przestają być efektywne. W mniej przewidywalnym otoczeniu struktury organizacyjne o rozbudowanej hierarchii, wąskiej specjalizacji funkcjonalnej, wysokiej centralizacji uprawnień decyzyjnych, dużej formalizacji działań nie zapewniają pożądanego poziomu efektywności. Otoczenie przedsiębiorstwa wymusza stałą jego adaptację do zmieniających się warunków i czynników zewnętrznych, co wymaga wychodzenia poza dotychczasowe schematy postępowania. Koniecznością się staje zarządzanie adaptacyjne [Nizard 1998, s. 19 i nast.]. Zmianie muszą ulec dotychczasowe wzory organizacyjne. W nowym świecie organizacji potrzebne są nowe zasady organizacji i zarządzania instytucjami. Jak przenikliwie zauważa P. Płoszajski, „...organizacje wyczerpały możliwości zawarte w podstawowej zasadzie rewolucji przemysłowej – specjalizacji ludzi i komórek organizacyjnych. Jesteśmy obecnie w trakcie jakościowych zmian o znacznie dalej idących konsekwencjach...” [Płoszajski 2000, s. 26]. Wśród autorów nie ma zgody co do ostatecznego kształtu struktur organizacyjnych w gospodarce postindustrialnej. Część autorów prognozuje szybki rozwój struktur sieciowych, z istoty rzeczy posiadających wysoki poziom elastyczności [Ebers 2002]. Pojawiają się np. poglądy, że obecnie występujące i dominujące sposoby funkcjonowania przedsiębiorstw są formami przejścia od zhierarchizowanych struktur zarządzania do fraktalnych struktur procesowych. Jest to następstwo zmian w technologiach wytwarzania i zarządzania. Transformacja organizacji zmierza do powstania wirtualnych, w skali globalnej, podmiotów gospodarczych o dynamicznie kształtowanych strukturach fraktalnych [Klonowski 2000, s. 198-199]. Inni autorzy przewidują bardziej ewolucyjne zmiany. Według H.J. Leavitta będzie następował dalszy rozwój struktur dywizjonalnych, złożonych z mniejszych, niezależnych, o znacznej autonomii jednostek⁷, o przejrzystej wewnętrznej hierarchii. Takie struktury nie zostaną wyparte przez układy sieciowe [Leavitt 2003, s. 98-101]. Te nie do końca wykrystalizowane poglądy wynikają stąd, iż w praktyce organizacyjnej przedsiębiorstwa muszą funkcjonować pod wpływem dwóch różnych zespołów okoliczności. Trzeba pogodzić dwie sprzeczne tendencje. Po pierwsze, należy inwestować w stabilne mechanizmy utrzymania dotychczasowych pozycji, osiągnięć klientów, co prowadzi do unifikacji procedur i doskonalenia istniejących rozwiązań. Po drugie, hiperkonkurencja, rosnące oczekiwania inteligentnego klienta, zastosowanie nowych technologii zmuszają niejako do wprowadzania rozwią-

wane umiejętności łączenia i harmonizowania wspólnych działań i procesów różnych podmiotów, które, oferując swoje kompetencje, tworzą nowe wartości dla klientów.

⁷ Stare rozwiązania organizacyjne, oparte na podziałach funkcyjnych i hierarchicznych, są wypierane przez struktury złożone z wielu małych zespołów o znacznej autonomii, których zasada działania bliska jest zachowaniu „flotyli” oddzielnych jednostek poruszających się wprawy w nadanym przez dowództwo naczelne (*top management*) kierunku, lecz samodzielnie podejmujących decyzje adaptujące do zmieniającego się otoczenia.

zań sprzyjających otwartej wymianie informacji, eksperymentowaniu, nieograniczonej kreatywności. Trzeba bowiem pamiętać, że wiedza ujawnia się w działaniu, w kontaktach interpersonalnych, w swobodnych i nieformalnych dyskusjach, w relacjach prowadzonych na zasadzie: wewnętrzny klient-wewnętrzny dostawca. Rozbudowane struktury hierarchiczne, z ich skomplikowanymi i rozciągniętymi w czasie procesami decyzyjnymi, wykonawczymi i informacyjnymi, nie sprzyjają tworzeniu nowych wartości dla klientów, w których zawarta byłaby wiedza organizacyjna.

W kontekście powyższych rozważań prawdziwe wydaje się następujące założenie: im szybciej będą rosły wymagania wobec przedsiębiorstw, tym bardziej dynamiczna, wyszczuplona i elastyczna będzie musiała być jego struktura organizacyjna. Tradycyjnie statyczne elementy strukturalne (stanowiska pracy, działy i pionory organizacyjne) w rosnącym tempie będą ulegać zmianom i przekształceniom, stając się w dużej części jednostkami przejściowymi, odpowiadającymi za realizację zamkniętych w czasie zadań i projektów. Współczesne przedsiębiorstwa będą funkcjonować na zasadzie przedsiębiorstwa pozostającego zawsze w ruchu wraz ze swoim otoczeniem [Małyk-Musiał 1994, s. 16]. W związku z tym niezbędne będzie stosowanie rozwiązań strukturalnych zapewniających dynamiczną adaptację do wymagań otoczenia. Potencjał zdolności do zmian innowacyjnych będzie funkcją nieustającego procesu uczenia się organizacji, dzięki któremu przedsiębiorstwo akumuluje nowe doświadczenia i rozwiązania, by następnie poprzez ich rozpowszechnianie i internalizację zapewnić wszystkim uczestnikom organizacji pozyskanie nowej wiedzy i kompetencji. Pracownicy bardziej kompetentni, powiązani bezpośrednim, najlepiej nieformalnym systemem wymiany i dzielenia się informacją i wiedzą, mający dostęp do zasobów wiedzy organizacyjnej cechują się większą różnorodnością zachowań, dostrzeganiem wielu uwagunkowań, antycypowaniem problemów, zdolnością do innowacji, otwartością na zmiany. Potrzebne są rozwiązania, które rekomendują większą elastyczność, innowacyjność, szybkość działania, niższy stopień formalizacji i centralizacji.

Zatem rozwiązania strukturalne we współczesnej organizacji będą zorientowane na „odchudzenie” organizacji, pracę zespołową, rotację pracowników na stanowiskach pracy, większą merytoryczną złożoność stanowisk pracy, znaczną autonomię stanowisk i zespołów projektowych, ściślejsze kontakty z klientami i dostawcami, płaską strukturę, bardziej elastyczny podział zadań i obowiązków, tymczasowe łączenie, dzielenie i przekształcanie jednostek organizacyjnych oraz płynny podział ról organizacyjnych⁸. W miejsce ściśle wyznaczonego przebiegu

⁸ Niektóre cechy nowoczesnych organizacji są coraz lepiej widoczne. Nowe sposoby pracy narywniej zarysowują się w branży informatycznej. Są to na ogół młode przedsiębiorstwa, zarówno pod względem czasu ich powstania, jak i wieku pracowników. Struktura hierarchiczna jest w nich spłaszczona, w jej miejsce pojawiają się inne formy współdziałania, sprzyjające rozwojowi wiedzy i zdolności indywidualnych oraz swobodnemu przepływowi informacji między ludźmi. Zdecydowanie płaska hierarchia organizacyjna zapewnia przetwarzanie informacji o dużym stopniu decentrali-

dróg służbowych pojawia się swego rodzaju wolny rynek informacji, talentów i pomysłów, zbudowany na nieformalnych relacjach i wielokierunkowej komunikacji. W tych warunkach podwyższanie zdolności elastycznego reagowania na zmienność otoczenia nie oznacza tworzenia kosztownych rezerw strategicznych, trzymania „na zapas” surowców, podzespołów, urządzeń, powierzchni produkcyjnych i biurowych czy nadmiernej liczby specjalistów. W nowym podejściu istotną staje się zdolność zawężania działalności do zidentyfikowanych dziedzin kluczowych, opartych na podstawowych kompetencjach przedsiębiorstwa, oraz wyszukiwania i utrzymywania korzystnych związków z partnerami zewnętrznymi (dostawcami, kooperantami, dystrybutorami, specjalistami), dostarczającymi profesjonalnych usług na rzecz danego przedsiębiorstwa (m.in. *outsourcing*).

O różnorodności możliwych rozwiązań świadczą wypowiedzi cytowanych autorów. M. Romanowska, charakteryzując model nowoczesnego przedsiębiorstwa, wyróżnia cztery jego cechy: szczupłość (wynikająca z odchudzania organizacji), elastyczność, inteligencja i kooperatywność w sensie przedsiębiorstwa współdziałającego, a nie konkurującego [Romanowska 2001a, s. 306]. Inni autorzy stwierdzają, że inteligencja organizacyjna będzie się wyrażać w stosowaniu kilku podstawowych elementów [Niedzielska, Wójtowicz, Żakiewicz 1999, s. 114]: spłaszczenia struktur formalnych, orientacji na procesy i zadania, fraktalizacji zespołów wykonawczych, aktualizacji wiedzy zbiorowej oraz komputeryzacji procesów zarządzania informacją i komunikacją. Konieczne jest wprowadzenie rzeczywistych zasad gospodarki rynkowej wewnątrz przedsiębiorstw [Muller 1997, s. 54], wzmocnione wyraźnym nastawieniem usługowym. Miejsce skostniałych hierarchii – opierających funkcjonowanie na skomplikowanych i długotrwałych procesach decyzyjnych i informacyjnych oraz pionowych, sformalizowanych drogach sprawozdań, decyzji i rozkazów – zajmą nowe elastyczne układy charakteryzujące się strukturami sieciowymi, wirtualnymi elementami struktury, przede wszystkim zaś nieformalnymi mechanizmami wymiany informacji, kooperacji i dochodzenia do konsensusu. Cechami nowego typu organizacji będą płaskie (czy też raczej oszczędne) hierarchie organizacyjne, dynamiczne, adaptacyjne i nieostre struktury, sieciowa struktura informacyjna i decyzyjna, komunikacja nieformalna w obrębie nieformalnej sieci powiązań, po części ograniczona możliwość sterowania procesami, a także tymczasowość tradycyjnych elementów organizacji, takich jak: zespół, dział czy pion [Muller 1997, s. 21, 63 i nast.]. Z kolei J. Penc zwraca uwagę, że organizacje przyszłości muszą działać sprawnie, szybko i elastycznie. Zdolne do adaptacji, bez poczucia zagrożenia, będą nawet z ochotą dążyć do wprowadzania zmian. Będą stale poszukiwać nowych rozwiązań, aby lepiej przystosować

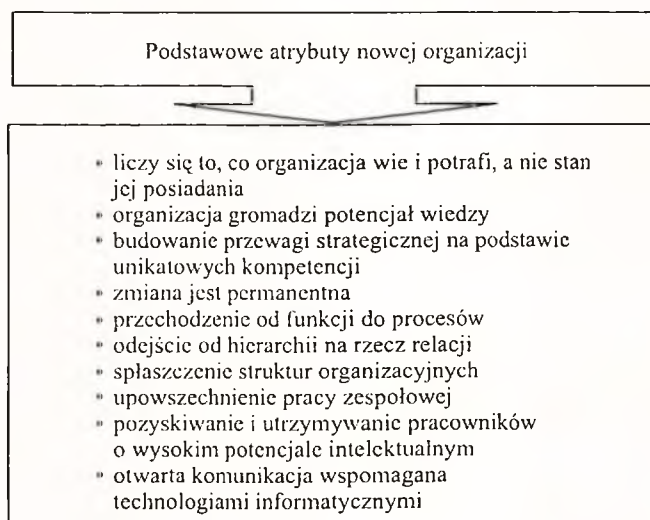
zacji decyzji. Droga przepływu komunikatów między menedżerami a zespołami wykonawczymi szezebla operacyjnego staje się krótka. Przyjęta decentralizacja uaktywnia sferę wykonawczą, która znajduje się bliżej problemów, a zatem ma lepsze rozeznanie informacyjne – zob. [Nowicki 1999, s. 50-51].

siebie i swoje produkty do zróżnicowanych upodobań, potrzeb, obyczajów i wzorów kulturowych potencjalnej klienteli. Przedsiębiorstwa muszą też prezentować się wobec pracowników jako „znakomite miejsca pracy” oraz „wobec społeczeństwa jako partner solidny, zatroskany o dobro publiczne i jego pomnażanie” [Penc 2000, s. 275-318]. S.P. Robbins i D.A. DeCenzo, poszukując wspólnych cech przedsiębiorstw XXI wieku, stwierdzają, że są one odchudzone, szybkie i elastyczne. Dbają o jakość, organizują pracę wokół zespołów, tworzą etyczne środowisko pracy, minimalizują koszty ogólne związane z hierarchiami, a mając do czynienia ze zmianami, wykazują się umiejętnościami przedsiębiorczymi [Robbins, DeCenzo 2002, s. 85]. Zdaniem D. Millera organizacja przyszłości pod wpływem wymagań środowiska będzie organizacją przypominającą kameleona, charakteryzując się pięcioma podstawowymi cechami: wielką elastycznością, zaangażowaniem w sprawy jednostki, pełnym wykorzystaniem potencjału pracy zespołowej, silnymi kompetencjami podstawowymi i zamiłowaniem do różnorodności [Penc 2000, s. 277]. Interesujący koncept myślowy wysnuwa M.J. Hatch. Według autorki najnowsze zmiany utożsamiane z wiekiem informacji skłaniają do rozważań nad organizacją postindustrialną. Organizacje te będą znacznie mniejsze, bardziej elastyczne od obecnych, z niezauważalnymi bądź nie istniejącymi granicami między organizacją a otoczeniem zewnętrznym. Zanikać będą również granice wewnętrzne między np. działami przedsiębiorstwa. Ludzie pracujący jako specjaliści w tymczasowych zespołach skupią się na współpracy z innymi oraz na samokształceniu, co pozwoli nadążyć za zmianami [Hatch 2002, s. 40-42]. Z kolei według S. Sudola coraz większe firmy mają coraz mniej sztywną strukturę – nie wiadomo, czy to oznaka, że dążymy w kierunku firm wirtualnych lub sieciowych, czy też ewolucja pójdzie w zupełnie inną stronę. Zmian jest całe mnóstwo, ale niestety nie dysponujemy jeszcze wiedzą, które z zachodzących współcześnie procesów będą miały charakter trwały i co z nich ostatecznie wyniknie [*Przedsiębiorstwo na rozstajach...* 2002, s. 5]. Trafnym podsumowaniem toczącej się dyskusji nad kształtem organizacji może być opinia Z. Mikołajczyk. Autorka zauważa, że tworząc przedsiębiorstwa przyszłości, nie można oderwać się od tego, co sprawdzone i doświadczone. Należy więc dobrze się zastanowić, co powinno stanowić fundament przedsiębiorstwa przyszłości i pamiętać o dorobku nauki o organizacji i zarządzaniu [*Przedsiębiorstwo na przełomie...* 2002, s. 39].

Analiza literatury przedmiotu daje pewien pogląd na atrybuty nowoczesnej organizacji. Podkreślane kierunki ewolucji wpisują się w obserwowaną od kilku dziesięcioleci w światowych gospodarkach tendencję do rozluźniania więzi spajających organizację w toku jej rozwoju. Tendencję tę opisuje J. Koziński, przedstawiając kolejne, modelowe etapy rozwoju – organizację funkcjonalną, wielozakładową, terytorialną, dywizjonalną, a w końcu ugrupowanie gospodarcze. W ramach tych organizacji wewnętrzne drogi służbowe ulegają rozluźnieniu przez procesy decentralizacyjne [Koziński 1996, s. 84]. Wiedza jest wiodącym zasobem.

„a skoro wiedza ta znajduje się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, ta ostatnia nabierać musi charakteru płynnego, musi się stawać narzędziem w ręku zarządzających poszczególnymi przedsięwzięciami. Czym bardziej płynna organizacja, czym mniejsze stanowi ona obciążenie dla zarządzających, tym łatwiej im organizować nowe działania” [Kwiatkowski 1996, s. 10]. W tym sensie organizacja może być czymś bardzo ulotnym, efemerycznym, wręcz incydentalnym⁹, tworzonym w wymiarze celów, struktur i procedur tylko po to, by jak najlepiej wykorzystać użyteczne dla zarządzających elementy wiedzy jej posiadaczy, nie związanych z organizacją w tradycyjny sposób, lecz tylko poprzez świadczenie konkretnych (w aspekcie terminów, metod, efektów) usług i zadań. Skupienie wysiłku menedżerów na odpowiednim zarządzaniu wiedzą i zarazem ludźmi, którzy ją posiadają, w konsekwencji musi prowadzić do traktowania organizacji w kategoriach służebności. Organizacja jest tylko tyle warta, na ile pozwala skutecznie pozyskiwać, tworzyć i dystrybuować wiedzę, a potem zamieniać w nowe koncepcje biznesowe i w elementy materialne.

Zamysł organizacji XXI wieku rozwija się intensywnie od lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku przede wszystkim na gruncie praktyki najlepszych przedsię-



Rys. 2.3. Podstawowe atrybuty nowej organizacji

Zródło: opracowanie własne.

⁹ „Powstanie z pewnością nowa ekonomika i nowe zarządzanie przedsiębiorstwem nie tylko rozwijającym się, ale i galopującym. Moim zdaniem przedsiębiorstwo będzie miało charakter incydentalny – przyszłość należy do zmiennych konfiguracji zespołów na drogach do realizacji indywidualnych karier” – fragment wypowiedzi R. Krupskiego, wygłoszonej w trakcie dyskusji panelowej na VI ogólnopolskiej konferencji nt. „Sukces w zarządzaniu” – zob. [Sukces w zarządzaniu ... 2003, s. 400].

biorstw. Postulaty i zalecenia autorów są próbą identyfikacji i uniwersalizacji zauważonych tendencji. Na podstawie toczącej się dyskusji można przyjąć, że nowe organizacje będą posiadać szereg istotnych atrybutów (rys. 2.3).

Rzeczą niezwykle trudną, choć zarazem porywającą intelektualnie, jest kreślenie wizji organizacji przyszłości – tym bardziej, że przyszłość wydaje się być bardziej nieodgadniona niż kiedykolwiek dotąd. Wynika to i z różnorodności zmian, i z olbrzymiego ich tempa. Wprawdzie możemy ekstrapolować obecne trendy i zjawiska, lecz ich natura wydaje się tak nietrwała i ulotna, iż nawet w odniesieniu do procesów, które zdążyły w powszechnej świadomości nabrać walorów trwałości i nieuchronnej wręcz konieczności, wielce ryzykowne jest formułowanie ich ostatecznych rezultatów, teraz i w przyszłości. Tym bardziej, że w gwałtownej rewolucji technologicznej ogromną rolę odgrywa wiedza, ta zaś podwaja się w coraz krótszych okresach. Niewątpliwie społeczeństwo informacyjne jest społeczeństwem niepewności co do kierunków potencjalnych zmian. Można powiedzieć, że tempo zmian w nauce i technice ma charakter wykładniczy¹⁰.

Tabela 2.1. Porównanie wizerunku organizacji starej i nowej generacji

Stary wizerunek organizacji	Nowy wizerunek organizacji
Organizacja zatrudniająca i gromadząca zasoby	Organizacja porządkująca przedsięwzięcia i tworząca sieć powiązań
Podstawowe zasoby: kapitał, ziemia, surowce mineralne, siła robocza	Podstawowe zasoby: informacje, wiedza, kapitał intelektualny, w tym kapitał ludzki, społeczny, organizacyjny
O rozwoju organizacji decyduje zdolność zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb masowego klienta i oferowanie stopniowo doskonalonych dóbr konsumpcyjnych	O rozwoju organizacji decyduje zdolność zaspokajania zmieniających się potrzeb inteligentnego klienta i kreowanie nowych oczekiwań, nim zostaną wyartykułowane przez rynek konsumenta, czyli tworzenie innowacji wartości
Ewolucyjne zmiany technologii wzmacniają sztywne hierarchie i ograniczają dostęp do wiedzy/informacji dla uprzywilejowanych i ściśle wytypowanych grup pracowników w przedsiębiorstwie	Skokowe, gwałtowne zmiany technologiczne w tworzeniu, przechowywaniu i wykorzystywaniu wiedzy/informacji oraz dzieleniu się nią powodują jej większą dostępność dla wszystkich pracowników, aczkolwiek mogą owocować centralizacją decyzji i koncentracją rozproszonych dotychczas potencjałów
Poszukuje się pracowników wykonawczych o wąskich specjalnościach	Poszukuje się pracowników wiedzy
Model pracownika oparty na posłuszeństwie, bezkrytyczności, pasywności, wyczekiwaniu, poprawności, lojalności	Model pracownika oparty na 3P (profesjonalizm, przedsiębiorczość, prawość)
Firma to „stojący budynek”, nastawiona głównie na tworzenie majątku i powiększanie rozmiarów	Firma to „dynamiczny system społeczny”, nastawiony głównie na tworzenie szans i warunków działania w przyszłości

¹⁰ Na wykładniczy wzrost wiedzy w organizacji i jej otoczeniu zwraca uwagę w swojej pracy H.J. Warnecke [1999, s. 77].

Mobilizowanie do większej wydajności i produktywności wykorzystywanych zasobów, maksymalizacja efektów i minimalizacja nakładów	Mobilizowanie pomysłowości poprzez rozwój kompetencji i intelektualne zaangażowanie we wspólnocie profesjonalistów, optymalne wykorzystywanie zasobów
Orientacja na jakość techniczną	Orientacja na pełną, kompleksową satysfakcję klienta (jakość techniczna, produktowa, funkcjonalna)
Firmy są wyobcowane ze środowiska, nie zabiegają o opinię interesariuszy	Firmy akceptują swoją społeczną odpowiedzialność
Miarą znaczenia firmy są jej rozmiary w sensie kapitalowym, liczby zatrudnionych, wielkości majątku rzeczowego, zdolności produkcyjnych, wyników finansowych, rozmiarów rynku, liczby klientów (liczy się to, co firma ma i czym dysponuje)	Znaczenie firmy jest funkcją jej zdolności aktywnej adaptacji do zmian poprzez działania przedsiębiorcze, szybkie, błyskotliwe, twórcze, niepospolite; dążenie do stworzenia cyklu działania wiążącego usatysfakcjonowanych klientów, oczekiwane wyniki finansowe i zadowolonych pracowników (liczy się to, co firma wie i jakimi dysponuje kompetencjami kluczowymi)
Zróżniami sukcesu firm są: kapitał finansowy, aktywa fizyczne, wielkość personelu, udział w rynku, produkcja masowa, siła przetargowa i dominacja organizacji	Zróżniami sukcesu organizacji są: kapitał intelektualny, zdolność uczenia się, jakość personelu, bliskość klienta, stałe innowacje, elastyczność działania i zdolność do współpracy organizacji
Zasoby materialne mają charakter ograniczony	Zasoby niematerialne mają charakter nieograniczony
Przedsiębiorstwo postrzegane jako „portfel” jednostek biznesowych	Przedsiębiorstwo postrzegane jako zbiór wyróżniających kompetencji
Wiedza ma charakter ekskluzywny, elitarny i jest zarezerwowana dla nielicznych wtajemniczonych (naukowcy, badacze, niektórzy menedżerowie)	Wiedza staje się wartością użytkową, szeroko dostępną dla osób podnoszących kwalifikacje i zmieniających zawody
Zróżniami wiedzy są własne zasoby informacji, prowadzone badania w działach b+r, zakupione patenty, technologie, urządzenia, system współfinansowania badań podstawowych i sformalizowane, umowne kontakty z ośrodkami eksperckimi, akademickimi, doradczymi	Zróżniami wiedzy są różnorodne, często o charakterze niesformalizowanym, sieciowym; dostawcami wiedzy stają się kooperanci, inne firmy współpracujące, inwestorzy, klienci, współpracujący eksperci i kompetentni pracownicy
Orientacja na poprawność, pracowitość, posłuszeństwo, dyspozycyjność pracowników najemnych	Orientacja na pomysłowość, oryginalność i kreatywność (współ)pracowników – partnerów w działaniu
Bezwzględna rywalizacja przedsiębiorstw o względy masowego konsumenta, tworzenie imperiów przemysłowych (przejęcia, fuzje, wzajemne parytetowe wykupy akcji), które potencjałem finansowym, produkcyjnym i logistycznym zdobywają wyraźną przewagę w danej branży lub innym obszarze działania	Nastawienie przedsiębiorstw na współdziałanie, współpracę, łączenie potencjałów w celu zaspokajania coraz bardziej wysublimowanych i nietypowych oczekiwań klientów poprzez innowacyjne wykorzystanie zróżnicowanej wiedzy i informacji (tworzenie nowej wiedzy z już istniejącej)
Dramatyczne i spektakularne procesy łączenia, podziałów i likwidacji aliansów przedsiębiorstw, często zaspokajające bardziej ambicje <i>top-management</i> aniżeli realne potrzeby klientów i wymagania rynku	Rośnie znaczenie układów sieciowych, w swej istocie dobrowolnych, mniej lub bardziej doradczych, nieformalnych, wspartych techniką komputerową, przełamujących bariery geograficzne, kulturowe, formalnoprawne, kapitałowe

Źródło: opracowanie własne.

Rozważania nad organizacją zwykle się wiążą z porównywaniem różnych faz jej rozwoju. Obecnie istotnym punktem odniesienia są zmiany związane z transformacją okresu przemysłowego na okres postindustrialny (era wiedzy). W tabeli 2.1 zawarto zestawienie pozwalające na porównanie cech starego (tradycyjnego) i nowego (odpowiadającego obecnym wyzwaniom) wizerunku organizacji. Sporządzona lista różnic ma charakter otwarty. Następuje formowanie się nowego paradygmatu pojęcia organizacji i towarzyszących mu desygnatów. Pozycja danej organizacji przestaje wynikać z wielkości zgromadzonych zasobów materialnych i fizycznych. Jej przewaga związana jest przede wszystkim z posiadaniem i wykorzystywaniem szczególnych kompetencji. Ich powstanie i rozwój są ściśle związane z nadaniem organizacji nowego kształtu, sprzyjającego poziomej komunikacji, procesom przepływu informacji i wiedzy, uczeniu się i rozwojowi pracowników.

Wydaje się, że w zestawieniu udało się uchwycić przynajmniej najbardziej widoczne właściwości (kierunki ewolucji) współczesnej organizacji, co może być dobrym punktem wyjścia do omówienia koncepcji organizacji opartej na wiedzy.

2.3. Koncepcja organizacji opartej na wiedzy. Od fazy organizacji uczącej się do fazy organizacji inteligentnej

Nowe wyzwania i potrzeby w zakresie zarządzania przedsiębiorstwami wywołują konieczność odejścia od tradycyjnych modeli organizacyjnych w kierunku nowych. Koncepcja zarządzania wiedzą jest integralnie związana z takimi nowoczesnymi modelami zarządzania organizacjami, jak (organizacja): ucząca się, samoucząca, inteligentna, tworząca wiedzę, fraktalna, hipertekstowa, wirtualna czy sieciowa. Wymienione modele organizacji mają wspólne cechy, będące odbiciem tych tendencji w zarządzaniu, które łączy „postrzeganie świata z perspektywy wiedzy”. Dość powszechnie są one zaliczane do tzw. kategorii organizacji (niedalekiej) przyszłości, jakkolwiek dynamika zmian sprawia, że już obecnie są to użyteczne modele aplikacyjne. Ich wdrożenie stwarza przedsiębiorstwu możliwości budowy przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy.

Organizacja oparta na wiedzy. Wydaje się, że problematykę nowoczesnych modeli organizacyjnych należy osadzić w nurcie rozważań, których istota tkwi w poszukiwaniu organizacyjnych warunków efektywniejszego zdobywania, rozwoju i wykorzystania wiedzy jako zasobu przedsiębiorstwa. W takim ujęciu modele te należy określić wspólnym mianem organizacji opartych na wiedzy. A zatem np. organizacja ucząca się czy inteligentna są szczególnymi formami organizacji opartych na wiedzy¹¹. W literaturze przedmiotu, obok opisowych prób określania poję-

¹¹ Takie rozumienie relacji pojęciowych występuje w literaturze przedmiotu (por. [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 135 i nast.; Mikula 2004, s. 320-330]).

cia „organizacja oparta na wiedzy”, pojawiają się próby bardziej usystematyzowane, kreujące listy cech takiej organizacji.

Według W.M. Grudzewskiego i I. Hejduk, jeśli konsekwentnie, w sposób świadomy i systemowo przygotowany, pozyskuje się i tworzy nową wiedzę, rozpowszechnia ją szeroko w całej organizacji i szybko przekształca w nowe technologie i produkty – to takie działania określa się jako przedsiębiorstwo (organizacja) oparte na wiedzy. Obecnie jedynym słusznym działaniem, zmierzającym do integracji i opisu współczesnych organizacji, jest ich grupowanie według tego, które w swoich działaniach wykorzystują również wiedzę (*knowledge intensive*), i tego, które się na niej całkowicie opierają (*knowledge based*) [Grudzewski, Hejduk 2003, s. 3]. W opinii B. Wawrzyniaka „Przedsiębiorstwa kreowane przez wiedzę są i będą głównymi aktorami nowego świata organizacji – świata, w którym gospodarka oparta jest na wiedzy. Oznacza to, że musimy niezwłocznie rozpocząć uczenie się zarządzania wiedzą” [Wawrzyniak 2001b, s. 3]. Nowe wymagania stawiane wobec przedsiębiorstw powodują dematerializację działalności gospodarczej¹². Zdaniem K.A. Sveiby’ego powstały nowe rodzaje przedsiębiorstw: bardziej elastycznych, adaptacyjnych, o bardziej płynnych strukturach, produkujących „inteligentne” produkty i usługi, o masowym przeznaczeniu, uczestnictwie klientów w projektowaniu i produkcji, o dostawcach, dystrybutorach i partnerach strategicznych połączonych w łańcuch wspólnego przeznaczenia. To właśnie te przedsiębiorstwa bazujące na wiedzy, które znajdujemy niemal w każdej branży, od półprzewodników do walcowni, przewodziły rewolucji, każąc doganiać się innym przedsiębiorstwom – i innym narodom [Sveiby 1996] (cyt. za [Edvinsson, Malone 2001]). Według I. Hejduk organizacja oparta na wiedzy to organizacja, której struktura jest podporządkowana i nakierowana na tworzenie wartości dodanej drogą efektywnego wykorzystania wiedzy [Hejduk 2003, s. 7-8]. Autorka, rozwijając swój pogląd na istotę organizacji inteligentnej, wskazuje jej zasadnicze cechy: wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę (*knowledge rich products*), czyli takich, których ponad 50% wartości stanowi wiedza, lub dostarczanie usług opartych na wykorzystaniu wiedzy w większym stopniu niż pracy fizycznej; zatrudnianie wysokiej klasy specjalistów, tzw. pracowników wiedzy (*knowledge workers*), stanowiących trzon wszystkich zatrudnionych; o ich wartości rynkowej w decydującym stopniu przesądza wartość kapitału intelektualnego, a to oznacza, że stosunek wartości rynkowej do wartości księgowej jest większy od 2 [Hejduk 2003, s. 8]. R. Rutka i M. Czerska zakładają, że organizacje oparte na wiedzy to takie, których wartość kształtowana jest nie przez zasoby techniczne, lecz przez zasoby intelektualne [Rutka, Czerska 2002, s. 138-149]. Powołując się na S. Lance’a, oboje

¹² Przedsiębiorstwa inwestują w to, co obiecuje największe korzyści, a taką dziedziną jest obecnie technika informatyczna. Przed 20 laty przypadało na nią kilkanaście procent nakładów kapitałowych w Stanach Zjednoczonych. Dzisiaj wskaźnik ten przekracza 50% i ciągle rośnie. Zwrot inwestycji w technikę internetową mierzony jest w miesiącach, co oczywiście powoduje ciągły wzrost wydatków – zob. [Które czynniki sukcesu... 2000, s. 28].

autorzy przytaczają cechy organizacji opartej na wiedzy [Rutka, Czerska 2002, s. 140-141]:

- konieczna jest znajomość misji, wizji i celów firmy oraz swojego miejsca w procesie jej urzeczywistniania;
- zakłada się niezbędną aktywność organizacji i jej uczestników w pozyskiwaniu, rozwoju i wykorzystywaniu wiedzy;
- praca ma charakter zespołowy, co jest warunkiem niezbędnym do wystąpienia efektu synergicznego w procesie budowania i rozwoju zasobów wiedzy w organizacji;
- innowacyjność wynika z faktu, że człowiek przetwarza posiadaną wiedzę w sposób niezalgorytmizowany, co pozwala otrzymywać różnorodne projekty, które nie są jednoznacznie zdeterminowane;
- konieczna jest otwartość na otoczenie, co oznacza z jednej strony przystosowanie do otoczenia reprezentowanego przez klientów, konkurentów i dostawców, a z drugiej – aktywne kształtowanie otoczenia zgodnie ze swoimi potrzebami; wzajemne interakcje trzeba widzieć w kontekście zarządzania wiedzą: organizacja absorbuje wiedzę z otoczenia, wykorzystuje ją, rozwija i (wzbogaconą) przekazuje do otoczenia.

Zdaniem P. Nestorowicza organizacja oparta na wiedzy aktywnie pozyskuje i przetwarza informacje, tworzy nową wiedzę, elastycznie zmienia swoje działania oraz aktywnie poszukuje nowych rozwiązań w celu osiągnięcia sprawności operacyjnej i zagwarantowania zdolności do samoodnowy [Nestorowicz 2001, s. 69]. Według B. Mikuły organizacje wiedzy można najogólniej przedstawić jako organizacje uczące się, koncentrujące na ciągłym procesie zdobywania i rozwoju wiedzy oraz umiejętności, które dodatkowo wykorzystują najnowocześniejszą technikę informacyjną i wchodzą w różnego rodzaju powiązania ze swoim otoczeniem, tworząc m.in. organizacje sieciowe z dominującymi cechami wirtualności [Mikuła 2004a, s. 322-323]. Autor podaje obszerny katalog cech organizacji opartej na wiedzy. Między innymi wskazuje, że w tych organizacjach celem jest tworzenie wartości dla klienta i innych interesariuszy, strategia jest proaktywna, wyprzedzająca zmiany w otoczeniu, inwestuje się w rozwój i wykorzystanie wiedzy i kapitału intelektualnego, ciągle rekonstruuje świat wewnętrzny i zewnętrzny organizacji, orientując się na nagłe i zachodzące w dużym tempie zmiany, relacje oparte są na heterarchii, dużej ruchliwości, harmonii, kooperacji i nieformalnych mechanizmach, granice między funkcjami, jednostkami organizacyjnymi i organizacjami są zatarte, w marketingu zaś dominują zasady zarządzania relacjami z klientami.

Jak łatwo zauważyć, postulaty formułowane wobec organizacji opartej na wiedzy są dość zróżnicowane i obszerne pod względem zgłaszanych cech. Dyskusja wokół problematyki organizacji wiedzy w dużym stopniu odzwierciedla poglądy dotyczące kształtu organizacji ery postindustrialnej. Na pewno jednak występuje wyraźna specyfika organizacji opartych na wiedzy. Jest nią orientacja na wiedzę. Wszystkie wyróżniane cechy, mechanizmy działania, proponowane rozwiązania

organizacyjno-zarządcze mają przede wszystkim na celu efektywniejsze zarządzanie wiedzą i jej poszczególnymi procesami. Akcent jest zatem położony na poszukiwanie sposobów lepszego pozyskiwania, upowszechniania, rozwijania i wykorzystywania wiedzy indywidualnej, zespołowej i organizacyjnej w obrębie organizacji i na zewnątrz, we współpracy z innymi organizacjami i podmiotami. Efektem funkcjonowania organizacji opartej na wiedzy jest tworzenie wartości dla klientów, a także pracowników, dostawców, kooperantów itd. W tej sytuacji jest zasadne, a nawet konieczne tworzenie systemowych warunków generowania wiedzy i jej wykorzystania do realizacji zadań rozwojowych przedsiębiorstw.

Wydaje się, że zaproponowana poniżej – przez autora niniejszego opracowania – koncepcja przedsiębiorstwa totalnie¹⁵ zorientowanego na wiedzę znajduje się w nurcie poszukiwań modeli organizacyjnych, które są adekwatne wobec współczesnych wyzwań. Jak się wydaje, powszechnie stosowane i zaakceptowane określenie organizacja oparta na wiedzy nie w pełni oddaje istotę problemów i dylematów, przed którymi stoi współczesne przedsiębiorstwo. Oparcie na wiedzy może być stopniowalne, oznaczone co do zakresu i intensywności, zakładać ograniczenia i wyjątki w zakresie pełnej eksploatacji i eksploracji wiedzy jako zasobu. Potrzebne jest bardziej wyraziste podkreślenie dominującego znaczenia wiedzy jako zasobu przedsiębiorstwa i wynikających stąd konsekwencji; konsekwencji, które muszą przede wszystkim dotyczyć całościowego, a więc systemowego ujmowania procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Takie spojrzenie jest zbieżne z poglądami innych autorów na istotę przedsiębiorstwa nowego typu, które musi posiadać wbudowane mechanizmy funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu, gdzie występuje niezwykle silna presja konkurencyjna i związana z nią nietrwałość przewagi konkurencyjnej [*Zarządzanie w turbulentnym...* 2005]. W warunkach silnej kompresji czasu kolejnych zmian techniczno-technologicznych, zdolność efektywnego funkcjonowania każdej organizacji jest funkcją posiadanej wszechstronnej wiedzy o klientach, konkurentach, dostawcach oraz własnych pracownikach. Wszystkie te rodzaje wiedzy są równie istotne w tworzeniu przewagi konkurencyjnej, której rdzeniem są kompetencje przedsiębiorstwa. Umiejętne zarządzanie zasobami wiedzy nie może polegać na przypadkowych, nieskoordynowanych i jednostkowych inicjatywach różnych pracowników i komórek organizacyjnych. Musi istnieć w tym względzie wypracowany kompleksowy program działania, świadomie wdrażany przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Totalna orientacja na wiedzę zmienia istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa, które staje się

¹⁵ Według niektórych koncepcji sprostanie dzisiejszym warunkom konkurencyjnym implikuje przyjęcie modelu przedsiębiorstwa totalnego. 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, kadry), całkowite podporządkowanie potrzebom i oczekiwaniom klientów, elastyczne reagowanie na impulsy zewnętrzne i wewnętrzne, zdolność do samorganizacji, tym bardziej konieczna, im bardziej ulotna jest aktualna przewaga konkurencyjna – więcej na ten temat zob. [*Zarządzanie strategiczne...* 2005, s. 30-36].

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 totalnie zorientowane na wiedzę dzięki gromadzeniu wiedzy, kompetencji, relacji i użytecznych informacji może aktywnie kształtować własną przyszłość. Podstawowym mechanizmem zarządzania, integrującym wykorzystywane metody i narzędzia zarządzania, jest system zarządzania wiedzą. System ten obejmuje wszystkie obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa i do jego elementów składowych należą: strategia oparta na wiedzy, rozwiązania organizacyjne, zarządzanie informacją, zarządzanie pracownikami wiedzy oraz partnerska kultura organizacyjna¹⁴. Wszyscy pracownicy aktywnie uczestniczą w zarządzaniu wiedzą, będąc świadomymi użytkownikami systemu. Aktywność oznacza przede wszystkim nieustanny rozwój zawodowy, upowszechnianie własnych doświadczeń, rozwiązań i dzielenie się kompetencjami i wiedzą z innymi uczestnikami organizacji, rozwijanie istniejącej wiedzy dzięki własnym pomysłom, pracy w zespole, innowacjom zastosowanym w produktach i usługach. Z punktu widzenia pracowników wiedza (i zarządzanie nią) stają się naturalną częścią odgrywanych ról organizacyjnych i wykonywanych zadań.

Rozwinięciem zarysowanej charakterystyki są poniżej sformułowane cechy bazowe przedsiębiorstwa totalnie zorientowanego na wiedzę (tab. 2.2). Podane cechy są wypadkową własnych przemyśleń autora niniejszej pracy i bogatej literatury przedmiotu [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 132-197; Rokita 2003; Mikula, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 35; Mikula 2001a, s. 31-32; Niemczyk 2000, s. 76-86; Nestorowicz 2001, s. 50-80; Perechuda 2005; Garratt 1987; Garvin 1993; Pedler, Burgoyne, Boydell 1996; Senge 1998].

Wydaje się, że podane cechy bazowe tworzą jednolity fundament koncepcyjny przedsiębiorstwa totalnie zorientowanego na wiedzę. Uwaga badacza powinna być skupiona przede wszystkim na takich elementach organizacji, które będą decydować o jej głównym charakterze, a nie o kształcie poszczególnych elementów. Wybrane cechy muszą być analizowane z odpowiednio pogłębioną wnikliwością wówczas, gdy wynika to z przyjętej strategii badawczej. Na każdą organizację można bowiem patrzeć z różnej perspektywy, akcentując wybraną problematykę. W tym sensie zasadne jest stwierdzenie P. Płoszajskiego: „Można by zatem powiedzieć, że w tak rozumianej prognozie interesuje nas bardziej »geometria przyszłości«, czyli cechy rozwiązań przyszłych problemów organizacyjnych i sposoby przechodzenia od jednej fazy rozwojowej do drugiej, niż »algebra przyszłości«, czyli konkretna charakterystyka stanów docelowych” [Płoszajski 2000, s. 27].

Można przyjąć, że koncepcja organizacji opartej na wiedzy, z zasady bardziej ogólna i uniwersalna, jest modelowana przez podejścia uwypuklające określony aspekt orientacji na wiedzę. Przyjęto założenie, że w ramach koncepcji organizacji

¹⁴ Więcej na ten temat w dalszej części niniejszej pracy.

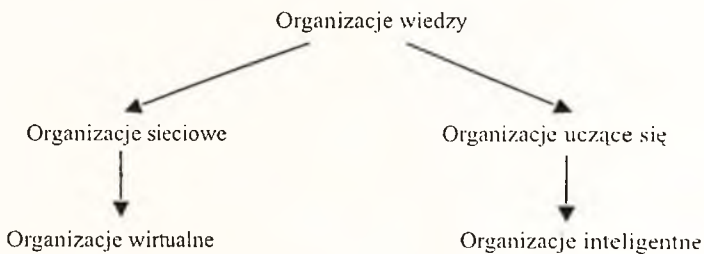
Tabela 2.2. Cechy bazowe przedsiębiorstwa totalnie zorientowanego na wiedzę

- koncentrowanie uwagi w procesie zarządzania na niematerialnych wartościach organizacji (tworzących kapitał intelektualny całej organizacji) jako dźwigni podnoszącej poziom konkurencyjności na rynku, w tym głównie wiedzy, która jest zasadniczym czynnikiem wytwórczym, substytutem tradycyjnych źródeł wzrostu, inicjującym i wiodącym impulsem tworzenia wartości dodanej, ukrytej w pozostałych zasobach materialnych i niematerialnych
- zarządzanie jest zorientowane na twórcze, przeniknięte intelektualnymi impulsami łączenie okazji, szans i nadziei – jakie niesie z sobą trudna do ogarnięcia, w dużym stopniu niejasna, nieprzewidywalna przyszłość – z perfekcyjnymi kompetencjami pracowników i organizacji, pozwalającymi na opanowanie i ukierunkowanie narastającej złożoności
- zarządzanie jest wewnętrznie spójne, granice między obszarami funkcjonalnymi są zacierane dzięki dodatnim sprzężeniom zwrotnym wynikającym z ciągłej wymiany informacji i budowania na jej podstawie wszechstronnej wiedzy o klientach, dostawcach, konkurentach, technologiach i produktach
- oferowanie usług i produktów wiedzochłonnych (nasyconych wiedzą w postaci technologii, techniki wspartej narzędziami informatyki, patentów, programów, metod i technik organizacyjno-zarządczych itd.)
- nastawienie na tworzenie dogodnych warunków współpracy, wymiany poglądów, inicjowania i podtrzymywania kontaktów zawodowych i pozazawodowych, co w rezultacie ma prowadzić do powstania wielowymiarowego środowiska setek i tysięcy powiązań i połączeń, wzajemnie się krzyżujących i przenikających, gdzie na zasadzie synergii (łączenia kompetencji i zasobów) są generowane nowatorskie pomysły i rozwiązania
- system zarządzania wiedzą tworzy spójną całość, zharmonizowaną z innymi kluczowymi elementami zarządzania: strategią, strukturą, procedurami i kulturą organizacyjną
- wspieraniu zarządzania wiedzą służą przede wszystkim – na zasadzie sprzężenia zwrotnego – otwarte systemy komunikacyjne, zapewniające dostępność, wszechstronność i aktualność informacji (dzięki wdrożeniu elektronicznych narzędzi informatycznych) oraz zespołowe formy pracy i współpracy, łamiące tradycyjne zasady rozdziału tego, co osobiste i służbowe, formalne i nieformalne, służące stopniowemu odchodzeniu od strukturyzacji funkcjonalnej i hierarchicznej na rzecz procesowych sposobów działania i osiągania efektów; łączne stosowanie wzmacniających się wzajemnie: otwartej komunikacji i form zespołowych tworzy uwarunkowania sprzyjające procesom uczenia się i rozwoju pracowników, powiększających swój osobisty kapitał intelektualny
- współpraca i współdziałanie (na różnych zasadach formalnych, prawnych, organizacyjnych i czasowych) ze specjalistami najwyższej klasy, określanymi mianem pracowników wiedzy, posiadającymi kompetencje niezbędne z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej organizacji
- od pracowników oczekuje się postaw i zachowań wskazujących na zaangażowanie intelektualne, z kolei mobilizowaniu pomysłowości ma służyć podmiotowe podejście do pracowników, zachęcające i sprzyjające samoorganizacji
- orientacja na podmiotowość kompetentnych (współ)pracowników jest w ostatecznym efekcie uzyskiwana poprzez wykreowanie kultury wspólnoty profesjonalistów, afirmującej dialog, partnerstwo, zaufanie i odpowiedzialność
- wiedza jest wykorzystywana na rzecz klienta, któremu oferuje się wartości oparte na profesjonalizmie i partnerstwie we wzajemnych relacjach

Źródło: opracowanie własne.

wiedzy identyfikowany jest nurt organizacji sieciowych, przekształcających się – wraz z rozwojem technologii teleinformatycznej – w organizacje wirtualne, oraz nurt organizacji uczących się, które przekształcają się w organizacje inteligentne.

w miarę jak procesy uczenia się stają się integralnym składnikiem systemu zarządzania organizacją. Ilustracją takiego założenia jest schemat ideowy na rys. 2.4. Jest to oczywiście podział względny, dostrzegany w literaturze i mający przede wszystkim walor poznawczy. Jeśli spojrzeć na poszczególne modele przez pryzmat ich użyteczności, można dostrzec, że ich cechy mogą się wzajemnie przenikać, tworząc różne kombinacje celowo dobranych atrybutów. Autor chciałby skupić uwagę na wybranych cechach organizacji opartej na wiedzy, wybór ograniczono zatem do omówienia dwóch modeli: organizacji uczącej się i organizacji inteligentnej. Zdaniem autora niniejszej pracy oba modele łączy personalny pryzmat postrzegania zarządzania wiedzą. Procesy uczenia się, rozwijania umiejętności, kształtowania unikatowych kompetencji, tworzenia produktów rynkowych zorientowanych na nowoczesne technologie wymagają odpowiedniego zarządzania pracownikami posiadającymi wiedzę. Ich znaczenie w tych organizacjach jest pierwszoplanowe. Przedstawiona charakterystyka jest dogodnym punktem wyjścia do przedstawienia własnego modelu organizacji inteligentnej, wynikającego z koncepcji przedsiębiorstwa totalnie zorientowanego na wiedzę.



Rys. 2.4. Wybrane formy organizacji opartych na wiedzy

Źródło: opracowanie własne

Organizacja ucząca się. W literaturze przedmiotu bardzo mocno eksploatowany jest wymiar procesów organizacyjnego uczenia się. Prekursorzy tego nurtu już w nazwach swoich modeli podkreślają znaczenie procesów uczenia się. P. Senge i B. Garratt przyjmują określenie organizacja samoucząca się, a M. Pedler, T. Boydell i J. Burgoyne – przedsiębiorstwo samouczące się. Organizacja ucząca się to rodzaj metafory, rozpowszechnionej w zarządzaniu w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Uczenie się może być definiowane jako zwiększenie organizacyjnego potencjału rozwiązywania problemów przez zmianę organizacyjnego zasobu wiedzy. Istotą tego konceptu jest tworzenie (powstawanie) nowej organizacyjnej wiedzy [Romanowska 2001a, s. 28].

Warto zauważyć, że koncepcje organizacji jako systemu przetwarzania informacji można odnaleźć w nurcie cybernetycznym w latach pięćdziesiątych w pracach N. Wienera i W.S. Ashby'ego. „Nurt cybernetyczny stracił na znaczeniu, ale idea organizacji jako systemu informacyjnego zdolnego do samodoskonalenia

przez proces uczenia się, znalazła miejsce w zarządzaniu i na nowo zinterpretowana zyskała w latach 80. XX wieku. Wiedza została uznana za zasób organizacji, a zarządzanie wiedzą jest interpretowane jako podstawowe źródło rozwoju przedsiębiorstwa [Bukowitz, Williams 1999]. Na przykład G. Morgan proponuje metaforę organizacji przyrównywanej do mózgu, zwracając uwagę na proces wewnątrzorganizacyjnego uczenia się i przetwarzania informacji [Morgan 1997, s. 85-124]. W Polsce m.in. M. Czerska podkreśla, że do fundamentalnych cech organizacji uczącej się [Czerska 2001, s. 547-548] należy wysoka zdolność adaptowania się do zmian w otoczeniu i dokonywania zmian organizacyjnych.

U podstaw koncepcji organizacji uczącej się znajdują się następujące założenia [Lundy, Cowling 2001, s. 278]:

- uczenie się jest wartością,
- choć uczenie się przebiega stale, jego ilość i jakość są większe, gdy jest ono procesem świadomym, a nie pozostawionym losowi,
- uczenie jest procesem ciągłym, nie ma początku ani końca,
- łatwiej utrzymać wyniki uczenia się, jeśli dzieli się je z innymi ludźmi.

Zdaniem P. Senge „organizacja ucząca się jest miejscem, gdzie ludzie odkrywają ciągle na nowo, w jaki sposób tworzą otaczającą ich rzeczywistość i jak mogą ją zmieniać[...]. Sednem organizacji uczącej się jest zmiana sposobu myślenia” [Senge 1998, s. 25]. Do pięciu niezbędnych warunków funkcjonowania organizacji uczącej się wspomniany autor zalicza:

- wspólną wizję,
- mistrzostwo osobiste,
- zespołowe uczenie się,
- rozpoznawanie modeli myślowych,
- myślenie systemowe.

Warto dodać, iż mistrzostwo osobiste, jeden z elementów wymienianych przez P. Senge, oznacza przede wszystkim kreatywność w codziennym działaniu, poszukiwanie twórczych rozwiązań zaistniałych problemów. Taka postawa odzwierciedla się w dążeniu do rozwoju mistrzostwa, gdyż przeniknięty nim człowiek ma silną osobistą motywację osiągnięcia doskonałości, w wymiarze własnej kariery i sukcesów zawodowych i w wymiarze otaczającej go rzeczywistości. Świadomość własnych przewag (ale i własnych niedoskonałości) względem innych pracowników w organizacji rodzi pewność siebie. Odczuwanie silnej pozycji może z kolei powodować większą kreatywność bez obaw o wyniki merytorycznej polemiki. Będąc uznanymi specjalistami, wierzymy bowiem w swoje pomysły i gotowi jesteśmy z przekonaniem ich bronić.

Przedsiębiorstwo nie może jednak liczyć wyłącznie na wewnętrzny imperatyw proaktywności człowieka nastawionego na osiągnięcie mistrzostwa. Stworzenie szczególnego klimatu, który byłby oparty na pasji tworzenia i rozwoju osobistego mistrzostwa, wymaga systemowego podejścia ze strony przedsiębiorstwa. W planie kreowania odpowiedniej, wielowymiarowej przestrzeni intelektualnej mobili-

zacji¹⁵ trzeba uwzględnić szereg elementów, wzajemnie się uzupełniających. Wśród niezbędnych czynników krytycznych wyróżnimy te, które proponuje P. Senge, jak i inne, które odnajdujemy w klasycznej już literaturze amerykańskiej. Przedsiębiorstwa pragnące stać się organizacją uczącą się muszą spełnić takie oto warunki [Pedler, Burgoyne, Boydell 1992] (cyt. za [Panasiewicz 2002, s. 12-13]):

- tworzenie strategii jest świadomie prowadzone jako proces uczenia się,
- w procesach przygotowania i realizacji decyzji biorą udział szerokie grupy pracowników,
- systemy informacyjne i informatyczne pozwalają na ocenę i kwestionowanie przyjętych założeń strategicznych i operacyjnych przedsiębiorstwa oraz umożliwiają indywidualne i zespołowe uczenie się,
- systemy kontroli, księgowo i sprawozdawczo umożliwiają ocenę przedsiębiorstwa w kategoriach uczenia się,
- osoby posiadające kontakty zewnętrzne funkcjonują jako zwiadowcy i informatorzy,
- pracownicy przedsiębiorstwa nawiązują współpracę informacyjną w celu wspólnego uczenia się z głównymi dostawcami i klientami i innymi organizacjami,
- kultura organizacyjna zachęca do eksperymentowania, uczenia się na sukcesach i błędach oraz ciągłego doskonalenia kwalifikacji,
- wszyscy pracownicy korzystają z rozwiązań służących uczeniu się i rozwojowi,
- struktura organizacyjna wspomaga proces uczenia się.

Proponowane rozwiązania mogą tworzyć dwa wymiary przestrzeni mobilizowania pomysłowości. Pierwszy, bardziej formalny o zamkniętym układzie dopuszczalnej swobody działania, jest wyznaczony przez np. ramy pracy zespołowej, domenę działalności i wiedzy pracownika, realizowane cele w kontekście celów właściwej komórki organizacyjnej i całej organizacji. Drugi wymiar, dający kompetentnemu pracownikowi swobodę twórczą, zakreśla przekraczanie np. ustalonych formalnie obowiązków, wykonywanie z własnej inicjatywy dodatkowych zadań, nawiązywanie nowych, merytorycznych kontaktów interpersonalnych, wybór metod i czasu działania. Ch. Handy dostrzega możliwość kształtowania rozwiązań strukturalnych uczącej się organizacji zgodnie z zasadą „przenicowanego pączka”, który posiada wypełniony środek i pustą przestrzeń na zewnątrz [Hopej 2000, s. 132]. Pewna część pracy musi być określona i dokładnie wykonana. Ponadto każdy powinien robić coś więcej, wykazywać inicjatywę, odpowiedzialność i wyjść poza znane ramy, jak gdyby w pustą przestrzeń „pączka”, i wypełniać ją treścią. Innymi słowy, uczestnicy uczącej się organizacji powinni mieć określone jedynie podstawowe obowiązki i szerokie pole działania zarysowane własną ręką [Hopej 2000, s. 132-133]. Uzupełniając przytoczone stwierdzenie, warto dodać, że w stworzonej w organizacji przestrzeni aktywności każdy

¹⁵ Określenie jest propozycją autora rozwiniętą w dalszej części pracy.

człowiek może oczekiwać, że może działać na tyle, na ile pozwoli mu limit kompetencji z założeniem minimum kontroli” [Grudzewski, Hejduk 2000a, s. 75].

Podsumowując istotę modelu organizacji uczącej się, trzeba stwierdzić, że stwarza on warunki ciągłego rozwoju personelu poprzez realizowanie procesu organizacyjnego uczenia się. Organizacja ta jest miejscem, w którym ludzie mogą bezustannie wykonywać zadania i projekty, podnosić swoje kompetencje. Dostęp do wiedzy jest nieograniczony, a jej upowszechnianie jest wręcz obowiązkiem pracownika. Każdy element środowiska pracy wspomaga uczenie się pracowników. Przyjmuje się, że przyszłość organizacji zależy od wszystkich pracowników w niej zatrudnionych i wszyscy pracownicy mają obowiązek myślenia. Uzyskiwane kompetencje są konsekwencją jednoczesnego uczenia się na wszystkich poziomach: indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. Jak stwierdza J. Rokita, tworzenie podstawowych kompetencji przedsiębiorstwa wymaga komunikacji, zaangażowania, delegowania uprawnień i daleko idącego porozumienia pracujących w całej organizacji [Rokita 2003, s. 69]. Warto do tej myśli dodać jeszcze jedną, podkreślającą rolę kultury organizacyjnej. Otóż dodatkowy impuls procesom uczenia się daje poczucie wspólnoty, budowane na zasadach zaufania, częstych interakcji i świadomości wspólnych celów. Stałe podnoszenie umiejętności zawodowych powoduje – i to jest drugi istotny aspekt działania organizacji uczących się – ciągłe przekształcanie się organizacji. Jest to efekt ciągłego poszukiwania i wdrażania innowacji, zwiększających jej zdolność coraz szybszego adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu.

Organizacja inteligentna. Niektórzy autorzy dostrzegają różnice występujące między organizacją uczącą się i organizacją inteligentną. Formułowane są opinie zakładające, iż organizacja inteligentna jest wyższą formą organizacji uczącej się, która stanowi wynik wdrożenia i w pełni opanowanej realizacji organizacyjnego uczenia się. Jest to organizacja ucząca się, która osiągnęła swój stan idealny. Organizacja ta jest organizacją powstałą w efekcie organizacyjnego uczenia się, powiększania kapitału intelektualnego, doskonalenia inteligencji i umiejętności jej wykorzystywania [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 20-21]. Wydaje się, że jest to kolejny etap, jaki firmy powinny osiągnąć po przyjęciu wszystkich cech organizacji uczącej się [Tabaszewska 2004, s. 21-23]. Organizacja inteligentna wykorzystuje więc w swoich założeniach wiele zasad właściwych dla systemu organizacyjnego uczenia się, w tym myślenie systemowe, pracę zespołową, partycypacyjny styl kierowania oraz przemyślane i systemowo ujęte zarządzanie wiedzą [Mikuła, Ziębicki 2000, s. 11-14]. Organizacja ucząca się jest w tym ujęciu środkiem do osiągnięcia przez organizację wysokiej inteligencji – stanu organizacji inteligentnej. Organizacja inteligentna poprzez realizację organizacyjnego uczenia się nabyła zdolność do nauki i profesjonalnie prowadzi procesy organizacyjnego uczenia [Mikuła 2001a, s. 42].

Logicznie biorąc, każda organizacja podlega ewolucji i zmianom. Tym bardziej dotyczy to organizacji wiedzy, z zasady podlegającej – dzięki nagromadzonemu potencjałowi zdolności do zmian innowacyjnych – nieustannej wewnętrznej odnowie. Wobec tego mamy do czynienia z przeobrażeniami w wymiarze koncepcyjnym – czego widowym znakiem są powstające opracowania – oraz z przeobrażeniami faktycznymi, w praktyce przedsiębiorstw zorientowanych na wiedzę. Czyli kształtuje się kolejny etap (faza, stadium) cyklu życia organizacji wiedzy. Zasadna wydaje się teza, iż nie każda organizacja wiedzy osiągnie kolejną fazę rozwoju w tym cyklu. Będzie to możliwe pod warunkiem totalnej orientacji na wiedzę.

Podstawą rozróżnienia obu modeli organizacji wiedzy są słowa kluczowe: uczenie się i inteligencja. Organizacyjne uczenie się jest definiowane przez wielu autorów [Mikuła 2001a, s. 11-12]. Można przyjąć, że uczenie się jest procesem, dzięki któremu człowiek – pozyskując informację, doświadczenie i wiedzę – zmienia (poszerza) zakres swoich potencjalnych zachowań, lepiej przystosowując się do zmian. Przez inteligencję rozumie się system operacji poznawczych porządkujących działania człowieka, a definiuje się ją jako [Nosal 1984, s. 18; Bohdziewicz, Roszkowski 1988, s. 14; Zawadzka 1991, s. 15-19]:

- zdolność przystosowania się do zmiennych warunków i różnorodnych zadań życiowych;
- zdolność trafnego wyboru i zmiany kierunków zachowań celowych;
- system operacji poznawczych, który porządkuje, przekształca i dostosowuje (równoważy) działanie człowieka wobec otoczenia;
- zdolność dostrzegania mało widocznych, subtelných związków między informacjami lub faktami, wykrywania ogólniejszych prawidłowości i tendencji rozwojowych;
- zdolność szybkiego uczenia się, odróżniania związków i cech istotnych od nieistotnych w analizowanych zjawiskach;
- zdolność samodzielnego myślenia, wolnego od wpływów emocji i otoczenia.

Jak trafnie zauważa J. Niemczyk, inteligencja jest czymś więcej niż uczenie się. Inteligencja to umiejętność przystosowania się dzięki wykorzystaniu odpowiednich środków myślenia. Inteligencja jest zatem wytworem łącznego oddziaływania genotypu, otoczenia, uczenia się i całej życiowej aktywności [Niemczyk 2000, s. 76].

Istnieje wiele różnych koncepcji organizacji inteligentnej. W literaturze przedmiotu trudno jest znaleźć jednolitą teorię, która w sposób zwarty, a zarazem kompleksowy i wieloaspektowy wyjaśniałaby, czym jest organizacja inteligentna. Na pewno jest to wynik potęgującej się mnogości poglądów i koncepcji, często albo nazbyt fragmentarycznych i tym samym jednostronnie szczegółowych, albo też nazbyt ogólnych. Pomysł na organizację inteligentną dopiero się rozwija, bardzo zresztą intensywnie. Nie ma wątpliwości, że w koncepcji organizacji inteligentnej jak w soczewce skupiają się wszystkie realne wyzwania, wobec których stoi przedsiębiorstwo XXI wieku. Inteligencję organizacji kształtują różne elementy (zob.

[Grudzewski, Hejduk 2000a, s. 99-100; Penc 2000, s. 282; 284]): inteligencja informacyjna, technologiczna, innowacyjna, finansowa, marketingowa, organizacyjna, społeczna i ekologiczna.

Porównując znaczenie obu pojęć i odnosząc je do analizowanych modeli organizacji wiedzy, trzeba stwierdzić, że w organizacji inteligentnej mamy do czynienia z profesjonalizacją zarządzania wiedzą i innymi zasobami niematerialnymi (zarządzanie kapitałem intelektualnym). O ile w fazie organizacji uczącej się kierownictwo i pracownicy dopiero uczyli się, jak się uczyć, traktując tworzony system zarządzania wiedzą w kategoriach nowych rozwiązań, stopniowo przystosowując się do zmian, tworząc nowy repertuar zachowań adaptacyjnych, nastawionych na rozwój i intelektualne zaangażowanie na rzecz organizacji, o tyle w organizacji inteligentnej funkcjonujący system zarządzania wiedzą jest postrzegany w kategoriach naturalnego elementu organizacji. Ważna jest podkreślana przez wielu autorów nierozzerwalna symbioza koncepcji organizacji inteligentnej i zarządzania wiedzą [Grudzewski, Hejduk 2002b, s. 13; Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 612; Romanowska 2001a, s. 23]. Zapewne najbardziej oczywistą przesłanką zespolenia obu koncepcji jest zwrócenie uwagi na fakt, że realizacja zarządzania wiedzą wymaga inteligentnej działalności organizacji, która posiada zdolności antycypowania i dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu i jednocześnie aktywnego kreowania zmian, sprzyjających jej rozwojowi w przyszłości. Czynnikiem integrującym obie koncepcje zarządzania jest kategoria pracownika wiedzy.

Ukształtowanie się kategorii pracowników wiedzy świadczy o przejściu od fazy organizacji uczącej się do fazy organizacji inteligentnej.

Podkreślanie w koncepcji organizacji inteligentnej znaczenia kompetencji, implikujących zdolność utrzymania i poprawy konkurencyjności, w konsekwencji wskazuje na podstawowy charakter kapitału ludzkiego. Wynika to z prostej zależności: wzrost poziomu profesjonalnych kompetencji pracowników powoduje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa (między tymi czynnikami istnieje zależność wprost proporcjonalna). Można zatem przyjąć, że koncepcja organizacji inteligentnej zmierza w kierunku budowania konfiguracji inteligentnej, produktywnej społeczności (zob. [Listwan 1995, s. 308-309]). Reputacja i efekty funkcjonowania organizacji inteligentnej są przede wszystkim związane (i oceniane przez interesariuszy) z wypracowanymi kompetencjami i sposobami ich wykorzystywania na rzecz odbiorców, w mniejszym zaś stopniu z tradycyjnie rozumianym stanem posiadania i osiągniętymi fizycznymi rozmiarami (wielkość zatrudnienia, powierzchnie budynków itd.). Innymi słowy, koncepcja organizacji inteligentnej opiera się na identyfikacji węzłowych kompetencji, niezbędnych do koordynowania nowego przedsiębiorstwa [Grudzewski, Hejduk 1998b, s. 233-263]. Organizacja inteligentna w sposób perfekcyjny zarządza swoimi zasobami i kompetencjami, rozwija je i wykorzystuje (por. [Stonehouse i in. 2001, s. 15]). W takiej organizacji uczenie się staje się procesem ciągłym, przenikającym wszystkie pozio-

my systemu zarządzania w przedsiębiorstwie. Pozyskiwana, kreowana i rozwijana w procesie uczenia się wiedza umożliwia przedsiębiorstwu zachowanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej, która może być oparta tylko na specyficznych zasobach lub umiejętnościach organizacji, które przyczyniają się do rozwiązywania problemów istotnych dla klientów oraz są trudne do podrobienia lub naśladowania przez konkurencję [Raub, Buchel 1996, s. 26]. Podobne wnioski formułuje M. Romanowska, stwierdzając, iż organizacja będąca inteligentnym innowatorem posiada zasoby intelektualne trudne do skopiowania i zdolność do wyprzedzającego kształtowania zmian modelu działania [Romanowska 2001a, s. 302]. J. Rokita upatruje istoty organizacji intelektualnej w umiejętności wykorzystywania coraz większego zakresu wiedzy organizacyjnej przy podejmowaniu decyzji strategicznych, wzmacniających zdolności konkurencyjne organizacji. Zdaniem tego autora organizacja intelektualna nie tylko potrafi się uczyć, gromadzić wiedzę, ale także efektywnie ją wykorzystywać [Rokita 2003, s. 10]. Według W.M. Grudzewskiego i I. Hejduk [2000a, s. 75] koncepcja organizacji inteligentnej jest „...zbudowana na bazie kompetencji, które są również wspomagane przez ciekawość, przebaczenie, zaufanie i wspólne działanie”. Oboje autorzy podkreślają, że w przedsiębiorstwie – organizacji inteligentnej prowadzenie systemu ciągłych usprawnień zależy od tego, czy posiada ono umiejętności m.in. w zakresie [Grudzewski, Hejduk 1998a, s. 31-32]:

- formułowania własnej misji i wizji oraz mobilizowania pracowników wokół ich realizacji,
- identyfikowania procesów stanowiących słabe ogniwa,
- organizowania w istniejących strukturach zarządzania zespołów efektywnej kooperacji między pracownikami zajmującymi określone pozycje,
- formułowania strategii, dzięki której możliwe jest prowadzenie gry o przetrwanie i rozwój,
- tworzenia systemu motywacyjnego, umożliwiającego powiązanie oceny pracy poszczególnych pracowników z ich wynagrodzeniem.

Ogólny potencjał inteligencji całej organizacji decyduje w dużym stopniu o sukcesie przedsiębiorstw, „... co przejawia się w sposobie wykorzystania przez nie możliwości i szans, umiejętności kształtowania swej obecnej i przyszłej sytuacji. Nosicielem tej inteligencji jest całe przedsiębiorstwo, rozumiane jako inteligentny organizm gospodarczy, na który składają się trzy warstwy: przeszłość (pamięć, reputacja), teraźniejszość (prestiż, uznanie społeczne), przyszłość (cele, misja, wizja)” [Grudzewski, Hejduk 2000b, s. 137]. W proponowanym ujęciu sukces organizacji inteligentnej jest kombinacją posiadanej reputacji, prestiżu, posiadanej wiedzy oraz zdolności do kreowania przyszłości dzięki posiadanej wizji i misji. J. Penc stwierdza, że inteligencja organizacji decyduje „... o sposobie wykorzystania przez firmę posiadanych możliwości i okazji, zdolnościach dostosowania się do nowych sytuacji, tworzeniu i wprowadzaniu śmiałych koncepcji, stałej analizie swoich słabych i mocnych stron, niedostatków i błędów i traktowaniu ich jako wyzwania

do ciągłego doskonalenia jakości swej pracy (totalnej jakości)” [Penc 2000, s. 282]. Stałe zwiększanie potencjału inteligencji organizacji, zachodzące w toku różnorodnych procesów uczenia się, znajduje odzwierciedlenie w ciągłym rozwijaniu kluczowych i wyróżniających kompetencji.

Istnieją związki między koncepcją organizacji inteligentnej a innymi koncepcjami zarządzania. Kategoria okazji w sposób szczególny łączy się z kategorią tzw. dominującej logiki jako filtru informacyjnego, autorstwa R.A. Bettisa i C.K. Prahalada. Głównym założeniem jest stwierdzenie, że menedżerowie w subiektywny sposób filtrują informacje z otoczenia. Przyjęty model dominującej logiki filtruje w firmie okazje, „odcedzając” mniej atrakcyjne od bardziej atrakcyjnych. Filtr dominującej logiki może być również nakierowany na pomysły płynące z wnętrza organizacji (w czym można – zdaniem autora niniejszej pracy – dostrzec zbieżność z koncepcją organizacji inteligentnej). Kluczową kategorią staje się wtedy innowacja wartości [Obłój 2003a], której istota zdaje się doskonale komponować z ideą organizacji inteligentnej – nagromadzona w niej wiedza jest źródłem antycypowania przyszłości, także w aspekcie kreowania nowych rynków i potrzeb klientów.

Można by dodać, że pozytywny wpływ na wykorzystywanie przez organizację inteligentną pojawiających się okazji mają nie tylko względy merytoryczne, zakodowane w postaci profesjonalnych kompetencji; niezbędne są przy tym pewne postawy i zachowania afirmujące gotowość do współpracy, pomagania sobie, konstruktywnego dążenia do rozwiązywania konfliktów. Zdolność wykorzystania zgromadzonej wiedzy zależy w znaczącym stopniu od harmonijnych stosunków w środowisku pracy. Nastroje panujące wśród pracowników, napięcia emocjonalne towarzyszące wykonywanym zadaniom mają silny wpływ na poziom efektywności. Każdy człowiek jest inny. Wszyscy zachowujemy się i reagujemy odmiennie, nawet w tym samym kontekście sytuacyjnym. Niejednokrotnie postępujemy w sposób nieprzewidywalny, irracjonalny, poddając się nastrojowi chwili, zmieniającym się oczekiwaniom [Biernat, Morawski 2000, s. 42]. Zaczynamy rozumieć, że w człowieku tkwią nie do końca zrozumiałe energie i napięcia, które – w porę nie odczytane – mogą eksplodować; „... psycholodzy doszli do wniosku, że ludzie nie są zimnymi komputerami, lecz nieustannie ulegają nastrojom, emocjom i uczuciom” [Moszkowicz, Potocka 2002, s. 597]. Opanowanie emocji lub też, co prawdopodobniejsze, właściwe ich ukierunkowanie wymaga posiadania tzw. inteligencji emocjonalnej. Inteligencja emocjonalna jest kojarzona z umiejętnością odczytywania charakteru występujących emocji, ich wyrażania i oceny [Szaban 2001a, s. 241-257]. Jej zrozumienie decyduje o wysokiej sprawności stosunków międzyludzkich, sprzyjając kształtowaniu klimatu intelektualnego i zarazem przedsiębiorczego zaangażowania. Umiejętność sterowania emocjami, wyrażająca się samokontrolą własnego postępowania, zapałem, wytrwałością i wewnętrzną motywacją, przyczynia się do rozwoju emocjonalnego i intelektualnego. Zauważmy, że aktywność intelektualna pracowników, chęć wykorzystywania posiadanej wiedzy

cichej na rzecz organizacji jest nie tylko kwestią prawidłowych gratyfikacji finansowych. Zdaniem R. Rutki i M. Czarskiej warunkiem sukcesu organizacji opartych na wiedzy jest m.in. stworzenie mechanizmów integracji emocjonalnej. Do kierunków i obszarów integracji emocjonalnej autorzy zaliczają: kulturę organizacji, rozwiązania organizacyjne i realizację polityki personalnej [Rutka, Czarska 2002, s. 138-149].

Zaangażowanie intelektualne, inicjatywę, niezależną ocenę samego wykonawcy i jego wewnętrzną motywację można uzyskać jedynie poprzez kreowanie poczucia wspólnoty pracodawcy i pracownika, związanie osobistych interesów pracowników z interesami firmy. Parafrazując inne stwierdzenie (odnoszące się do procesu dojrzewania do roli przywódcy), wolno stwierdzić, że utożsamiać się możemy jedynie z takimi organizacjami, których pozycja zostanie zatwierdzona w naszych sercach (dzięki partnerskiej kulturze organizacyjnej opartej na dialogu) i umysłach (dzięki przyciągającym kompetencjom nastawionym na mistrzostwo zawodowe). Dopiero wówczas następuje ta tajemnicza akceptacja, dzięki której rodzi się poczucie wspólnoty wobec kolegów i organizacji (por. [Lundy, Cowling 2001, s. 106]). Zachęcanie do aktywności umysłowej i przelamywania stereotypów, proaktywności w działaniu jest możliwe poprzez stworzenie wspólnoty uczących się partnerów, nastawionych na stałe doskonalenie i rozwijanie siebie, innych i środowiska, w którym się znajdują.

Do budowania emocjonalnych więzi i (szerzej) kultury organizacyjnej, afirmującej wartości łączące ludzi, tworzących i wykorzystujących wiedzę, potrzeba organizacyjnej wielowymiarowej przestrzeni intelektualnej¹⁶, wspierającej i zachęcającej do mobilizowania pomysłowości, na którą obok intelektualnej przedsiębiorczości składają się intelektualny kapitał, intelektualne potrzeby i intelektualne produkty [Kwiatkowski 2000, s. 11, 203-204].

Organizacja inteligentna nie jest projektem, który się rozpoczyna i kończy w określonym precyzyjnie momencie. Koncepcja ta, stosowana w praktyce, jest procesem wyzwalającym, z rosnącą dynamiką, fundamentalne zmiany w funkcjonowaniu organizacji. Inicjowane i wprowadzane w życie muszą być przede wszystkim zmiany postaw i zachowań, gdyż istotą organizacji inteligentnej jest zmiana sposobu myślenia jej uczestników. Dopiero zmiany mentalne warunkują zmiany w innych obszarach organizacji. Trzeba sprawić, by pracownicy byli gotowi do podejmowania ryzyka, stawiania pytań i poszukiwania odpowiedzi, postrzegania rzeczywistości w kategoriach dylematów, eksperymentowania, podpatrywania in-

¹⁶ Współczesna organizacja, czyli przedsiębiorstwo (spółka, instytucja) ma łączyć, a nie dzielić. Wychodząc z izolacji, sztywno i kategorycznie oznaczonych granic formalnych, prawnych, służbowych, zasobowych, musi tworzyć (współtworzyć z innymi organizacjami) wielowymiarowe środowisko poprzez setki i tysiące powiązań i relacji, wzajemnie się krzyżujących i przenikających. W sieci różnorodnych połączeń trzeba szukać i odkrywać nowatorskie pomysły i rozwiązania. Nastawienie na współpracę, wsparcie i wzajemną pomoc staje się priorytetem, niezbędnym w zarządzaniu wiedzą.

nych i uczenia się od najlepszych czy wręcz filozofii działania opartej na „paranoi” (ciągle zaprzeczanie samemu sobie, podważanie wybranej strategii, tworzenie alternatywnych scenariuszy, rozpatrywanie różnych rozwiązań, często całkowicie sprzecznych z dotychczasowym sposobem działania) [Przybyła 2001, s. 424-436].

Wciąż rozszerzając możliwości kształtowania własnej przyszłości, nie zadowolając się jedynie przetrwaniem i osiągniętą w przeszłości reputacją (por. [Senge 1998, s. 26]), organizacja inteligentna musi wciąż wprowadzać kolejne innowacje, które – używając słów J. Schumpetera – mają wszechobecny charakter. Są to: nowy produkt, nowe metody produkcji, otwarcie nowego rynku sprzedaży lub zaopatrzenia oraz wprowadzenie nowej struktury zarządzania [Kwiatkowski 2000, s. 82]. Innowacja rozumiana w kategoriach nowej kombinacji środków produkcji jest kwintesencją nowoczesnej organizacji. Wprowadzanie do przedsiębiorstwa idei organizacji inteligentnej oznacza stworzenie systemu zarządzania, zorientowanego na uruchamianie procesów swobodnego generowania pomysłów i ich materializacji w postaci technologii, programów i procedur tych z nich, które utrwala lub stworzą unikalne kompetencje firmy, zaspokajające lub kreujące wciąż nowe potrzeby klientów.

Zarządzanie w organizacji inteligentnej przebiega według podstawowej osi: informacje – wiedza – emocje – kreatywność – innowacje. Oś ta wyznacza sposób myślenia menedżerów i wytycza przebieg procesów zarządzania w ramach typowych funkcji regulacyjnych i rzeczowych. Niezależnie od realizowanej funkcji – istota działań menedżerskich polega na pozyskiwaniu, selekcjonowaniu i wykorzystywaniu informacji stanowiących punkt wyjścia do tworzenia wiedzy. Wiedza ulegnie przekształceniu w innowacje tylko pod warunkiem emocjonalnej integracji pracowników z organizacją. Pozytywne nastawienie emocjonalne jest niezbędne, gdyż posiadana przez pracowników wiedza będzie impulsem do twórczego myślenia tylko pod warunkiem występowania zaufania we wzajemnych relacjach interpersonalnych wewnątrz organizacji. Miarą wysokiej inteligencji organizacji jest jej zdolność nowatorskiej adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia. W istocie rzeczy w organizacjach wiedzy strategie są w dużym stopniu pewnymi wzorcami działań, umożliwiającymi nie tylko osiąganie celów, ale także wprowadzanie niezbędnych zmian. Zarządzanie przybiera postać bardziej zarządzania przez zmiany niż zarządzania zmianami [Rokita 2003, s. 111]. Organizacja inteligentna wciąż rozszerza możliwości kształtowania własnej przyszłości, nie zadowolając się jedynie przetrwaniem i osiągniętą w przeszłości reputacją [Morawski 2003b, s. 4]. Organizacja inteligentna – bazując na efekcie synergicznym, wywołanym połączeniem wiedzy posiadanej przez jej poszczególnych, kompetentnych pracowników i wiedzy zgromadzonej i przechowywanej w pamięci komputerów (programy, bazy danych, serwery) i w pamięci zbiorowej (tradycje, wizerunek, wartości i zasady) – jest elementem, który według W.M. Grudzewskiego i I. Hejduk łączy cztery podstawowe cykle zdolności działania i struktury organizacji inteligentnej: poznanie, adaptację, innowacyjność i realizację [Grudzewski, Hejduk 2000a, s. 74-126]. „Za-

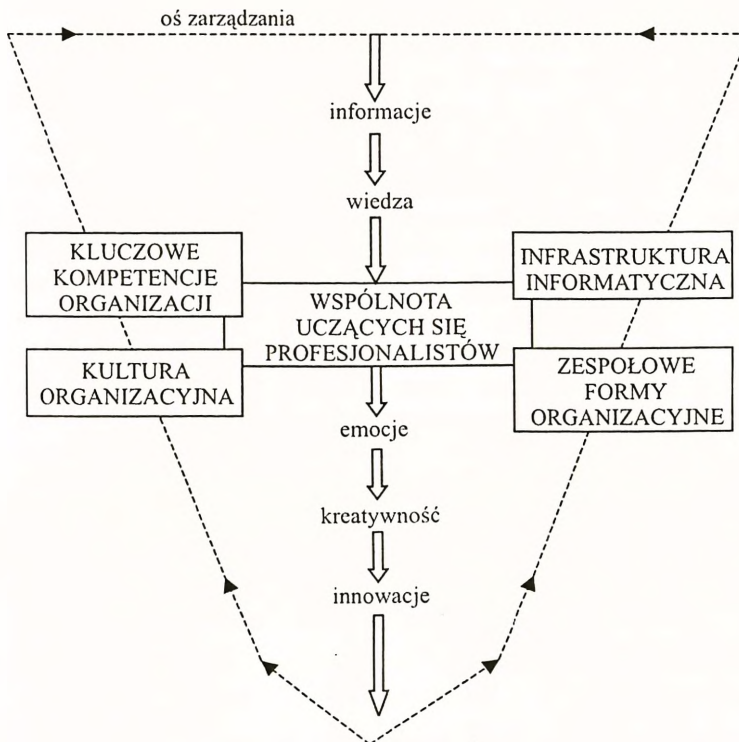
kresem cyklu innowacji przedsiębiorstw jest istota firmy w obrębie strumienia przepływu nowych działań, nowych zasobów wiedzy. Główne zadanie cyklu polega na znalezieniu nowych odpowiedzi i postawieniu nowych pytań. Jedynym środkiem, który zwiększa przewagę konkurencyjną, jest zdolność firmy do innowacji” [Grudzewski, Hejduk 2000a, s. 83-84]. Ponieważ wyzwaniem jest wyzwalanie zdolności twórczych pracowników na różnych szczeblach struktury organizacyjnej prowadzi do poprawy efektywności działania przedsiębiorstwa, jego innowacyjności i rozwoju, a tym samym wzrostu jego konkurencyjności, koncepcja implementacji organizacji inteligentnej musi wskazywać sposoby intelektualnego, w tym przede wszystkim kreatywnego zaangażowania pracowników. Można przyjąć założenie, że organizacja wcielająca w życie nową jakość zarządzania stanie się miejscem, gdzie wszechobecny jest klimat intelektualnego niepokoju. W gruncie rzeczy wszystko będzie mogło zostać zakwestionowane: każde rozwiązanie, stosowana procedura, realizowane cele. Musi istnieć ogólne (powszechne) przyzwolenie na stawianie pytań i dociekanie prawdy. Członkowie organizacji mają wciąż poszukiwać jakichkolwiek możliwości usprawnień, modernizacji, wprowadzania nowości. Od członków zespołu oczekiwać się będzie niekonwencjonalnego, problemowego postrzegania zachodzących zjawisk i procesów poprzez porównywanie: jak jest i jak mogłoby być. Dzięki takim zachowaniom pracowników nieustannie stymulowana będzie innowacyjność [Morawski 2003b, s. 5]. Urzeczywistnienie przedstawionych warunków działania, tak by pracownicy odczuwali atmosferę przychylności i dostrzegali formalne warunki do twórczego myślenia, zadawania pytań, refleksji i uczenia się, jak również byli zachęceni do kwestionowania istniejącego stanu rzeczy i proponowania ulepszeń, wymaga skomplikowanych zabiegów. Bez odpowiedniej swobody w działaniu, możliwości współdecydowania w obszarze własnej aktywności, nagradzania niekonwencjonalnych, skutecznych pomysłów, np. poprzez ich implementację przy osobistym udziale pomysłodawcy, trudno wyobrazić sobie efektywny mechanizm generowania nowatorskich rozwiązań. Zachęcanie do aktywności umysłowej i przełamywania stereotypów, proaktywności w działaniu jest możliwe poprzez stworzenie wspólnoty uczących się partnerów, nastawionych na stałe doskonalenie i rozwijanie siebie, innych i środowiska, w którym się znajdują.

Podsumowując, można stwierdzić, że urzeczywistnienie koncepcji inteligentnej organizacji polega na budowaniu wspólnoty dobrze rozumiejących się profesjonalistów – pracowników wiedzy, partnerów w kreatywnym działaniu, zdolnych do nieustannego przeobrażania produktów, procesów, struktur i samych siebie w dążeniu do sprostania wymaganiom rynku i wyzwaniom formułowanym przez społeczeństwo. W takiej organizacji najważniejsze są zasoby niematerialne, w tym przede wszystkim wiedza pozostająca w dyspozycji nieprzeciętnych jednostek: wysoko wykwalifikowanych, ogarniętych pasją działania, energicznych i ambitnych, postępujących według profesjonalnych standardów i zasad. Wydaje się, że podstawowy mechanizm regulowania wewnętrznej współpracy między uczącymi się part-

nerami – którzy w działaniu budują świat nowych wartości – musi być oparty na kompetencjach i emocjach. Hierarchie, polecenia i kontrolę musi zastąpić zaufanie. To ono stanowi impuls do uaktywnienia zakumulowanej wiedzy w organizacjach na rzecz procesów innowacyjnych.

Wydaje się, że powyższe stwierdzenia uprawniają do podjęcia próby określenia cech organizacji inteligentnej. Zdaniem autora niniejszej pracy omawiana koncepcja ogniskuje w sobie następujące zasadnicze wartości: wiedza, kompetencje, wspólnota uczących się partnerów, otwarta komunikacja, kreatywność i innowacyjność. Rozwijając wymienione fundamenty, można przyjąć, że rdzeń wartości organizacji inteligentnej stanowią (rys. 2.5):

- unikatowe kompetencje specjalistów – pracowników wiedzy, inwestujących w przedsięwzięcie osobisty kapitał intelektualny najwyższej próby; poprzez procesy zarządzania wiedzą przeistacza się on w kluczowe kompetencje organizacji;
- poczucie wspólnoty uczących się profesjonalistów oparte na wartościach kultury organizacyjnej afirmującej partnerstwo, zaufanie, dialog, przedsiębiorczość, profesjonalizm i kreatywność;



Rys. 2.5. Rdzeń wartości organizacji inteligentnej – ujęcie modelowe

Źródło: opracowanie własne.

- otwartość komunikacyjna wsparta technicznie infrastrukturą informatyczno-telekomunikacyjną;
- innowacyjne podejście do tworzenia wartości dodanej, bazujące na wykorzystaniu zespołowych form organizacyjnych w generowaniu kreatywności.

Wskazane wartości są osiąmane dzięki potencjałowi rozwojowemu zawartemu w kodzie genetycznym organizacji inteligentnej (tab. 2.3). Jest to wzorzec podstawowych wytycznych i kierunków działania, typowych dla organizacji inteligentnych. Struktura kodu jest oparta na znanych i powszechnie akceptowanych elementach systemu zarządzania organizacją.

Tabela 2.3. Kod genetyczny organizacji inteligentnej

Struktura kodu genetycznego	Treść kodu genetycznego w organizacjach inteligentnych	Cechy systemu organizacji inteligentnej
Strategia	zarządzanie strategiczne oparte na wizji, misji i kluczowych wartościach, wychwytywanie szans i okazji rynkowych, bliski horyzont czasu w planowaniu strategicznym, równoległe działania w zakresie analizy otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa, implementacji programu i monitorowania efektów	elastyczność kreatywność partnerstwo
Struktura organizacyjna	struktura płaska o niewielkiej hierarchii, zespoły o zmiennym i zróżnicowanym składzie i zadaniach, nieformalne sieci ekspertów połączonych zainteresowaniami i zawodowymi pasjami, zmienne role i funkcje organizacyjne pracowników, procesy i procedury tworzące wartość dodaną dla klienta, niski poziom centralizacji i formalizacji	innowacyjność przedsiębiorczość
Polityka personalna	pozyskiwanie wysoko kwalifikowanych pracowników wiedzy, poszukiwanie utalentowanych absolwentów, orientacja na rozwój kompetencji pracowników, nagradzanie pomysłowości, oryginalności, gotowości do eksperymentowania, dzielenia się wiedzą z innymi, wzrostu kwalifikacji osobistych, zachęcanie i tworzenie warunków do osobistych, nieformalnych kontaktów między pracownikami	
Kultura organizacyjna	otwarta komunikacja, kontakty nieformalne, akceptacja zmian, brak dystansu, poczucie odpowiedzialności, poczucie wspólnoty partnerów w kreatywnym działaniu, etos profesjonalizmu	
Style kierowania	relacje między przełożonymi i podwładnymi na zasadzie partnerstwa, merytorycznego wspomaganie, dyskusji i wymiany poglądów, brak dystansu między pracownikami, style demokratyczne, integratywne, trenerskie, menedżerowie mają autorytet przywódców (liderów zespołów)	
Kluczowe procesy	zarządzanie informacją, wiedzą, jakością, kompetencjami, innowacjami, relacjami z klientami	

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie kierunki ewolucji tożsamości organizacji w przewidywalnej przyszłości można przypisać koncepcji organizacji inteligentnej, o ile oczywiście służą one budowaniu niepowtarzalnych kompetencji, stanowiących podstawę procesów

twórczego myślenia i ich materializacji w postaci innowacji organizacyjnych, zarządczych, technologicznych, produktowych itd. Koncepcja organizacji inteligentnej wpisuje się w proces tworzenia systemowych uwarunkowań funkcjonowania zarządzania wiedzą. Jej szczególna rola wynika z podkreślenia znaczenia pracowników wiedzy – profesjonalistów tworzących niepowtarzalny klimat intelektualnego niepokoju.

Trudności, jakie mogą napotkać przedsiębiorstwa próbujące zarządzania aktywami niematerialnymi, mogą wynikać z wewnętrznych uwarunkowań przedsiębiorstw, w tym również czynników ludzkich, oraz uwarunkowań zewnętrznych i działań firmy na rynku. Zdobyć, a przede wszystkim utrzymać globalnej przewagi konkurencyjnej jest coraz trudniejsze. Badacze uważają, że przyszłość należy w związku z tym do organizacji uczących się, zarządzających wiedzą, przedsiębiorstw inteligentnych [Grudzewski, Hejduk 2000a, s. 74-126]. Nowe, nadzwyczajne kompetencje muszą być budowane na fundamencie wiedzy organizacji. Dynamika zmian oznacza bowiem, że wiedza szybko zmienia się w czasie, tym samym organizacje muszą się uczyć, aby móc zbudować nową wiedzę. Zdobywanie wiedzy to wykorzystywanie własnych doświadczeń i doświadczeń innych. Organizacja inteligentna musi stworzyć kontekst, w którym lansuje procesy uczenia, kreowania i dzielenia się wiedzą w całej organizacji. Utrzymanie się na czele stawki w konkurencyjnym wyścigu wymaga od niej uczenia się w szybszym tempie niż konkurencja, a to oznacza poszukiwanie przez menedżerów lepszych sposobów promowania procesu uczenia się. Dobrze zarządzać wiedzą może tylko organizacja inteligentna, czyli nie tylko posiadająca zdolności do osiągania wysokich wskaźników przedsiębiorczości i wzrostu ekonomicznego, ale także kreatywna w zakresie dostosowywania się do otoczenia, innowacyjna i produktywna [Grudzewski, Hejduk 1997]. Wymaga to nowego myślenia o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wykluczone jest nadmierne skupianie się na szczegółach kosztem myślenia całościowego. Promowane muszą być: otwartość na zmiany, odkrywanie dynamicznych sił organizacyjnych, możliwość uczestnictwa wszystkich ludzi w przedsiębiorstwie w dyskusjach związanych z funkcjonowaniem organizacji, tworzeniem jej wizji i strategii.

Ostatecznie trzeba postrzegać organizację inteligentną jako koncepcję wprowadzania profesjonalnego zarządzania wiedzą opartego na partnerskim podejściu do pracowników wiedzy. Powiązanie tych elementów daje w rezultacie podstawę do budowania przedsiębiorstw totalnie zorientowanych na wiedzę.

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

3.1. Pojęcie i cechy wiedzy

3.1.1. Interpretacja pojęcia

Określenie, czym jest „wiedza”, stanowi poważny problem metodologiczny. Jest to pojęcie bardzo szerokie, wieloznaczne i wieloaspektowe¹. Wiedza bardzo silnie wiąże się z takimi elementami zarządzania, jak: kultura organizacyjna, style kierowania, procedury działania, warunki pracy, kwalifikacje pracowników itd. Nie ma jednej powszechnie przyjętej definicji wiedzy. Wprawdzie w zasadzie zgadzamy się, czym ona jest, „niemniej jednak powstało wiele definicji opisujących to pojęcie, zazwyczaj wzajemnie się uzupełniających, a czasami wykluczających” [Grudzewski, Hejduk 2002b, s. 16]. Z pojęciem wiedzy można się spotkać na gruncie wielu dyscyplin: filozofii², psychologii, informatyki czy też nauk o organizacji i zarządzaniu. Różnorodność spotykanych definicji, pisanych z różnych perspektyw badawczych, powoduje niejednołitość poszczególnych konceptów znaczeniowych. Trudności w oznaczeniu użytecznych współcześnie desygnatów znaczeniowych „wiedzy” są również pochodną dysponowania aparaturą pojęciową, metodami i technikami wywodzącymi się z ery przemysłowej [Strojny 2000b, s. 21], narzucającymi jednostronność schematów interpretacyjnych, swoistych dla uwarunkowań poprzednich okresów. Wiedza jest trudna do uchwycenia i pełnego wykorzystania. Różna interpretacja wynika także stąd, że wiedza wykorzystywana przez różne osoby w różnych miejscach i w różnych celach staje się względna i wieloznaczna.

Pojęcie to nie poddaje się jednoznacznej interpretacji i prawdopodobnie nigdy nie uda się „wiedzy” skodyfikować w sposób jednolity, zadowalający wszystkich badaczy. Jest to swoisty paradoks. Otóż wiedza o wiedzy (w tym odnosząca się do zarządzania nią) jest w dużym stopniu wiedzą niewyraźną, nie dającą się, przynajmniej obecnie, rozwinąć w wiedzę skodyfikowaną (przy użyciu odpowiedniej

¹ Dziedziny nauk i ich dyscypliny mają różne tradycje i koncepcje pojmowania i definiowania wiedzy.

² Pierwszą definicję pojęcia wiedzy przypisuje się Platonowi, który rozumiał ją jako uzasadnione i prawdziwe przekonanie – zob. [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 40].

konwencji, np. werbalnej czy pisemnej)³. Rezultaty nadawania znaczeń temu pojęciu nadal nie będą zatem satysfakcjonujące. A.K. Koźmiński, zaliczając wiedzę do „miękkich” zasobów firmy, zauważa, że są to zasoby tworzone z tkanki społecznej i społecznych relacji z otoczeniem. Dlatego też „miękkie” zasoby są niedookreślone, płynne i zmienne. Zmiany, którym podlegają, nie są w pełni przewidywalne i nie są przez nikogo, łącznie z kierownictwem firmy, w pełni kontrolowane [Koźmiński 2004, s. 93]. Wynika stąd, że wiedza jest kategorią dynamiczną, nie statyczną. Jest ona tworzona w drodze społecznych interakcji między osobami, organizacjami i otoczeniem w obrębie i poza przedsiębiorstwem. Wiedza stale ewoluuje, rozprzestrzenia się wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, rozwija się w sposób trudny do przewidzenia i ulega socjalizacji przez praktykę działania. Szybki rozwój nowych technologii, produktów i usług powoduje, że wiedza, którą do tej pory posiadaliśmy, w krótkim czasie staje się nieaktualna, przestarzała. Wiedzy nie można „magazynować” na zawsze, trzeba ją nieustająco odświeżać, poszerzać, uzupełniać [Zbiegień-Maciąg 2001, s. 33]. Trzeba pamiętać, że w przeciwieństwie do innych czynników, tworzących wartość w organizacji i będących źródłem przewagi konkurencyjnej, właściciel przedsiębiorstwa nie jest w stanie posiadać całej wiedzy zawartej w organizacji. W sposób symboliczny i zarazem wielce obrazowy opisuje ten dylemat A. Fazlagić: „Najcenniejsze aktywa przedsiębiorstwa opuszczają je na nogach codziennie o godzinie 15.00” [Fazlagić 2000b, s. 35]. Wiedza dotyczy przekonań, oczekiwań, działań i znaczeń (zob. [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 39-78]). Obejmuje wiedzę teoretyczną (*know-why*), wiedzę praktyczną (*know-how*) i wiedzę strategiczną (*know-what*), nie posiada wartości, dopóki nie zostanie zastosowana, a jej ochrona jest znacznie trudniejsza aniżeli innych zasobów [Lisiecka 2001, s. 72-73].

Mimo oczywistych trudności, wiedza – jako przedmiot świadomego zarządzania – musi podlegać rygorom określoności, by mogła być sterowalna w sensie np. identyfikowania jej lokalizacji w poszczególnych realnych procesach organizacyjnych, przechowywania, celowego transferowania między wybranymi elementami instytucji, optymalnego wykorzystania w wytwarzanych produktach i usługach itd.

Zdefiniowanie tego zasobu organizacyjnego pozwala zakreślić (czy wręcz determinuje) obszar(y) zarządzania wiedzą. Zbyt wąskie ujęcie pojęcia wiedza może jednak powodować wykorzystywanie zarządzania wiedzą do wąskiego zakresu działań związanych chociażby z obiektywnymi wytworami wiedzy, takimi jak technologie, projekty, patenty czy programy komputerowe. Wówczas problematyka zarządzania wiedzą będzie siłą rzeczy koncentrować się na prawach własności intelektualnej, ich ochronie, procedurach i zasadach udostępniania wiedzy zgromadzonej i przechowywanej przez organizację. Można sobie wyobrazić odwrotne podejście, gdy praktycznie każdy proces i zjawisko traktujemy jako przejaw wiedzy. Takie z kolei podejście uniemożliwia stworzenie jakiegokolwiek

³ Więcej na ten temat w dalszej części tego punktu.

zintegrowanego programu gospodarowania wiedzą, skoncentrowanego na wybranych obszarach aktywności na rzecz kreowania i wykorzystania wiedzy⁴.

Tradycyjne źródła encyklopedyczne nie ujmują tego pojęcia na gruncie przedsiębiorstwa, trudno zatem oczekiwać rozpatrywania sensu wiedzy w kategoriach niematerialnego zasobu organizacyjnego. Zresztą pojęcie wiedzy jako przedmiotu zarządzania wiedzą zaczyna być coraz bardziej różne od słownikowych, tradycyjnych definicji, które mogły być akceptowane jedynie na początku rozwoju nowej koncepcji zarządzania. W nowym rozumieniu istota wiedzy jest analizowana w opracowaniach z zakresu zarządzania wiedzą, kapitału intelektualnego, kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa czy też dotyczących nowych form organizacyjnych (np. organizacji uczącej się, inteligentnej czy wirtualnej).

Tabela 3.1. Wybrane definicje wiedzy

Autorzy i źródło pochodzenia	Definicja wiedzy
M. Armstrong	Wiedza jest to informacja przedłożona do produktywnego użytku, jest indywidualna i często trudna do ogarnięcia oraz może być nieuchwytna [Armstrong 2003, s. 161-162]
F. Blackler	Wiedza jest wyczerpująca i całościowa, jawna i ukryta, wspólna i osobista, fizyczna i umysłowa, statyczna i dynamiczna, werbalna i zaszyfrowana [Blackler 1995, s. 16-36]
D. Ulrich	Wiedza stała się bezpośrednią przewagą konkurencyjną dla przedsiębiorstw oferujących pomysły i związki [Ulrich 1998a, s. 124-134]
K.M. Wiig	Wiedza – składa się z prawd i przekonań, poglądów i koncepcji, osądów i oczekiwań, metodologii i <i>know-how</i> [Wiig 1993]
T.H. Davenport, L. Prusak	Wiedza to płynne połączenie wyrażonego doświadczenia, wartości, odpowiednio dobranych informacji oraz eksperckiego wglądu w jakieś zagadnienie, które zapewnia ramy oceny i włączenia nowych doświadczeń i informacji [Davenport, Prusak 1998, s. 5]
G. Probst, S. Raub, K. Romhardt	Wiedza to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów. Obejmuje ona elementy teoretyczne, praktyczne, a zarazem ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Podstawą wiedzy są informacje i dane. Jednakże podstawową różnicą między nimi a wiedzą jest to, iż ta ostatnia jest zawsze związana z konkretną osobą. Jest ona dziełem jednostek i reprezentuje ich przekonania dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych [Probst, Raub, Romhardt 2000, s. 35]
R. McDermott	Wiedza jest to pozostałość myślenia, a dokładniej efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia [Mikula, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 8]

⁴ Dostrzegane konotacje zarządzania wiedzą są bardzo szerokie. W zależności od podejścia zarządzanie wiedzą może dotyczyć, obejmować bądź posiadać punkty styczności z zarządzaniem kompetencjami, talentami, ludźmi, informacją czy relacjami z klientami. Właściwie trudno jest wskazać zagadnienie, które nie łączy się lub też nie może się łączyć z rozwojem i wykorzystaniem wiedzy w organizacji: np. kwestie formułowania celów i strategii, komunikacji, wymiany informacji, tworzenie możliwości dyskusji, narzędzi motywacji do dyskusji, do dzielenia się wiedzą.

A.K. Koźmiński	Wiedza jest „nieuchwytnym zasobem” przedsiębiorstwa. Jest ona „dobrem wolnym”, dostępnym w sieciach informacyjnych, zasobem „niewyczerpywalnym” i zarazem doskonale odnawialnym, tzn. im bardziej intensywnie jest wykorzystywana, tym szybciej się rozwija. Zarazem wiedza jest zasobem trudno mierzalnym, nietatwo poddającym się wycenieniu (zob. [Ludwiczynski 2003])
E. Skrzypek	Wiedza to uporządkowane odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej, kreowania nowych rozwiązań oraz procesów [Skrzypek 2000, s. 23]
B. Mikula	Wiedza jest elementem kapitału intelektualnego, lecz jest to zasób szczególnie, bowiem umożliwia on rozwój pozostałych niematerialnych zasobów organizacji i ich przełożenie na widoczne efekty działalności firmy (produkty, usługi, środki finansowe, wartość rynkową) [Mikula, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 8]
<i>Wielka internetowa encyklopedia multimedialna</i>	Wiedza, w szerokim rozumieniu, to ogół treści utrwalonych w ludzkim umyśle w wyniku kumulowania doświadczenia oraz uczenia się. Obejmuje wszystkie formy świadomości społecznej: naukę, ideologię, religię, magię. W takim ujęciu na wiedzę składa się każdy typ myślenia – od wyobrażeń potocznych do twierdzeń naukowych. Może być prawdziwa lub fałszywa, racjonalna lub irracjonalna. W węższym znaczeniu wiedza stanowi stan poznania człowieka w wyniku oddziaływania na niego obiektywnej rzeczywistości. Wyróżnia się dwa rodzaje wiedzy: <ul style="list-style-type: none"> • praktyczną (użyteczną), opartą na doświadczeniu i pozwalającą zmieniać rzeczywistość. • teoretyczną (naukową), opisującą poszczególne aspekty rzeczywistości [Wielka internetowa encyklopedia..., Internet]
<i>Słownik współczesnego języka polskiego</i>	Wiedza to ogół wiadomości, umiejętności w jakiejś dziedzinie zdobytych dzięki uczeniu się, doświadczeniu życiowemu itp. lub też zasób wiadomości z jakiejś dziedziny; gałąź nauki: wiedza chemiczna, historyczna, matematyczna, medyczna [Słownik współczesnego... 1998, s. 513]
C.S. Nosal	Wiedza jako systemy kategorii i wymiarów pojęciowych oraz operacji i reguł (procedur) reprezentujących w umyśle człowieka (tj. sieciach pamięci) różnorodne stany i procesy świata (przyrodniczego, technicznego, społeczno-kulturowego). Wszystkie cztery wymienione składniki wiedzy (tj. kategorie, wymiary, operacje i reguły) tworzą umysłową podstawę do orientacji w świecie, rozumienia zachodzących w nim zmian i możliwości działania. Zwięźle możemy więc stwierdzić, że wiedzę stanowi system jednostek poznawczych, kategorii pojęciowych i procedur umysłowych, równocześnie spełniających dwie główne funkcje – orientacyjną i pragmatyczną. Dzięki tym jednostkom w umyśle powstaje pewien „obraz świata, który jest skorelowany z umysłowymi programami kontroli tego obrazu”. Formy programów kontroli poznawczej, opartej na wiedzy, zmierzać mogą w trzech głównych kierunkach: <ul style="list-style-type: none"> • celowego działania i sprawności rozumienia wiedzy – ogólna orientacja i klasyfikacja stanów otoczenia, identyfikacja różnych rozbieżności i ich usuwanie, selekcja i redukcja danych i informacji, analiza informacji, synteza danych i informacji • sprawności komunikowania się z otoczeniem społecznym – formułowanie pytań, konstruowanie kryteriów dotyczących poszukiwanych informacji, negocjacji znaczeń, tolerowania odmiennych poglądów • sprawności tworzenia nowych struktur – tworzenie nowych struktur i ich ocena, dostrzeganie luk i sprzeczności, ocena zakresu niepewności, płynność, giętkość i oryginalność myślenia, korzystanie z intuicji, wyobraźni, fantazji, wykorzystywanie analogii i metafor [Nosal 1997, s. 142, 143]

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych definicji wiedzy:

- w znaczeniu tradycyjnym jako rezultat kumulowania się doświadczenia i procesu uczenia się,
- jako niematerialne aktywa/zasoby przedsiębiorstwa.

Zaprezentowanie wszystkich znanych ujęć autorskich jest niemożliwe. Krótki przegląd definicji wiedzy wybranych autorów daje pogląd na szerokie *spectrum* interpretacji tego pojęcia i w rezultacie wyobrażenie o potencjalnych trudnościach w precyzyjnym ustaleniu domeny zarządzania wiedzą (tab. 3.1).

Analiza podanych definicji nasuwa następujące wnioski. Część interpretacji traktuje wiedzę jako rezultat procesów uczenia się i narastającego doświadczenia, co jest kojarzone z procesami umysłowymi towarzyszącymi ludzkiemu poznawaniu i rozumieniu otaczającej go rzeczywistości. Wiedza powstaje w umysłach ludzkich, w organizacji natomiast zawiera się w postępowaniu, kulturze, praktykach, normach itp. [Davenport, Prusak 1998, s. 5] Nie można się jej pozbyć w zamian za pieniądze, nie można też jej odziedziczyć – każdy sam musi zdobyć wykształcenie i kompetencje. Wiedza jest pozyskiwana w wyniku uczenia się, uczenie się zaś jest procesem, podczas którego ludzie odkrywają problem, opracowują rozwiązanie problemu, realizują rozwiązanie i oceniają wyniki. Proces ten prowadzi do odkrywania nowych problemów [Argyris 1982] (cyt. za [Mazur, Jaworska 2001]). Wiedza jest zawsze własnością tego, kto ją opanował. Wiedza jest utożsamiana z różnymi efektami procesu uczenia się: pozyskiwanymi wiadomościami, umiejętnościami, doświadczeniem i intuicją. Tworzony z ich pomocą obraz jest praktycznym i teoretycznym odzwierciedleniem rzeczywistości, możliwym do dalszego zgłębiania w procesie myślenia. Wiedza ma więc charakter otwarty, nastawiony na wchłanianie coraz to nowych jej pokładów. Wiedza ma charakter indywidualny. Jej „nositелеm” jest przede wszystkim człowiek. To on, dzięki swoim doświadczeniom i nabytej wiedzy, tworzy swoiste dla siebie ramy poznawcze, które wyznaczają zakres przyswajania nowej wiedzy.

Warto w tym miejscu wspomnieć o zestawieniu cech wiedzy autorstwa R. McDermotta, a mianowicie:

- wiedzieć o czymś jest aktem ludzkim,
- wiedza jest pozostałością myślenia i efektem doświadczenia,
- wiedza tworzona jest w teraźniejszości,
- wiedza przynależy do społeczeństwa (wspólnoty ludzi),
- wiedza krąży w społeczeństwie wieloma kanałami,
- nowa wiedza tworzona jest w granicach starej [McDermott 1999] (cyt. za [Mikuła, Ćwiklicki 2001, s. 13]).

Istniejąca wiedza jest koniecznym punktem wyjścia, niezbędnym tworzywem rozwoju i w końcu efektem danego procesu pozyskiwania nowej wiedzy. Taki sposób myślenia o istocie wiedzy reprezentują T.H. Davenport i L. Prusak. Definicja obu autorów uchodzi za najbardziej reprezentatywną⁵. Obaj autorzy przyjmują, że

⁵ Na tę definicję bardzo często powołują się inni autorzy, piszący o zarządzaniu wiedzą.

wiedza jest to płynna mieszanka wyrażonego doświadczenia, wartości, informacji wypływających z kontekstu i eksperckiej wnikliwości, które dostarczają podstaw do oceny i przyswajania nowych doświadczeń i informacji. Wiedza powstaje i jest wykorzystywana w umyśle jej posiadacza. W organizacji wiedza często jest wbudowana nie tylko w dokumenty czy zbiory wiedzy, lecz również w procedury i procesy organizacyjne, w pragmatykę i normy działania [Davenport, Prusak 1998, s. 5].

Oceniając definicję T.H. Davenporta i L. Prusaka, H. Tsoukas i E. Vladimirov podkreślają walor tej definicji, jakim jest wskazanie na wiedzę jako podstawę do oceny i przyswajania nowych informacji i doświadczeń. Posiadana przez organizację (przez osoby) wiedza determinuje kierunek, sposób i zdolność przyswajania nowej wiedzy, stanowiąc tym samym o unikatowości (niepowtarzalności) i zarazem odporności na próby kopiowania systemów wiedzy w poszczególnych przedsiębiorstwach [Tsoukas, Vladimirov 2001, s. 974] (cyt. za [Panasiewicz 2002, s. 10]). Warto zauważyć, że tak rozumiana istota wiedzy – jako zasobu niepowtarzalnego, pierwotnego względem innych – bliska jest spojrzeniu K. Obłója (zob. [Obłój 1987, s. 80-102]). Wspomniany autor, rozpatrując cechy zasobu strategicznego, wskazał, że:

1. Zasób strategiczny jest agregatem, czyli zbiorem nieuporządkowanych, rozproszonych, dość luźno powiązanych z sobą elementów.

2. Zasób strategiczny charakteryzuje się wysokim poziomem różnorodności, odmiennym od różnorodności organizacji, która go użytkuje.

3. Zasób strategiczny ma charakter naturalny, powinien powstawać jako rezultat ewolucji i rozwoju samej organizacji i otoczenia, powstaje w dużym stopniu poza kontrolą ośrodków decyzyjnych.

Niewątpliwie wiedza – w kontekście funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa i szerzej każdej organizacji – staje się zasobem strategicznym, pierwszoplanowym względem innych zasobów pozostających w dyspozycji instytucji. I to jest drugie rozumienie pojęcia wiedza, reprezentowane przez część przytoczonych powyżej definicji. Wiedza jest postrzegana jako zasób przedsiębiorstwa, podstawa uzyskiwanej na rynku przewagi strategicznej. Jest ona z kolei podstawą do generowania nowych – występujących w różnych formach – zasobów niematerialnych.

Wiedza traktowana jako zasób przedsiębiorstwa posiada określone cechy, dostrzegane między innymi przez A. Tofflera. Występują takie cechy wiedzy, jak (por. [Grudzewski, Hejduk 2003, s. 5-7; Strojny, Internet]):

Dominacja – wiedza jest najważniejszym zasobem wśród pozostałych, ma strategiczne znaczenie dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Posiadanie pewnych szczególnych zasobów może dawać firmie olbrzymią przewagę strategiczną. Tradycyjnym tego typu zasobem jest monopol naturalny, „czyli taki rynek, na którym może efektywnie funkcjonować tylko jeden dostawca” [Obłój 1999, s. 99]. Innym przykładem jest utworzenie przez firmę standardu, jak to ma miejsce w przypadku Microsoftu czy sieci McDonald's. Można wskazać pewne cechy charakterystyczne dla zasobu strategicznego. Według J.B. Barneya zasób ma charakter strategiczny, jeśli spełnia warunki tzw. modelu VRIO, musi więc być: cenny (*valuable*),

rzadki (*rare*), trudny do imitacji (*inimitable*) i efektywnie wykorzystany (*well-organized*) [Oblój 1999]. Patrząc przez pryzmat tego ujęcia, trzeba postrzeć wiedzę jako zasób strategiczny. Dominujący charakter wiedzy wynika też pośrednio z wymienionych poniżej cech.

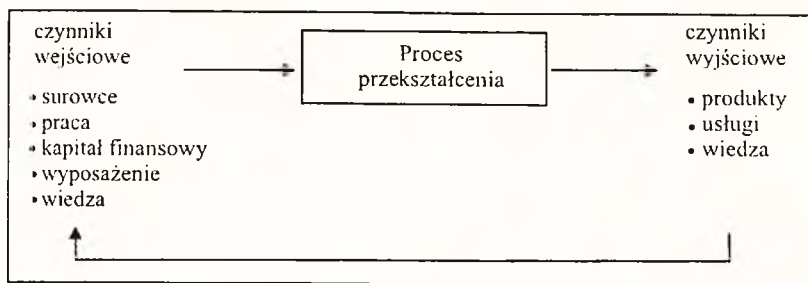
Niewyczerpywalność – wartość zasobów wiedzy nie zmniejsza się wraz z ich przekazywaniem. Wręcz przeciwnie, po wykonaniu zadania na rzecz kontrahenta przekazana wiedza nie tylko pozostanie u usługodawcy, lecz prawdopodobnie zostanie rozwinięta o nowe elementy zdobyte w trakcie procesu nauczania. „... im więcej i częściej jest używana, tym bardziej jej wartość rośnie. Przedsiębiorstwa działające w erze wiedzy będą działać racjonalnie, jeżeli maksymalizacji produkcji będzie towarzyszyć maksymalne wykorzystanie posiadanych zasobów wiedzy i informacji” [Strojny 2000, s. 21]. Podkreślmy, że „generowanie nowej wiedzy przez człowieka odbywa się głównie poprzez rozmowy i słuchanie ludzi, doświadczenia w pracy, intuicję, programy mentoringowe, edukację i trening, analizę istniejącej wiedzy, uczenie innych ludzi” [Brooking 1999, s. 95] (cyt. za [Mikula, Ćwiklicki 2001, s. 15]).

Symultaniczność – wiedza w tym samym czasie może być wykorzystywana przez wiele organizacji i/lub osób jednocześnie i w wielu miejscach naraz. W ramach tradycyjnych zasobów było to niemożliwe. Posiadając wiedzę, nie mamy jej na wyłączność, o ile nie posiadamy praw autorskich, patentów, zastrzeżonych wzorów użytkowych. Dawniej przedsiębiorstwo, kupując konkretną maszynę czy urządzenie, miało pewność, że ma prawa do jej wyłącznego użytkowania. „W przypadku wiedzy takiej pewności mieć nie możemy. Zawsze istnieje prawdopodobieństwo, że konkurent dysponuje podobnymi informacjami i wykorzysta je przed nami” [Strojny 2000, s. 21].

Nieliniowość – nie ma jednoznacznej i bezwarunkowej korelacji pomiędzy wielkością zasobów wiedzy a korzyściami z tego faktu wynikającymi. Posiadanie dużych zasobów wiedzy nie decyduje bezpośrednio o przewadze konkurencyjnej, ale w praktyce pozwala na uzyskanie takiej przewagi nad przedsiębiorstwem uboższym w zasoby wiedzy. Nie ma liniowej zależności pomiędzy ilością wiedzy a skutkami, jakie może wywołać. Mała ilość wiedzy może wywołać olbrzymie rezultaty i odwrotnie – olbrzymia ilość wiedzy może się okazać bezużyteczna.

Niepowtarzalne i wyjątkowe znaczenie wiedzy jako zasobu organizacji wynika z faktu, iż jest to zasób, który *de facto* nie ulega zużyciu (oczywiście jego niektóre elementy ulegają deprecjacji ze względu na upływ czasu i starzenie się wiedzy wcześniejszej). Wiedza jako zasób organizacji jest zarówno czynnikiem wejściowym, jak i wyjściowym (rys. 3.1). W procesie produkcyjnym, świadczenia usług, tworzenia wartości dodanej dla klienta wiedza jest wciąż pozyskiwana, odnawiana i przekształcana w użyteczne dla organizacji zasoby wiedzowe⁶.

⁶ Z punktu widzenia organizacji efektem procesu przekształceń jest tworzenie kapitału intelektualnego.



Rys. 3.1. Dualny charakter wiedzy jako zasobu organizacji

Źródło: opracowanie własne.

3.1.2. Relacje znaczeniowe pojęć: dane – informacje – wiedza – mądrość

W definicjach, jak i w pojęciach dotyczących zarządzania wiedzą, takich jak przyswajanie, zrozumienie, zachowanie czy nauczanie, często pojawiają się następujące pojęcia: dane, informacja, wiedza i mądrość. Wiedza postrzegana w kategoriach waloru niematerialnego przedsiębiorstwa ściśle się wiąże z procesami przetwarzania danych i informacji i zazwyczaj jest przedstawiana w postaci hierarchii tych elementów. Niezbędne jest odróżnienie tych pojęć od siebie i ustalenie ich wzajemnych związków.

Podstawowymi, niepodzielnymi elementami tworzącymi wiedzę są dane. **Dane** odpowiadają surowym faktom lub pojęciom podanym liczbowo lub za pomocą opisu. „Dane to suche fakty przedstawione w postaci znaków” [Mikula 2001a, s. 60], reprezentujących pomiary, wyniki i obserwacje. W ujęciu A. Brookinga standardowe dane to fakty, obrazy i liczby wyrwane z kontekstu [Brooking 1999, s. 4-5]. Wyjęte z kontekstu nie mają z niczym wokół znaczących związków. Pojęcie kontekst⁷ oznacza tekst, którego częścią jest dany wyraz (otoczenie danej jednostki języka: wyrażenie, zdanie itp. w tekście). Suche dane nie mają samoistnego znaczenia, nie mają bowiem odniesienia do czasu i przestrzeni. Dane wyselekcjonowane, pogrupowane, porównane, połączone i zestawione tak, że zaczynają być użyteczne, gdyż nabierają sensu, poddane ocenie według określonych kryteriów, istotnych dla

⁷ Można przyjąć, że kontekst (łac. *contextus* – związek, łączność) oznacza pewien zbiór elementów (danych, informacji, ludzkich doświadczeń, postaw, poglądów, spostrzeżeń itd.), powiązanych ze sobą i stanowiący otoczenie dla rozpatrywanej części rzeczywistości (informacji, danych, zagadnień, problemów). Nadaje on specyficzne dla badanej sytuacji znaczenie poszczególnym elementom zbioru, a także tworzy podstawę do interpretacji znaczenia zbioru elementów jako całości. W praktyce oznacza to – podobnie jak w ramach lingwistycznego znaczenia terminu kontekst – że „wyrwane z kontekstu” elementy mogą nie mieć żadnego znaczenia (np. surowe dane), mogą mieć znaczenie zupełnie różne niż miały w kontekście, mogą również zmieniać znaczenie na skutek umieszczenia ich w różnych kontekstach. Na przykład wyraz czarna w zestawieniu rozpacz oznacza „ogromna”, czarny w zestawieniu scenariusz oznacza „najgorszy” (por. [Słownik wyrazów... 1980, s. 384; Słownik terminologiczny... 1979, s. 67]).

danej osoby, mogą tworzyć (zyskują) nową, wyższą jakość – stają się **informacją**. A zatem dane, pomiędzy którymi nie ma związku, nie stanowią informacji. Tworzą informację wówczas, gdy zostają uporządkowane merytorycznie i logicznie w celu ich wykorzystania do podejmowania decyzji. Musi być ktoś, kto postrzegając dane, potrafi je zrozumieć, kojarzyć, łączyć i wnioskować. Takie rozumienie istoty informacji odpowiada jej pierwotnemu znaczeniu, gdyż słowo informacja pochodzi od łacińskiego *informare*, co oznacza „nadawać formę”. Dane są zatem elementami składowymi informacji, przetworzonymi przez człowieka. Zrozumienie relacji zachodzących między danymi, merytoryczne i logiczne połączenie danych, uporządkowanie ich w taki czy inny sposób umożliwia objaśnianie zjawisk i kategorii oraz, z perspektywy funkcjonowania instytucji, podejmowanie decyzji. Jeśli więc dane stanowią „... uporządkowane zbiory przedstawiające jakiś fragment naszej rzeczywistości, stają się wówczas informacją. Mają one charakter statyczny i zamknięty” [Mikuła 2001a, s. 60]. Zatem informacja, w odróżnieniu od danych, posiada jakiś sens – znaczenie i cel. Dane stają się informacją, gdy nadamy im znaczenie. Informacja ustala i umiejscawia znaczenie danych w określonym kontekście i środowisku. Na przykład według A. Brooking informacja to dane przedstawione w kontekście (np. zorganizowane dane statystyczne na temat kolorów domów w Australii, plan miasta czy artykuł w czasopiśmie) [Mikuła 2001a]. Podobnie uważa D.J. Skyrme, przyjmując, że dane to fakty i figury, a informacje to dane w kontekście [Skyrme 1999] (cyt. za [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 71]). „Informację można więc określić jako zbiór danych umieszczonych w specyficznym kontekście, istotnym z jakichś powodów dla jednej osoby lub grupy osób (organizacji)” [Chlebowski, Morawski 2002, s. 138]. Zestaw danych spełniający kryteria informacji powinien zawierać się w określonych ramach czasowych lub odnosić się do jakiegoś punktu w czasie. Powinien być również zaakceptowany przez zainteresowanych jako istotny dla ich potrzeb (por. [Brackett 2001]). Informacja dostarcza więc punktu widzenia, rzuca światło na pewne związki i zależności, przede wszystkim zaś daje impuls do interpretowania jakichś zjawisk, rzeczy, procesów, czyli jest „prekursorem” wiedzy. Zasoby informacyjne nie tworzą jednak automatycznie wiedzy, tak jak zbiory surowych danych nie tworzą informacji. Poszczególne informacje poddane procesom selekcji, analizy, syntezy, oceny mogą jednak tworzyć przesłanki, punkt wyjścia do wnioskowania, w wyniku którego powstają logiczne i uporządkowane zbiory konkluzji, tworzące bezpośrednie źródła wiedzy [Chlebowski, Morawski 2002, s. 138]. M. Armstrong definiuje te różnice następująco: „Dane to zbiór podstawowych faktów – składowych budujących informację i wiedzę. Informacja to dane przetworzone w sposób, który jest znaczący dla jednostki, jest dostępny dla wszystkich upoważnionych do dostępu do niej; jak Drucker napisał, informacja to dane obdarzone znaczeniem i celowością. Wiedza zaś jest to informacja przedłożona do produktywnego użytku, jest indywidualna i często trudna do ogarnięcia oraz może być nieuchwytna” [Armstrong 2003, s. 161-162].

Informacja umożliwia zmianę sposobu postrzegania rzeczy, obiektów, wpływa na osąd i to odróżnia ją od danych. Informacja potocznie oznacza powiadomienie o czym, zakomunikowanie czego; wiadomość, pouczenie [*Słownik wyrazów...* 1980, s. 305]. Może również oznaczać np.:

- każdy czynnik zmniejszający stopień niewiedzy (nieokreśloność) o badanym zjawisku, umożliwiający człowiekowi i innemu organizmowi żywemu lub urządzeniu polepszenie znajomości otoczenia i w sprawniejszy sposób przeprowadzenie celowego działania [*Słownik terminologiczny...* 1979, s. 53],
- znaczenie przypisywane danym z uwzględnieniem konwencji stosowanych do ich wyrażania [*Słownik terminologiczny...* 1979, s. 53],
- każdą wiadomość będącą odbiciem rzeczywistości lub ją zastępującą.

Informacja jest często mylona z wiedzą, jako że zarówno informacja, jak i wiedza przemieszczają się w organizacji poprzez sieci. Różnica polega na formie i funkcji. Wiedza jest przechowywana pod takimi postaciami, jak opisy stanowiska pracy, kultura, strategia, procedury oraz historie.

Wiedza jest zatem informacją (lub zbiorem informacji) umieszczoną w kontekście organizacyjnym, gospodarczym i społecznym, który człowiek uważa za ważny z punktu widzenia interesów organizacji, a następnie poddaną osądowi. Zintegrowane zbiory informacji nabierają charakteru wiedzy, gdy posiadają cechę otwartości i dynamiczności (por. [Mikuła 2001a, s. 60]). Wiedza to nie to samo co informacje, a tym bardziej dane. Wykracza poza informacje, gdyż implikuje zdolność do rozwiązywania problemów, stanowi przesłanki podejmowanych działań i rozumowań. Wiedza ma charakter bardzo intuicyjny i subiektywny, oczywiście dynamiczny, przez co pozwala przewidywać przyszłość, podczas gdy dane i informacje są obiektywnym odzwierciedleniem stanu faktycznego [Strojny 1999, s. 4-7] i mają charakter statyczny. Istotność i użyteczność wiedzy polega na tym, że wpływa ona bezpośrednio na kierunek, natężenie lub zmianę treści ludzkiego działania. Inaczej mówiąc, wiedza bezpośrednio wpływa na podejmowanie lub zmianę decyzji, czego nie można powiedzieć o informacji. Wiedza jest zatem zastosowaniem informacji w praktyce (por. [Fazlagić, Internet b]) i jej jakość przejawia się w działaniu. Patrząc w kategoriach operacyjnej użyteczności, wiedza to zdolność do rozwiązywania danego zbioru problemów z daną efektywnością. Istota wiedzy leży więc w jej użytkowaniu, a nie w zbieraniu informacji. Przede wszystkim liczy się to, jak użytkownicy korzystają z zasobów informacyjnych. Wiedza, ściśle powiązana z osobą lub instytucją jej posiadaczczą, jest przechowywana w postaci: opisu stanowisk pracy, procedur, kultury, strategii, historii, polityki, motywacji itp. [Grudzewski, Hejduk 2002b, s. 19]. Wiedza staje się wartością, kiedy zostanie wykorzystana w praktyce w celu realizacji zadań przedsiębiorstwa. Wiedzę traktujemy zatem jako informację, której wartość została ustalona w praktyce [Liebeskind 1996]. Tylko ludzie posiadający praktyczną wiedzę są w stanie ją przekazać w sposób efektywny. Posiadanie nawet szczegółowej dokumentacji, dokładnych programów

czy precyzyjnych instrukcji nie gwarantuje przekazania pełnej wiedzy, gdyż jej część można opanować wyłącznie poprzez doświadczenie i praktykę działania.

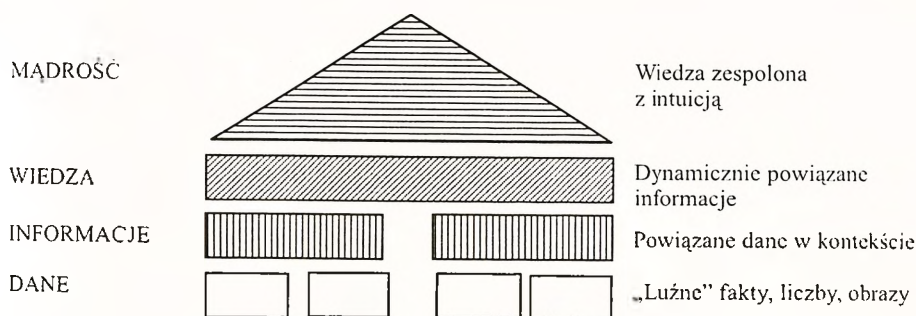
Wiedzę można utożsamiać ze zbiorem reguł postępowania w sferze abstrakcyjnego myślenia wobec informacji, będących uporządkowaną bazą faktów. Według A. Brookinga wiedza to informacje w kontekście wraz z ich zrozumieniem, jak je użyć. Warto zauważyć, że zrozumienie wypływa z zasobów wiedzy posiadanych przez ludzi lub/i intuicji. Zrozumienie uzyskuje się poprzez indywidualne doświadczenie lub studiowanie faktycznych informacji i danych. Podobnie uważa D.J. Skyrme, rozumiejąc wiedzę jako informacje wraz z ich zrozumieniem. Kontekst dla informacji tworzą również indywidualne cechy osoby, która ją interpretuje, takie jak doświadczenie, postawy, styl życia, a nawet nastroj. O ile dane i informacja mogą istnieć poza umysłem ludzkim, o tyle wiedza jest możliwa do wytworzenia wyłącznie przez człowieka. Dodajmy ponadto, że „wiedza jest ściśle powiązana z osobą lub instytucją posiadacza, podczas gdy informacja może istnieć niezależnie (np. w postaci dokumentu). Informacja jest często mylona z wiedzą, ponieważ zarówno informacja, jak i wiedza przemieszczają się w organizacji poprzez sieci strukturalne systemów zarządzania i organizacji” [Grudzewski, Hejduk 2003, s. 8]. Informacja staje się więc wiedzą w momencie dokonania jej interpretacji przez człowieka [Miller, Internet]. O tym, czy informacja stanie się wiedzą, decydują kompetencje osoby przedstawiającej te informacje. Interpretacja informacji, czyli nadanie jej sensu (znaczenia), jest procesem bardzo osobistym⁸. Każdy człowiek będzie umieszczał informację w nieco innym kontekście, będącym funkcją jego stanu wiedzy. Ponadto interpretacja informacji (a więc kreowanie wiedzy) dokonuje się nie tylko poprzez doświadczenie, kojarzenie faktów, refleksję, lecz i poprzez intuicję. Można w końcu przyjąć, że wiedza jest sumą wszystkiego, co zostało doświadczone, przeżyte, odkryte lub nauczone. Lapidarnym podsumowaniem powyższych wywodów może być interpretacja relacji dane–informacje–wiedza, dokonana przez N. Fleminga [Szaban 2003a]:

- zbiór danych nie jest informacją,
- zbiór informacji nie jest wiedzą,
- zbiór wiedzy nie jest jeszcze mądrością,
- zbiór mądrości nie musi być prawdą.

Wiedza w połączeniu z intuicją daje człowiekowi mądrość. Pojęcie mądrości jest nadrzędne w stosunku do danych, informacji i wiedzy i najtrudniejsze do zdefiniowania. Upraszczając: mądry człowiek to na pewno człowiek posiadający rozległą i bogatą wiedzę, z której pokładów czerpie inspirację do wszelkiej aktywności. Podejmowane decyzje są oparte na wcześniejszych przemyśleniach, spostrzeżeniach i ukształtowanych modelach mentalnych. Posiadać mądrość to znaczy

⁸ Dwie podobne osoby (nawet bliźniacy), czytający te same gazety i książki, oglądający te same filmy, posiadający takie same poglądy polityczne itd., będą z reguły przypisywać nieco inne znaczenie tej samej informacji, czyli różnie ją interpretować i wyciągać różne wnioski. Ich doświadczenia, motywacja, postawy, nastawienie, zachowania pozostają zawsze bardzo osobiste i są zmienne w czasie.

posiadać zdolność wykorzystania wiedzy w praktyce. Człowiek mądry odgrywa rolę mistrza wobec swoich uczniów, którzy nie żądają ani nie oczekują żadnych uzasadnień i logicznych przesłanek dla słów przez niego wypowiedzianych i powziętych decyzji. Mądrość to kompetencja najwyższej próby, której właściciel używa często w sposób intuicyjny, bez potrzeby drobiazgowego analizowania wszystkich dostępnych informacji. Rozwiązanie danego problemu nasuwa się jak gdyby samo, niemal automatycznie. Mądrość – w większym stopniu niż wiedza – ma skłonność do tworzenia swojego własnego kontekstu. Zakumulowane zasoby wiedzy pozwalają na uzupełnianie brakujących elementów przyjętego kontekstu. Graficzne wyobrażenie powiązań między scharakteryzowanymi elementami przedstawiono na rys. 3.2).



Rys. 3.2. Piramida wiedzy i mądrości

Źródło: opracowanie własne...

Liczne przykłady ilustrują różnice między pojęciami tworzącymi piramidę wiedzy i mądrości⁹.

Podsumowując prezentowany wątek, trzeba zauważyć, że zasadniczą kwestią – z punktu widzenia tworzenia efektywnych systemów zarządzania – jest rozróżnienie desygnatów informacji i wiedzy. Różnorodność podejść powoduje często zamienne używanie terminów wiedza i informacja. Dla wielu autorów są to synonimy, co należy uznać za interpretację błędną. „Informacja staje się wiedzą dopiero w określonym kontekście, który nadaje jej znaczenie” [Moszkowicz, Moszkowicz 2002, s. 480]. W tabeli 3.2 ujęto zasadnicze różnice obu pojęć.

⁹ Z surowych danych: „Cena akcji firmy ABC SA;10-12-2002;43.50” możemy uzyskać informację. np. „cena zamknięcia akcji spółki ABC SA wyniosła dziesiątego grudnia 45,40 PLN, co daje 10-procentowy wzrost w stosunku do dnia poprzedniego i najwyższy wzrost na parkiecie tego dnia”. Wreszcie z informacji, poprzez wykorzystanie ludzkiego doświadczenia (i intuicji), możemy otrzymać wiedzę. np. „analiza kursu giełdowego firmy ABC SA w kontekście powołania nowego profesjonalnego zarządu oraz przedstawienia założeń programowych nowej prorozwojowej strategii każe spodziewać się szybkiej dodatniej korekty kursu; rekomendacja: wstrzymaj sprzedaż akcji spółki ABC SA”.

Tabela 3.2. Porównanie cech różnicujących informację i wiedzę

Informacja	Wiedza
Przetworzone, tj. odpowiednio przemyślane, zrozumiane, skojarzone, skondensowane, poprawione, wyselkcyjonowane, pogrupowane, porównane, połączone i zestawione dane, poddane ocenie i wnioskom według wybranych kryteriów	Informacja lub zintegrowany zbiór informacji ujętych w odpowiednim kontekście; implikuje zdolność do rozwiązywania problemów, stanowi przesłanki podejmowanych działań i rozumowań
Zawiera powiązane w określony sposób dane, tj. fakty, wyniki, liczby, wykresy, obrazy; nakreśla przestrzeń możliwej rekonstrukcji (:reinterpretacji) wiedzy	Umożliwiają przewidywanie, formułowanie sądów, opinii, wniosków, skojarzeń, podejmowanie decyzji
Łatwa do transferowania w ramach systemów komunikacyjnych	Trudna, a niekiedy wręcz niemożliwa do wyrażenia i przekazania
Jasna, rzeczowa, prosta, uporządkowana logicznie i merytorycznie; jest podstawą podejmowania decyzji	Płynna, niejasna, wieloczynnikowa, częściowo uporządkowana
Łatwa do skodyfikowania, tj. do wyrażenia w formie pisemnej czy werbalnej	Intuicyjna, trudna do przekazania, wyrażenia ustnego lub zilustrowania; często wymaga zastosowania metafor, analogii, odwołania się do wydarzeń, zjawisk, procesów
Odzwierciedlona w znakach języka	Odzwierciedlona w modelach i schematach myślenia i postępowania
Ustala i umiejscawia znaczenie danych w określonym kontekście i środowisku, czasie i przestrzeni	Tkwi w powiązaniach, rozmowach, intuicji wynikającej z doświadczenia oraz ludzkiej umiejętności porównywania sytuacji, problemów i rozwiązań
Nie zależy od właściciela	Jest zależna od właściciela, powstaje w wieloletnim procesie budowy wzorów postaw i zachowań, przeżywanych doświadczeń, konstytuowanych wartości; dotyczy przekonań, oczekiwań, działań i znaczeń
Radzą sobie z nią dobrze systemy informacyjne	Wymaga kanałów nieformalnych
Podstawa, punkt wyjścia czy też impuls do zrozumienia i interpretacji zjawisk i procesów	Podstawa inteligentnego podejmowania decyzji, przewidywania, projektowania, planowania, diagnozowania i intuicyjnego oceniania
Sformalizowana w bazach danych, książkach, instrukcjach i dokumentach	Tworzona w umysłach; przedmiot zespołowej wymiany; wynika z doświadczenia, sukcesów i pomyłek
Sformalizowana, wychwycona i objaśniona; pozwala na wielokrotne wykorzystywanie	Pojawia się w umysłach ludzi

Źródło: opracowanie własne (por. [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 80-82; Perechuda 2003c, s. 16-17; Tiwana 2003, s. 64]).

3.1.3. Wybrane rodzaje wiedzy

Dyskusja nad tym, czym jest wiedza i jakie są jej rodzaje, ma długie tradycje w naukowych dociekaniach człowieka. Dyskurs nad naturą wiedzy prowadzili już starożytni filozofowie Platon i Arystoteles. Zdaniem drugiego wymienionego myśliciela, wiedza dzieli się na (por. [Wawrzyniak 2001a, s. 24]):

episteme – wiedza która jest uniwersalna i teoretyczna,

techné – wiedza instrumentalna, kontekstowa i praktyczna,

phronesis – wiedza normatywna oparta na doświadczeniach.

Współcześnie poszukuje się podziałów bardziej praktycznych, również z punktu widzenia zarządzania wiedzą. Raport OECD klasyfikuje wiedzę następująco [*Knowledge Management... 2000*, s. 55]:

- wiedza „co”, odzwierciedlana w różnego rodzaju zestawach danych i faktów,
- wiedza „dlaczego”, koncentrująca się na wyjaśnianiu relacji zachodzących pomiędzy zjawiskami i procesami,
- wiedza „jak”, odzwierciedlana w praktycznych działaniach,
- wiedza „kto”, pozwalająca wskazać osobę – nośnik wiedzy, posiadającą wiedzę „co”, „jak” i „dlaczego”.

W ten sam sposób rodzaje wiedzy identyfikują B.A. Lundvall i B. Johnson. W zależności od celu i sposobu jej użycia, wydzielałają oni następujące rodzaje wiedzy [Lundvall, Johnson 1994, s. 23-42]:

- wiedzieć co (*know-what*): wiedza o faktach; przykładem takiej wiedzy są fakty; wiedza ma tu znaczenie bliskoznaczne informacji – może być przesyłana za pomocą danych i bitów (por. [Fazlagić, Internet a]);
- wiedzieć dlaczego (*know-why*): wiedza o zasadach i prawach w naturze, umysłach ludzi i społeczeństwie; to wiedza, która wyjaśnia rzeczywistość; odnosi się do zasad i praw ruchu, rodzaj wiedzy niezwykle istotny np. w przemyśle chemicznym i elektronicznym, dostęp do tego rodzaju wiedzy przyspiesza postęp i pozwala unikać błędów;
- wiedzieć jak (*know-how*): odnosi się do umiejętności ludzi i zespołów, czyli zdolności robienia czegoś; nie można jednak jej klasyfikować jako typowo praktycznej;
- wiedzieć kto (*know-who*): opisuje posiadaczy wiedzy, tzn. określa posiadaczy wiedzy i opisuje wiedzę, którą posiadają, ale dotyczy również społecznych zdolności współpracy i komunikacji z ekspertami zewnętrznymi; jest to ważny rodzaj wiedzy ze względu na to, iż nowe produkty coraz częściej powstają na bazie wiedzy z wielu różnych obszarów, dziedzin i dyscyplin naukowych, co nadaje pierwszorzędne znaczenie dostępowi do różnych źródeł wiedzy.

Podobny podział proponują T. De Jong i M.G.M. Ferguson-Hessler. Identyfikują oni cztery typy wiedzy [De Jong, Ferguson-Hessler 1986, s. 279-288]: deklaratywną (*know-what*), proceduralną (*know-how*), sytuacyjną (*know-when*) i strategiczną (*know-why*). Można wyróżnić wiele innych zbliżonych klasyfikacji wiedzy (zob. [Zack 1999, s. 125-145]) (cyt. za [Karpowicz 2003, s. 116]). Wiedza będąca zasobem organizacji może przyjmować takie formy/rodzaje, jak: wiedza katalogowa (co to?), wiedza historyczna (jak było?), wiedza procesowa (jak to się dzieje?), wiedza instrumentalna (co decyduje o czym?), wiedza skalarna (ile? jak mocno?) (zob. [Kozłowski 2004, s. 95]).

W literaturze najczęściej wykorzystuje się oryginalny podział wiedzy na dwa rodzaje: **wiedzę cichą** lub **ukrytą** (niewyraźną, milczącą, naturalną) (*tacit knowledge*)¹⁰ i **wiedzę formalną** lub **dostępną/jawną** (wyraźną) (*explicit knowledge*)¹⁰. Koncepcja wiedzy cichej została zapożyczona od filozofa pochodzenia węgierskiego M. Polanyi. Według tego badacza pewien rodzaj wiedzy jest nieustannie gromadzony przez ludzi głównie na skutek doświadczenia. Jest to jednak wiedza niezwykle trudna do wyartykułowania i jakiegokolwiek zapisu. Autor nazwał ją wiedzą cichą (ukrytą). Według M. Polanyi cała wiedza jest albo cicha, albo od niej pochodzi. Wiedza formalna (dostępna) natomiast może być łatwo przedstawiana za pomocą mowy, dokumentów, schematów, symboli, podręczników, instrukcji itd. [Chlebowski, Morawski 2002b, s. 138].

Uzupełniając powyższe stwierdzenie, trzeba dodać, że wiedzę cichą wykorzystujemy w codziennym działaniu, zdajemy sobie sprawę z jej istnienia (choć nie wszyscy i nie zawsze do końca), lecz nie potrafimy w pełni wyjaśnić jej istoty¹¹. Wiedza ukryta jest trudno dostrzegalna i wyraźna, sprawia problemy w zakresie komunikacji i transferu [Grudzewski, Hejduk 2002b, s. 28]. Jej proceduralizacja, formalizacja i przekazywanie innym jest niezwykle trudne, aczkolwiek nie niemożliwe, o ile organizacja potrafi wykorzystywać w tym celu wiedzę jawną, np. zasady działania, procedury decyzyjne, utrwalone schematy postępowania.

Wiedza ukryta, nierozzerwalnie związana z osobą, nie będąc łatwa do przekazania i kodyfikowania, stanowi niepowtarzalną kompilację *know-how*, kwalifikacji, umiejętności organizacyjnych czy marketingowych, doświadczeń, merytorycznych spostrzeżeń, wypracowanych sposobów postępowania w sytuacjach zawodowych itp., powstającą w organizacji bardzo często w rezultacie pracy zespołowej (por. [Jantóń-Drozdowska, Majewska 2002, s. 269]). Do wiedzy ukrytej zaliczymy również takie aktywa (walory), jak: zaufanie, entuzjazm, poczucie sensu działania, przedsiębiorczość czy zdolność do improwizacji i pracy zespołowej. Wiedza ta jest głęboko zakorzeniona w strukturze osobowości każdego człowieka, w jego działaniu, stosowanych procedurach, procesach, zaangażowaniu czy ideałach¹². Sprawia to, że trudno ją przekazać lub podzielić się nią z innymi. Wiedza ta jest nabywana nieświadomie, przyczyniając się do wzrostu kompetencji [Majewska 2002, s. 26]. Warto zauważyć, że Ł. Sułkowski postrzega wiedzę milczącą z perspektywy kultury organizacyjnej. Wiedza milcząca jest częścią kultury organizacyjnej, ponieważ obejmuje normy i utrwalone wzory zachowań organizacyjnych.

¹⁰ W odniesieniu do człowieka powiemy o wiedzy spersonalizowanej, składającej się z wiedzy ukrytej i wyraźnej, natomiast w organizacji wiedza wyraźna przybiera także postać wiedzy skodyfikowanej – zob. [Gableta 2003, s. 144].

¹¹ Dostrzega się następującą prawidłowość: wiemy znacznie więcej niż jesteśmy w stanie powiedzieć oraz umiemy powiedzieć znacznie więcej aniżeli umiemy napisać.

¹² Wiedza ukryta jest uważana za źródło wszelkiej wiedzy i powstaje z doświadczeń, ideałów, wyznawanych wartości, emocji, inteligencji, zręczności czy organizacyjnego sprytu. Jest tym wszystkim, co tkwi w ludzkich umysłach, jest trudno uchwytnie, a jednak w dużej mierze decyduje o efektywności pracy i codziennego działania.

Organizacyjne uczenie się jest w tym znaczeniu tożsame z asymilacją wzorów zachowań organizacyjnych. Jeśli więc przyjmie się szeroką definicję wiedzy organizacyjnej, która będzie obejmować składniki zarówno świadome („jawna”), jak i nieświadomiane („cicha”), to obszar wiedzy cichej można uznać za część kultury organizacyjnej [Sułkowski 2003, s. 10]. Menedżerską perspektywę identyfikacji wiedzy cichej przyjmuje S. Chęłpa, opierając się na wybranych pozycjach literaturowych (por. [Chua 2002; Leonard, Sensiper 1998; Sveiby, Internet b]). Zdaniem tego autora wiedza ukryta kierowników powstaje w wyniku kumulowania ich doświadczeń zawodowych. Jej jakość uwarunkowana jest różnorodnością praktyki organizacyjnej i szerokością zakresu doświadczenia zawodowego. W innym bowiem razie długość stażu pracy wraz z jednorodnością praktyki zawodowej mogą sprzyjać wąskiej specjalizacji, rutynie i kształtowaniu się postaw zachowawczości oraz braku otwartości na nowe doświadczenia i zmiany. Żeby wiedza ukryta była zasobem dodatnim kwalifikacji kierowniczych, musi się ona wiązać z intensywnością doznań emocjonalnych towarzyszących procesowi jej powstawania. Praca musi być przez człowieka przeżyta, tj. wykonywana w stanie mobilizacji wszystkich sił, z dużym wysiłkiem i zaangażowaniem, najlepiej z pasją i poświęceniem [Chęłpa 2003, s. 12]. Wydaje się, że przytoczone wnioski autora mają szersze konotacje. Dotyczą nie tylko kierowników, ale wszystkich bez wyjątku pracowników i uczestników organizacji.

Wiedza cicha jest trudniejsza do zidentyfikowania, a tym samym do wykorzystania. Jej znaczenie jest jednak niebagatelne – stanowi ona o niepowtarzalności organizacji, stając się tym samym podstawą (źródłem) budowania przewagi konkurencyjnej. Niezmiernie istotne jest przy tym kreowanie w procesach przetwarzania wiedzy takich sytuacji, w których osoba może zdobywać wiedzę ukrytą bezpośrednio od innych bez pośrednictwa języka. Trzeba jednak mieć świadomość, że wiedza cicha, będąc wiedzą niewypowiedzianą, pozostanie w ludzkim umyśle dopóty, dopóki nie stworzymy warunków i okoliczności sprzyjających jej ujawnieniu. W pierwszej kolejności konieczne jest kształtowanie właściwej kultury organizacyjnej, wspartej na dialogu, zrozumieniu, partnerstwie, wsparciu, wzajemnym zaufaniu. Trzeba tworzyć warunki do bezpośredniej, autentycznej komunikacji interpersonalnej. Właściwie jedynym sposobem przekazywania wiedzy cichej jest wspólna praca, osobiste kontakty, dzielenie się doświadczeniem, posługiwanie się metaforą i analogią. Powiązania typu mentor-protégowany (mistrz-uczeń) są najefektywniejszym sposobem na dzielenie się wiedzą cichą, zatem najłatwiej tego dokonać w małych grupach roboczych [Penny (Internet) 1998].

O fakcie istnienia takiej wiedzy można się przekonać wyłącznie podczas bezpośredniego kontaktu z daną osobą. Jest ona manifestowana przez jej zastosowanie. Zdobywa się przekonanie, że dana osoba posiada wiedzę niewypowiedzianą (obserwujemy i odnotowujemy jej sądy wartościujące zjawiska i problemy, sposób formułowania myśli, rozwiązywania problemów, poglądy, zachowania, dobór słów, używane skojarzenia, odwoływanie do analogii, stosowane metafory), trudną

do wychwycenia, prawie niemożliwą do wyrażenia wprost za pomocą języka naturalnego. Wiedzę ukrytą można ująć w dwóch wymiarach. Pierwszy to wymiar techniczny, który obejmuje rodzaj niesformalizowanych i trudnych do wykrycia umiejętności czy zdolności, zawierających się w pojęciu *know-how*. Jednocześnie wiedza ta zawiera inny ważny wymiar – poznawczy. Jest on złożony ze schematów postępowania, modeli mentalnych, przekonań i spostrzeżeń zakorzenionych tak głęboko w strukturze myślenia człowieka, że przyjmuje się je za oczywiste. Uświadomienie sobie wiedzy ukrytej implikuje nowe myślenie o innowacjach. Nie są one bowiem rezultatem prostego połączenia jednostkowych informacji; to szczególnie proces odnawiania się ludzi i organizacji [Ziencik 2003, s. 95]. Wiedzę cichą utożsamia się z japońskim podejściem do zarządzania, co najlepiej wyrażają japońskie korporacje, dostrzegające w tej wiedzy czynnik istotnie wpływający na wartość przedsiębiorstwa [*Zarządzanie wiedzą...* 2005].

W tzw. podejściu zachodnim [*Zarządzanie wiedzą...* 2005, s. 61-84] preferuje się wiedzę jawną. W praktyce wiedza formalna, którą usystematyzowaliśmy i przedstawiamy za pomocą słów, liczb, znaków lub symboli, „stanowi zaledwie wierzchołek góry lodowej” [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 25]. Lecz wiedza formalna ma ten zbiór atutów, których nie posiada wiedza cicha: może być wypowiedziana, wyartykułowana, wyrażona za pomocą różnych znaczeń, łatwo transferowalna poprzez kanały i nośniki komunikacyjne, może podlegać zarejestrowaniu, przechowywaniu i upowszechnianiu. Wynika stąd, że wiedza jawna może być wyrażona w języku formalnym (np. w formie baz danych, patentów i licencji, fachowych publikacji, raportów biznesowych, programów komputerowych, innych dokumentów, naukowych formuł, symulacji komputerowych, koncepcji konstrukcyjnych, marketingowych czy technologicznych produktów itp.), stosunkowo łatwo przetwarzana, kodyfikowana, transferowana czy upowszechniana mechanicznie lub elektronicznie poprzez różne kanały, wreszcie dzielenie się nią wśród pracowników jest możliwe i realne, choć oczywiście uzależnione od względów organizacyjnych, motywacyjnych, kulturowych itd.

Można uznać, że wiedza jawna i wiedza cicha¹³ są względem siebie komplementarne. Wiedza jawna szybko traci na aktualności i znaczeniu bez aktywnej obecności osób posiadających wiedzę cichą. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa ważna jest umiejętność ciągłej syntezy wiedzy jawnej i cichej, tworzącej przewagę konkurencyjną opartą na niepowtarzalnych kompetencjach. Powstająca w procesie organizacyjnego uczenia się strategiczna wiedza przedsiębiorstwa jest czynnikiem sukcesu na rynku, uwarunkowanym znalezieniem sposobów transferu i dzielenia

¹³ Cz.S. Nosal dokonuje podobnego podziału na wiedzę: deklaratywną, obejmującą jednostki poznawcze, które można jasno przedstawić (oznajmić, zadeklarować), i proceduralną, obejmującą procedury nieświadomego wnioskowania, tworzenia skojarzeń, wykonywania czynności praktycznych. Do kategorii tej zalicza również wiedzę ukrytą (nazywaną tu wiedzą niejawną) – zob. [Nosal 1997, s. 148].

się wiedzą wewnątrz i poza strukturami organizacyjnymi, w tym zorientowanych na konwersję wiedzy cichej w wiedzę jawną¹⁴.

Często wypowiedane są poglądy, że fakt skodyfikowania zbliża wiedzę jawną – czy wręcz upodabnia ją – do informacji. Stwierdza się, że pod względem nośnika

Tabela 3.3. Porównanie cech różnicujących wiedzę cichą i jawną

Wiedza cicha (<i>tacit</i>)	Wiedza jawna (<i>explicit</i>)
Charakter pierwotny, osobisty	Charakter wtórny, bezosobowy
Niewidoczna, trudna do zidentyfikowania	Widoczna, łatwa do zidentyfikowania
Trudna lub wręcz niemożliwa do wyrażenia, wyartykułowania, prezentacji	Łatwa do wyrażenia, artykułowania, sformalizowania i prezentacji
W zasadzie nie podlegająca kodyfikacji	Podlegająca kodyfikacji
Powstaje w toku wykonywania zadań i obowiązków, gromadzenia praktycznych doświadczeń, na drodze prób i błędów oraz kształtowania własnych poglądów i przemyśleń	Powstaje dzięki zrozumieniu wiedzy ukrytej i nadanie jej cech użytkowych, zapewniających powszechne zastosowanie przez różnych użytkowników w różnych kontekstach problemowych w różnym czasie
Oparta na zakumulowanych doświadczeniach, codziennych działaniach, praktycznych umiejętnościach, intuicji, indywidualnym poziomie inteligencji	Oparta na wypracowanych i powszechnie zaakceptowanych regułach, zasadach, algorytmach, procesach i procedurach
Uruchamiana intuicyjnie, mimowolnie, właściwie podświadomie	Uruchamiana świadomie, z rozmysłem, z uwzględnieniem przesłanek, efektów, ograniczeń
Występuje w dwóch postaciach: nie skodyfikowanych umiejętności i zdolności oraz przekonań, poglądów, przemyśleń, spostrzeżeń, schematów rozumowania i postępowania, modeli myślowych	Występuje w postaci dokumentów organizacyjnych, programów, raportów, sprawozdań, kodeksów postępowania, instrukcji, opisów stanowisk, działów i organizacji
Współtworzy unikatowe kompetencje przedsiębiorstwa, wyraźnie odróżniające firmę od konkurencji, zapewnia ciągłą innowacyjną odnowę	Współtworzy standardowy w danej branży poziom kompetencji przedsiębiorstwa, będący barierą wejścia dla nowych przedsiębiorstw
Zapewnia przewagę strategiczną w dalszej perspektywie	Zapewnia utrzymanie się w branży w bliskiej perspektywie
Niemożliwa w zasadzie do pełnego skopiowania i naśladowania	Możliwa do skopiowania i naśladowania
Upowszechniana i pozyskiwana przez przebywanie z mistrzem, obserwowanie i odnotowywanie jego sądów wartościujących zjawiska i problemy, sposobu formułowania myśli, poglądów, podejścia do rozwiązywania problemów danej kategorii, zachowań, doboru słów, używanych skojarzeń, odwoływania się do analogii, metafor, modeli	Upowszechniana i pozyskiwana przez innych głównie poprzez dostęp do odpowiednich dokumentów zapisanych w formie papierowej lub elektronicznej
Przekazywanie innym wymaga stosowania różnicowanych środków komunikacyjnych, przede wszystkim sprzyjających nieformalnym, spontanicznym i osobistym kontaktom	Przekazywanie/transfer zapewnia przede wszystkim dostępna technologia informatyczna

Zródło: opracowanie własne; por. [Nonaka, Takeuchi 2000; Tiwana 2003, s. 65].

¹⁴ Więcej na ten temat w dalszej części niniejszego rozdziału.

wiedza jawna może być utożsamiana z informacją, gdyż niczym się one nie różnią, natomiast odmienności występują pod względem stopnia przetworzenia oraz uporządkowania (zob. [Kowalik 2004, s. 4]. Specyficzne narzędzia związane z funkcjonowaniem grupy na tle komunikacji, motywacji, wywierania wpływu mogą służyć dzieleniu się wiedzą jawną. W tabeli 3.3 przedstawiono zasadnicze cechy różniące wiedzę cichą i jawną.

3.1.4. Mity kształtujące wrażliwość w zakresie wiedzy

Istnieją obiegowe poglądy na temat wiedzy, swoiste mity¹⁵ – tworzące pewną wrażliwość na problematykę zachodzących w organizacji procesów wiedzy. Posłużenie się kategorią mitów jest próbą wyjścia poza tradycyjne modele mentalne. Jak wskazuje M. Bratnicki, mity, wspólnie konstruowane i wykorzystywane przez uczestników organizacji, spełniają funkcję punktu odniesienia pozwalającego porównywać i przystosowywać wyuczone teorie działania [Bratnicki 2003, s. 6-9]. Wiedza jest również przedmiotem mitów, a więc pewnych sposobów myślenia, interpretowania, kojarzenia, ukierunkowywania.

Zdaniem autora niniejszego opracowania mamy do czynienia z dwiema grupami mitów na temat wiedzy (tab. 3.4):

- pierwsza grupa jest wykształcona przez tradycje gospodarki ery przemysłowej.
- druga – jest odbiciem wzorców myślenia kształtujących się w gospodarce wiedzy.

Pierwsza wyodrębniona grupa mitów pojmuje wiedzę bardzo tradycyjnie, wręcz zachowawczo, przyjmując potoczne wyobrażenia o jej naturze, które w zasadniczym nurcie pokrywają się z postrzeganiem zasobów organizacji w kategoriach dóbr rzadkich, podlegających ochronie, ograniczonej i reglamentowanej dostępności oraz kontroli dystrybucji.

Druga grupa mitów wyrasta w nowych warunkach gospodarki opartej na wiedzy, która z pewnością będzie kształtować etos dzielenia się wiedzą, jej rozpowszechniania i wykorzystywania poza miejscami jej powstawania. Z tym, iż logika otwartości w dysponowaniu wiedzą wcale nie musi idealnie pokrywać się z obszarami gospodarki, które *ex definitione* zaliczymy do nowoczesnych (przede wszystkim wiedzochłonnych)¹⁶.

¹⁵ Mity odzwierciedlają wzorce, scenariusze, wizerunki organizacji i w konsekwencji jako element kultury organizacyjnej kształtują myślenie, dostrzeganie, odczuwanie i działanie ludzi organizacji.

¹⁶ Porównując dwie branże: komputery osobiste i biotechnologie, branża komputerów osobistych rozkwitła dzięki ujawnianiu swoich sekretów, z jednym wyjątkiem firmy Apple, która zazdrośnie ich strzegła i w rezultacie przegrała. Z kolei firmy biotechnologiczne wciąż istnieją, ale większość z nich nie przynosi zysków, pomimo zabezpieczenia patentami i innych prawnymi formami ochrony własności intelektualnej. Konkludując, jedynym sposobem obrony wiedzy jest jej ciągle stosowanie, uaktualnianie, rozwijanie i zastępowanie nową, doskonalszą wiedzą tak szybko, by konkurencja nie była w stanie jej skopiować. Więcej na ten temat zob. [Tiwana 2003, s. 27 i nast.].

Tabela 3.4. Zestawienie przeciwstawnych poglądów na temat wiedzy – mity przypisywane wiedzy

W powszechnej opinii wiedza	
podejście kształtowane przez gospodarkę wiedzy	podejście tradycyjne w gospodarce przemysłowej
<ul style="list-style-type: none"> • jest przywiązana do posiadających ją osób, odzwierciedlając dotychczasowe doświadczenia i procesy uczenia się 	<ul style="list-style-type: none"> • jest zapisana w książkach, publikacjach, programach itp.
<ul style="list-style-type: none"> • jest własnością osób, które ją posiadają na zasadzie praw autorskich, patentów, naturalnych praw prywatnej własności (intelektualnej) 	<ul style="list-style-type: none"> • jest własnością przedsiębiorstwa, które uzyskało ją od własnych pracowników na zasadzie umowy o pracę bądź innej umowy o wzajemnych świadczeniach lub nabyło wiedzę z zewnątrz w formie np. technologii, licencji, <i>know-how</i>
<ul style="list-style-type: none"> • nie daje się łatwo przekazać, ująć w standardowe, zrozumiałe i proste procesy, procedury i instrukcje, tym bardziej jeśli dotyczy przeżytych doświadczeń, stosowanych osobistych praktyk i rozwiązań wypracowanych w ciągu długich lat pracy, intuicyjnych spostrzeżeń, wartościujących poglądów 	<ul style="list-style-type: none"> • podobnie jak każdy inny zasób, może być przedmiotem sprzedaży, pod warunkiem ustalenia odpowiadającej obu stronom relacji: walory użytkowe/użyteczności w dalszych procesach a cena oferowanego zasobu
<ul style="list-style-type: none"> • nie da się zmagazynować, co najwyżej możliwe jest przechowywanie danych i informacji stanowiących podstawę kreowania zasobów wiedzy 	<ul style="list-style-type: none"> • dzięki nowoczesnej technologii informatycznej może być przechowywana praktycznie w nieograniczonych rozmiarach, dotyczy to również tej najbardziej zaawansowanej i kluczowej dla pozycji rynkowej przedsiębiorstwa
<ul style="list-style-type: none"> • im bardziej jest wykorzystywana, przekazywana innym, udostępniana w postaci rozwiązań i odpowiedzi, tym bardziej się rozwija i zyskuje na wartości, odwrotnie – wiedza jedynie zgromadzona i przechowywana, lecz niewykorzystywana, jałowieje, starzeje się i zanika 	<ul style="list-style-type: none"> • musi być odpowiednio strzeżona przed obcymi, niewtajemniczonymi, każde udostępnienie wiedzy prowadzi do utraty części władzy, pozycji i znaczenia, poczucia wyjątkowości
<ul style="list-style-type: none"> • upowszechniana, daje możliwość porównań, konfrontacji z innymi propozycjami, rozwijania własnych pomysłów, zapewnia inspirację 	<ul style="list-style-type: none"> • upowszechniana, daje korzyści tylko innym, oznacza stratę zainwestowanych środków, obniżenie konkurencyjności
<ul style="list-style-type: none"> • pracownicy chcą się dzielić wiedzą pod warunkiem stworzenia odpowiednich instrumentów motywacyjnych, atmosfery sprzyjającej identyfikacji z organizacją 	<ul style="list-style-type: none"> • pracownicy nie chcą się dzielić wiedzą, gdyż zagraża to ich pozycji w organizacji, poczuciu bezpieczeństwa i wyjątkowości
<ul style="list-style-type: none"> • człowiek w sposób naturalny dąży do osobistego mistrzostwa, co także oznacza bycie dla innych mentorem, doradcą, nauczycielem 	<ul style="list-style-type: none"> • człowiek nie jest z natury altruistą, pomoc innym traktuje w kategoriach wymuszonych konieczności lub politycznej opłacalności
<ul style="list-style-type: none"> • wiedza jest źródłem mądrości, szacunku, autorytetu, jest po to, by służyć innym radą, pomocą, merytorycznym wsparciem 	<ul style="list-style-type: none"> • wiedza jest po to, by dominować nad innymi, jest źródłem potęgi, prestiżu, bogactwa, przewagi nad innymi ludźmi itp.

Źródło: opracowanie własne.

Celowo zestawiono walory tego zasobu w pary przeciwstawnych poglądów, aby bardziej uwypuklić niejednoznaczność sądów dotyczących wiedzy. Wciąż bowiem w dość powszechnym myśleniu wiedza jest tradycyjnym zasobem¹⁷, podlegającym tym samym ograniczeniom, co czynniki wytwórcze ery przemysłowej. Jeśli tak, to wiedza ma charakter nieodnawialny, wyczerpuje się, a więc zużywa podobnie do innych zasobów, należy w całości do przedsiębiorstwa, można ją przechowywać tak, by nią traciła na wartości, musi podlegać skrupulatnej ochronie, a każdy akt jej dystrybucji musi pozostać pod kontrolą władz przedsiębiorstwa. Takie uproszczone postrzeganie zasobów wiedzy prowadzi do postępowania według zasady gry o sumie zerowej¹⁸. Idąc dalej tym tokiem rozumowania, kontrola informacji jest równoznaczna z kontrolą ludzi i zdarzeń, „wiedza to władza”. Jeśli zatem dzielimy się z kimś informacją i wiedzą, to pozbywamy się wyłącznej kontroli nad informacją i nad sposobem, w jaki zostanie wykorzystana. Każde ujawnienie informacji dostarcza innym osobom możliwości uczenia się, działania, podejmowania decyzji i kontroli, które dotychczas pozostawały w niepodzielnej dyspozycji ujawniającego informację. Przyjęcie takiego sposobu myślenia (właściwie dogmatu) powoduje, że rozpatrujemy proces dzielenia się wiedzą i informacją jedynie w kategoriach manipulowania innymi, w dążeniu do zdobycia i zachowania władzy. Wówczas jednym ze sposobów mierzenia prestiżu danej osoby jest ustalenie wielkości posiadanych przez nią informacji.

W wielu firmach funkcjonuje przekonanie, że obszerna wiedza i wysokie umiejętności mają charakter elitarny. Dlatego np. troska o wdrażanie innowacji bywa uznawana za ważny element zadań jednej tylko grupy pracowników – menedżerów. Idealem byłoby uznanie innowacyjności firmy oraz dbałości o kreatywność wszystkich jej pracowników za integralne części jednego procesu [Karpowicz 2003, s. 111-112]. Wciąż istnieje w świadomości menedżerów archaiczny, oparty na formule *command and control* sposób postrzegania problematyki transferu wiedzy. Jest on coraz bardziej archaiczny, gdyż – jak zauważa K.E. Sveiby – w przeciwieństwie do łańcucha wartości w tradycyjnym rozumieniu, niematerialne wartości rosną za każdym razem, gdy następuje ich transfer, ponieważ ich kreatorzy nie tracą ich w wyniku transferu [Sveiby 2005, s. 49-52]. „Wiedza, którą otrzymam od ciebie, wzbogaca moją wiedzę, ale ty jej nie tracisz” [Sveiby 2005, s. 49]. Wręcz przeciwnie, w idealnej sytuacji, dzieląc się wiedzą – podwajamy ją, gdyż transfer wiedzy pomiędzy jednostkami, będąc z zasady procesem dwustronnym, wzmacnia kompetencje obu stron.

W przekonaniu autora niniejszej pracy są potrzebne mity odblokowujące chęć dzielenia się wiedzą i kompetencjami. Będą one miały istotne znaczenie w tworzeniu zrębów systemów zarządzania wiedzą. Bez nich i innych prorozwojowych

¹⁷ Wąskie pojmowanie wiedzy może się ograniczać do identyfikowania jedynie udokumentowanej wiedzy technicznej.

¹⁸ Mój wkład wiedzy na rzecz partnera jest zawsze moją osobistą stratą, a jego zyskiem, gdyż „oddaję bezpowrotnie coś, co do mnie już nie wróci”.

elementów kultury organizacyjnej, zachęcającej do dialogu i otwartości na innych, trudno będzie mówić o pozytywnych efektach gospodarowania wiedzą. Dlatego trzeba brać pod uwagę stwierdzenia mówiące, że w logicznym rozwoju procesów zarządzania na początku XXI wieku będziemy mieć do czynienia kolejno z zarządzaniem: wiedzą, kapitałem intelektualnym, zintegrowanymi systemami informatycznymi i wreszcie z kulturą sprzyjającą transferowi wiedzy (por. [Tiwana 2003]).

3.1.5. Wnioski

Przedstawione poglądy na temat istoty wiedzy pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

1. W literaturze występują dwa rozumienia pojęcia wiedza. Pierwsze z nich – tradycyjne – eksponuje wiedzę jako rezultat procesów poznawczych i uczenia się. Drugie – postrzegające wiedzę w kategoriach czynnika wytwórczego – wskazuje na znaczenie zasobów wiedzy w efektywnym funkcjonowaniu organizacji (przedsiębiorstw). Wiedza staje się zasobem przedsiębiorstwa ze względu na jej zastosowanie do osiągania celów organizacyjnych. Innymi słowy, wiedza staje się walorem (powiększa aktywa) organizacji, jeśli robi się z niej wewnętrzny użytek.

2. Wiedza w swym nowym znaczeniu jest pojmowana jako użyteczność, jest środkiem do osiągania społecznych i ekonomicznych rezultatów [Drucker 1999, s. 40-42]. Odwołując się do klasycznych ujęć, wolno przyjąć, że – parafrazując słowa J. Zieleniewskiego – powodzenie każdego przedsiębiorstwa (i każdego człowieka) w gospodarce opartej na wiedzy, rozumiane jako zbliżanie się podmiotu do stanu ocenianego pozytywnie ze względu na wartość będącą podstawą ocen, będzie traktowane w kategoriach utylitarnego wykorzystania istniejącej wiedzy do wzrostu efektywności działania, także poprzez kreowanie nowej wiedzy (innowacji) przy uwzględnieniu warunków ograniczających osiągnięcie produktywności wiedzy [Zieleniewski 1969, s. 200].

3. W porównaniu z tradycyjnymi zasobami materialnymi przedsiębiorstwa – wiedza ma charakter specyficzny, ujawniany przez jej cechy, takie jak: nielinowość efektów, symultaniczność zastosowań, niewyczerpywalność w sensie zużycia wykorzystywanej wiedzy, dualny charakter w procesie przekształceń.

4. Wiedza jest zasobem niejednorodnym, wewnątrznie zróżnicowanym. Tworzy się ona w procesie kolejno nakładających się na siebie warstw danych, informacji, które przeobrażane są w nową wiedzę dzięki wiedzy już posiadanej. W efekcie wiedza stanowi subtelną kombinację informacji, doświadczenia, posiadanego wykształcenia, stosowanych umiejętności, a nawet intuicji.

5. Z istoty rzeczy wiedza każdego pracownika jest unikatowa, bowiem łączy w jeden niepowtarzalny splot pozyskane w ciągu życia zasoby informacji, doświadczeń i wypracowanych praktyk działania, które zostały poddane procesom oceny, uzależnionym od posiadanych postaw, poglądów, systemów wartości i posiadanej orientacji/specjalności zawodowej.

6. Wiedza ma charakter wielowymiarowy, autorzy odnoszą się do jej wielorakich, wieloznacznych struktur znaczeniowych i ich wzajemnych relacji [Morgan 1986, s. 200] (cyt. za [Kwiatkowski 2000, s. 11]). W literaturze przedmiotu opisuje się różne jej rodzaje. Najbardziej znanym podziałem jest wyodrębnianie wiedzy jawnej i cichej. Oba rodzaje wiedzy są względem siebie komplementarne, tworząc zasoby przedsiębiorstwa. Wiedza cicha może się ujawnić dzięki zastosowaniu elementów wiedzy jawnej.

7. Istnieją silnie zakotwiczone w świadomości społecznej mity odnoszące się do istoty wiedzy, które blokują postawy i zachowania nastawione na upowszechnianie posiadanej przez jednostki wiedzy. Wiedza jest często traktowana jako zasób tradycyjny, co w konsekwencji powoduje tworzenie mechanizmów obronnych, nie dopuszczających do posiadanej wiedzy. Potrzebne są elementy kultury organizacyjnej, mity, które wytworzą etos współpracy, chęci dzielenia się własnymi doświadczeniami, będą podstawą kształtowania interaktywnej sieci wiedzy.

3.2. Zarządzanie wiedzą: geneza, istota, krystalizowanie się koncepcji

Warto na wstępie tych rozważań podkreślić, że w opracowaniach dotyczących zarządzania wiedzą samo pojęcie wiedza jest traktowane jako zagadnienie centralne, węzłowe dla spójności koncepcji. Z kolei pojęcie zarządzania jest opisywane z mniejszą uwagą, jako zagadnienie powszechnie znane i rozpoznane. W konsekwencji istota zarządzania wiedzą bywa tłumaczona w sposób intuicyjny, bez prób normatywnego czy deskryptywnego ujmowania zjawiska. Tym bardziej niezbędne wydaje się dokonanie krytycznego przeglądu niektórych, dominujących w literaturze przedmiotu, koncepcji zarządzania wiedzą.

Zarządzanie wiedzą (ang. *knowledge management* – KM) stało się w ostatnich kilkunastu latach jednym z najbardziej istotnych przedmiotów zainteresowania zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania. Niebywały rozgłos, entuzjazm, a nawet fascynacja biorą się z nadziei uregulowania – w istotnej mierze żywiołowych – procesów tworzenia, upowszechniania i wykorzystywania wiedzy w organizacji w ramy przewidywalnych, podlegających regulacji w formie: procedur, instrukcji i wytycznych działania¹⁹. Większość „aktorów” organizacji (przedsiębiorstw) zaczyna pojmować, że pełne wykorzystanie wiedzy jako zasobu strategicznego wymaga jego uchwycenia i strukturyzacji. Jest to konieczne, gdyż zarządzanie wiedzą to zarządzanie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Gospodarka oparta na wiedzy to z kolei gospodarka, której głównym zasobem, źródłem przewagi konkurencyjnej jest wiedza. Trzeba bowiem pamiętać, że w nowej epoce przed przed-

¹⁹ Nie sposób nie dostrzec podobieństwa wyrażanych często oczekiwań do sytuacji w zakresie już „ujarzmionego” w formalnych ramach implementacyjnych zarządzania jakością.

siębiorstwami stoją dwa trudne zadania. Jedno z nich to dysponowanie aktualną informacją i najnowszą wiedzą, drugie – umiejętne wykorzystywanie informacji oraz wiedzy w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania [Zimniewicz 1999, s. 82].

Koncepcja zarządzania wiedzą należy do tych podejść, które wskazują szczególnie ważne czynniki mające wpływ na procesy zarządzania na danym etapie rozwoju cywilizacji. Wydaje się zatem, że radykalny wzrost zainteresowania przedsiębiorców i menedżerów czynnikami kreującymi wiedzę pozostaje jedynie funkcją czasu. Zdaniem R.L. Chase'a powstanie koncepcji zarządzania wiedzą jest związane z faktem, że wiele firm po wdrożeniu takich koncepcji jak *total quality management* (TQM), a następnie *business process reengineering* (BPR), *benchmarking* czy *downsizing* stanęło ponownie przed problemem poszukiwania czegoś, co da nadzieję na poprawę efektywności i będzie stanowić impuls do uzyskania bardziej konkurencyjnej pozycji (cyt. za [Chase (Internet) 1997]).

Koncepcja zarządzania wiedzą jest na razie nie do końca wykrystalizowaną i spójną koncepcją (modelem) zarządzania. W istocie jest bardziej ogólną filozofią tworzącą podwaliny, jak twierdzą niektórzy, nowego paradygmatu w dziedzinie zarządzania lub zbiorem rozsianych w różnych miejscach, zalecanych czy stosowanych praktyk, umożliwiających zwiększanie efektywności zarządzania wiedzą. Na pewno jednak coraz powszechniejszy sąd o dominującym znaczeniu wiedzy jako czynnika produkcji w skali makro (gospodarka) i mikro (przedsiębiorstwo) doprowadzi zapewne do trwałego wyodrębnienia się w nauce o organizacji i zarządzaniu nowego kierunku badań. Nie są odosobnione poglądy o wykształceniu się zarządzania wiedzą jako odrębnej interdyscyplinarnej dziedziny wiedzy, co samo w sobie dowodzi wyraźnego zwrotu stosowanych podejść w kierunku ugruntowania poznawczego zarządzania, a ściślej – sterowania procesem tego ugruntowania [Moszkowicz, Moszkowicz 2002, s. 475].

Istnieje coraz silniejsze przeświadczenie, iż żadna organizacja nie może tolerować silnego, nieprzemyślanego rozczłonkowania czy bezwładnego rozproszenia wiedzy, trudności z jej lokalizowaniem i udostępnianiem, „wyciekania” wiedzy wraz ze zmianą klientów, dostawców lub odejściami pracowników, niespójności w zakresie rozpowszechniania i użytkowania wiedzy i innych problemów związanych z wiedzą. Postuluje się efektywne zarządzanie wiedzą, aby zachować przewagę konkurencyjną, np. poprzez szeroko pojmowane „zatrzymywanie” wiedzy w przedsiębiorstwie i w ten sposób zmniejszenie ryzyka utraty wiedzy. Fakt posiadania czy dysponowania wiedzą przez organizację jest niewystarczający. Trzeba nią efektywnie zarządzać, by jej wartość dodana odzwierciedlała się w podejmowanych decyzjach, realizowanych procesach, rozwiązywanych problemach. Tak jak inne nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, system zarządzania wiedzą jest konieczny, gdyż „otwiera przed przedsiębiorstwem nowe horyzonty” [Zimniewicz 1999, s. 81]. Jak celnie zauważa M. Przybyła, „...pozytywnych doświadczeń i określonej wiedzy nie można zatrzymać w miejscach, w których one powstały. Niezbędny jest szybki przepływ informacji we wszystkich kierunkach, pomiędzy

wszystkimi jednostkami organizacyjnymi różnych pionów i poziomów” [Przybyła 2001, s. 427]. Wiedza pozostawiona samej sobie nie przynosi wielu korzyści. Nabiera prawdziwej wartości dopiero wtedy, gdy staje się łatwo dostępna i tym samym może być szeroko stosowana.

Zarządzanie wiedzą – najogólniej rzecz biorąc – powinno obejmować zdobywanie i dzielenie się wiedzą tak, aby każdy w organizacji – gdziekolwiek jest i o każdej porze – miał dostęp do kapitału wiedzy organizacyjnej i mógł ją spożytkować w swojej codziennej pracy. W ten sposób wiedza staje się tworzywem kapitału intelektualnego organizacji.

W zasadzie dostrzeganie konieczności zarządzania wiedzą nie jest żadnym *novum*. Naukowcy M. Hansen, N. Nohria oraz T. Tierney komentują to następująco: „przez setki lat właściciele rodzinnych biznesów przekazywali mądrość handlową swoim potomkom, rzemieślnicy i mistrzowie drobiazgowo i sumiennie uczyli praktykantów, a także pracownicy wymieniali się pomysłami i rozwiązaniami *know-how* swojej pracy” [Hansen, Nohria, Tierney 1999, s. 106-116]. W setkach i tysiącach temu podobnych działań i zachowań nie było jednak prób bardziej kompleksowego czy systemowego podejścia do problematyki gospodarowania wiedzą. Wiedza od zawsze była przedmiotem zainteresowania i zarządzania w przedsiębiorstwie. Przedmiotem zarządzania była jednak niejawnie (*implicite*)²⁰. Częściej zajmowano się danymi, informacją i zasobami przez nie opisywanymi, bez świadomości, która nakazywałaby uchwycenie i wyodrębnienie np. procesów, rodzajów czy mierników użytkowanej wiedzy. Na dobrą sprawę nie dostrzegano różnic między wiedzą wyrażalną i sformalizowaną w postaci organizacyjnych dokumentów a wiedzą niejawną, ukrytą w ludzkich umysłach, nierozzerwalnie związaną z osobą. Nie konstruowano narzędzi i metod zarządzania przepływami wiedzy. Warto dodać, że w naukach zarządzania problematyka wiedzy była sytuowana tradycyjnie w dwóch obszarach: innowacji i zarządzania zasobami ludzkimi. Przez lata innowacje kojarzono praktycznie ze sferą techniki i technologii. Rozwiązania organizacyjne, marketingowe czy dotyczące zarządzania wspomagały jedynie rozwiązania techniczne. Z kolei w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi zagadnienie wiedzy ograniczało się zaledwie do dostosowywania na zasadzie adaptacji istniejących kwalifikacji do zmian technologicznych. Dopiero w ostatnich latach problem wiedzy ujmowany jest szerzej i bardziej kompleksowo (por. [Wawrzyniak 1999, s. 16]). Wagę wiedzy eksponowało wielu twórców i badaczy w obrębie nauk o organizacji i zarządzaniu, w tym jej klasycy o polskim rodowodzie²¹. Przyto-

²⁰ Z procesem zarządzania wiedzą w różnych jego aspektach mieliśmy do czynienia w nowocześnie funkcjonujących organizacjach, nie nazywając obserwowanych zjawisk w ten właśnie sposób. Był to problem mniej lub bardziej uświadomiony. Praktycznie dopiero wielkie firmy konsultingowe w pełni uświadomiły innym organizacjom istnienie zarządzania wiedzą.

²¹ J. Zieleniewski stwierdzał: „... badając różne, znane z praktyki i teoretycznie zaprojektowane warianty działania, zmierzającego do osiągnięcia celów w różnych dziedzinach i różnych okolicznościach, teoria organizacji dostarcza praktykom ich przeglądu wraz z oceną okoliczności, od których zależy trafność wyboru poszczególnych rozstrzygnięć” – zob. [Zieleniewski 1969, s. 245-247].

czone stwierdzenie swoimi słowami komentuje K. Zimniewicz: „W procesie realizacji celu pojawiają się pewne problemy, które menedżer może efektywniej rozwiązywać, korzystając z dorobku wiedzy zawartej w teorii organizacji i zarządzania” [Zimniewicz 2003, s. 10].

Jak słusznie się zauważa, o tym, jak zarządzać wiedzą, wiadomo było od stuleci. Wzory postępowania w tym zakresie doskonalono przecież w uniwersytetach [Fazlagić 2001a, s. 62]. Tym, co tak naprawdę jest nowe w zarządzaniu wiedzą, jest świadomość istnienia tego procesu²². „Nikt bowiem wcześniej nie analizował mechanizmów i procesów w biznesie z punktu widzenia pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy” [Wawrzyniak 2000a, s. 6].

Niewątpliwie genezy tej koncepcji zarządzania należy upatrywać w podejściu zasobowym, dającym nową perspektywę oglądu wiedzy jako strategicznego, niematerialnego zasobu współczesnego przedsiębiorstwa²³. Przedsiębiorstwa, dążąc do zwiększenia swojej konkurencyjności, muszą w coraz większym zakresie koncentrować się na poszukiwaniu efektywnych sposobów zarządzania zasobami intelektualnymi [Zack 1999a, s. 125-145] (cyt. za [Dąbrowski, Koładkiewicz 2002, s. 3]). Nowe potrzeby nie dotyczą jedynie przedsiębiorstw, bowiem coraz częściej przedsięwzięcia badawcze, informacyjne, edukacyjne, ekologiczne, medyczne czy rolne są realizowane przez grupy specjalistów w odległych miejscach świata. Dla nich instrumenty zarządzania wiedzą oznaczają niwelowanie fizycznych, czasowych czy geograficznych odległości, zapewniając realną współpracę w ramach danego przedsięwzięcia. „Jednak dopiero w ostatniej dekadzie XX wieku rozpatruje się wiedzę jako poważny przedmiot zarządzania w organizacjach, a praktyka i nauka dają szereg wskazań, jak ją pozyskiwać, opanować, rozwijać i wykorzystywać” [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 69]. Według K.E. Sveiby’ego działania związane z rozpowszechnianiem wiedzy w bibliotekach, szkołach itp. można by nazwać zarządzaniem wiedzą, a bibliotekarzy i nauczycieli mianem *knowledge managers* [Mikuła, Ćwiklicki 2001, s. 12]. Wzrost liczby publikacji traktujących o koncepcji zarządzania wiedzą jest wyraźnie widoczny²⁴.

Idea zarządzania wiedzą w sposób pełny i dynamiczny, jako odrębne podejście w zarządzaniu, zaczęła rozwijać się od połowy lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Niekiedy odnotowuje się wcześniejsze przypadki, jak na przykład wykorzystanie być może po raz pierwszy koncepcji *knowledge management* w praktyce przez firmę Chapparrel Steel, która w 1975 roku ogłosiła, że jej strategia i struktura

²² Opinia M. Sarvary, za: [Staniewski 2002, s. 35].

²³ Warto jednak zauważyć, iż K.E. Sveiby stwierdza, że wiedza posiada naturę dualną. Może być postrzegana jako zasób, ale również jako proces; zob. <http://www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html> (wersja z 15 lipca 1997).

²⁴ Tylko w okresie 1988-1996 liczba książek i artykułów na temat zarządzania wiedzą wzrosła z 20 do około 160, by po 1997 roku osiągnąć liczbę kilkuset, a wliczając pozycje ukazujące się w Internecie, znacznie ponad tysiąc. Liczba książek, jakie zostały opublikowane lub są przygotowywane do druku tylko w 1999 roku, to aż 34. Liczba konferencji, która w roku 1996 była szacowana na czterdzieści, tylko w drugiej połowie września 1999 roku wyniesie dwadzieścia – zob. [Strojny 2000b, s. 21].

będą oparte na zarządzaniu wiedzą [Wiig 1997, s. 6-14]. Nie można również nie wspomnieć o książce Ch. Argyrisa z roku 1978 [Argyris, Shon 1978]. Na pewno motorem do zainteresowania problematyką wiedzy w organizacjach stały się również opracowania P. Druckera z lat osiemdziesiątych, w których autor skupiał się na takich pojęciach, jak gospodarka oparta na wiedzy, przywództwo pod względem wiedzy i wiedza jako nowy rodzaj waluty (por. [Drucker 1987]). Za początek koncepcji zarządzania wiedzą ostatecznie przyjmuje się 1987 rok²⁵. Jednak dopiero w latach dziewięćdziesiątych zaczęto posługiwać się pojęciem *knowledge management* na szerszą skalę, początków zaś koncepcji zarządzania wiedzą można upatrywać w działalności dużych firm konsultingowych, dla których nowa idea była zrazu punktem wyjścia do tworzenia narzędzi wspierających działalność doradczą, stopniowo przekształcając się w nową ofertę rynkową, skierowaną do przedsiębiorstw²⁶. W istocie firmy doradcze, zapewne jako pierwsze, dostrzegły główny problem współczesnych organizacji²⁷, jakim jest „uciekanie wiedzy” [Grudzewski, Hejduk 2002c, s. 13]. „W związku z tym marnowane są ogromne nakłady czasu i pracy na ponowne zdobywanie wiedzy, która znajduje się w dyspozycji innych komórek organizacji” [Micyńska-Kowalska 2002, s. 561]. Firmy konsultingowe – których głównym „produktem” jest wiedza – dość szybko dostrzegły, że stworzone przez nie sposoby dynamizujące dostęp i wymianę wiedzy w obrębie własnych pracowników i zespołów mogą być same w sobie produktem, który można zaferować poszukującym usprawnień przedsiębiorstwom. Jedną z pionierskich w dziedzinie zarządzania wiedzą firm jest McKinsey and Co. [Strojny 2001, s. 80-84].

Dla wielu koncepcja zarządzania wiedzą jawi się jako wspaniałe remedium na bolączki współczesnych przedsiębiorstw, gdyż nie wiąże się z powszechnymi

²⁵ W tym właśnie roku miały miejsce dwa przełomowe wydarzenia: w Stanach Zjednoczonych Uniwersytet Purdue i firma DEC zorganizowały wspólnie pierwszą konferencję nt. zarządzania aktywami wiedzy w XXI wieku, a w Szwecji zawiązała się tzw. Grupa Konrada, inicjująca prace nad zarządzaniem kapitałem intelektualnym – zob. [Grudzewski, Hejduk 2003, s. 5; Strojny 2000b, s. 21].

²⁶ Bezpośrednią inspiracją powstawania koncepcji zarządzania wiedzą był problem wykorzystania dotychczasowej wiedzy, zdobytej poprzez doświadczenia w rozwiązywaniu spraw biznesowych klientów w szerszym zakresie w kolejnych zleceniach. Aby nie powtarzać skomplikowanej i żmudnej procedury dochodzenia do rozwiązania problemu u różnych klientów, często działających w różnych miejscach i branżach, aby nie prowadzić prac – często bardzo kosztownych – nad projektami lub ich elementami, które już ktoś kiedyś wykonał i wdrożył, pomyślano, by stworzyć system (zarządzania wiedzą), który umożliwiałby szybkie odszukanie wcześniejszych projektów, na bazie których można by tworzyć zmodyfikowane rozwiązania dla nowych kontrahentów. Bardzo ważny okazał się dynamiczny rozwój technologii informatyczno-telekomunikacyjnych, umożliwiających szybkie dotarcie do zapisanych elektronicznie rozwiązań i ich przesłanie w dowolne miejsce pracy konsultanta.

²⁷ Zazwyczaj informacje, wiedza i kompetencje są ściśle powiązane z konkretnymi działaniami i procesami poszczególnych zespołów i działów, a pozostała część organizacji praktycznie nie wie o ich istnieniu i możliwości wykorzystania, siłą rzeczy nastawiając się na nieefektywną strategię „wyważania otwartych drzwi”.

obecnie zjawiskami w rodzaju restrukturyzacji, zmniejszania rozmiarów firmy, zwolnień pracowników, konsolidacji środków i jednostek organizacyjnych, obniżaniem kosztów osobowych itd.²⁸

Zarządzanie wiedzą nie tworzy poczucia zagrożenia, obaw czy niepewności. Przeciwnie, koncepcja ta wskazuje na praktycznie nieograniczone możliwości kreowania zasobów przedsiębiorstwa, takich jak informacje, wiedza, kompetencje czy relacje. Zarządzanie wiedzą bardziej sprzyja myśleniu nastawionemu na pomnażanie, rozwijanie i upowszechnianie użytecznej wiedzy przez aktywnych profesjonalistów (partnerów we wspólnym działaniu), kwestie oszczędzania, redukowania lub zabezpieczenia zasobów pozostawiając na dalszym planie.

Tabela 3.5. Praktyczne korzyści zarządzania wiedzą

- podsyćanie innowacji poprzez zachęcanie do swobodnego przepływu pomysłów
- wzrost innowacji produktowych, technologicznych i organizacyjno-zarządczych
- wbudowanie (nasylenie wiedzą) wiedzy w produkty, usługi i procesy
- świadome pozyskiwanie i wykorzystywanie zewnętrznych źródeł wiedzy (klienci, dostawcy, konkurenci, kooperanci)
- lepsze rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klientów, antycypowanie ich preferencji
- skrócenie cyklu pomysł–zysk (por. [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 35; Skrzypek 2002b, s. 251-261])
- optymalizowanie fluktuacji zatrudnienia dzięki rozpoznawaniu wartości pracowniczej wiedzy i zatrzymywaniu pracowników najbardziej wartościowych
- skracanie procesu działania poprzez eliminację procesów zbytecznych, obniżających tym samym koszty funkcjonowania
- wzmocnienie więzi informacyjnych między pracownikami (szybkość, dostępność, aktualność informacji)
- otwarta komunikacja między pracownikami (nieformalne spotkania, wymiana wiedzy i pomysłów, swobodna i szczerza dyskusja, atmosfera dociekań)
- dzielenie się wiedzą, szczególnie cichą
- skłonność do eksperymentowania, twórczego myślenia, formułowania śmiałych rozwiązań
- wzrost szybkości i jakości podejmowania decyzji związanych z wykorzystaniem wiedzy, np. dotyczących nakładów na badania (por. [Staniewski 2002, s. 37])
- rekrutowanie pracowników o wysokim potencjale intelektualno-zawodowym
- wzrost znaczenia profesjonalnych kompetencji w osiągnięciu pożądanych wyników przedsiębiorstwa
- akcentowanie znaczenia kompetencji, a mistrzostwa zawodowego w ogóle
- nacisk na ciągłą edukację i rozwój pracowników
- bardziej elastyczna struktura organizacyjna (zespołowość, niższa formalizacja, zmienne zakresy zadań i odpowiedzialności, decentralizacja decyzji)

Źródło: opracowanie własne.

²⁸ Z pewnością racjonalne działanie przedsiębiorstwa w obecnych warunkach musi oznaczać maksymalne wykorzystanie wszelkich dostępnych informacji i zasobów wiedzy, a nie koncentrację wyłącznie na minimalizowaniu kosztów wykorzystania ograniczonych, tradycyjnych zasobów materialnych. Problem rentowności nie może zostać rozwiązany tylko poprzez inicjatywy związane z redukcją kosztów, tym bardziej, że współczesny klient oczekuje już nie tylko niskich cen, ale i wysokiej jakości dóbr konsumpcyjnych. Preferencje dla jakości są coraz wyraźniejsze.

Zdaniem D. Ulricha, przedsiębiorstwa powinny szukać dróg opłacalnego rozwoju. Według tego autora można wyróżnić trzy drogi rozwoju: poprzez wywieranie wpływu na klientów, pełne wykorzystanie kluczowych kompetencji oraz fuzje, przejścia lub tworzenie spółek *joint venture* [Ulrich 2001, s. 19-22]. W opracowaniach przedstawia się wiele pozytywnych skutków wprowadzania do praktyki programów zarządzania wiedzą (tab. 3.5).

Wyniki badań przeprowadzonych wśród naczelnej kadry kierowniczej 423 amerykańskich i zachodnioeuropejskich przedsiębiorstw w latach 1998 i 2000 wskazują, że w opinii ankietowanych zarządzanie wiedzą jest szansą uzyskania przewagi konkurencyjnej (79% badanych), lepszego zaspokojenia potrzeb klientów (72%), poprawy innowacyjności (64%) oraz rozwoju pracowników (57%) [Ludwiczynski 2003, s. 390].

Istnieją próby systematyzacji efektów (korzyści) wynikających z zastosowania w praktyce zarządzania wiedzą. Można rozpatrywać np. korzyści bezpośrednie (dotyczące usprawnień w zakresie poszczególnych obszarów/procesów zarządzania wiedzą), pośrednie (związane z operacyjnym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa: przyspieszenie procesów decyzyjnych, skrócenie cyklu pomysł – zysk, czasu obsługi klienta, mniejsza awaryjność działania systemów itd.), finalną wartość dodaną z zarządzania wiedzą (produktywność, innowacyjność, satysfakcja interesariuszy, uczenie się organizacji) lub pozycję rynkową [Kowalik 2004, s. 10-13].

Uważa się, że zarządzanie wiedzą jest zawsze czynnikiem wspierającym realizację celów organizacji, stając się czynnikiem krytycznym w organizacjach opartych na wiedzy²⁹. Zrozumienie, jaka wiedza stanowi podstawę danego biznesu i w jaki sposób nią zarządzać, pozwoli skutecznie konkurować na rynku o względy inteligentnego klienta. Strategiczne znaczenie zasobów informacji i wiedzy wynika z konieczności bardzo szybkiego przystosowania się do zmian zachodzących w dynamicznym otoczeniu. Dlatego też w procesy z udziałem wiedzy, u podłoża których leżą przepływy informacji, jest zaangażowanych coraz więcej stanowisk w przedsiębiorstwach [Mikuła, Pietruszka-Ortyl 2003, s. 6].

Oponenci koncepcji zarządzania wiedzą kwestionują m.in. prawidłowość posługiwania się pojęciem „zarządzanie wiedzą”, co wprost odnosi się do rozumienia przedmiotu tego zarządzania, a więc „wiedzy”³⁰. Dostrzega się jednak niebezpieczeństwo nieuprawnionej ekspansji tej koncepcji, co znajduje swój wyraz w nazywaniu każdego niemal narzędzia czy praktyki stosowanych we współczesnej

²⁹ W tych organizacjach potrzeba wiedzy będzie dostrzegana wszędzie i będzie powszechna. np. rozwój nowego produktu w rosnącym stopniu będzie uzależniony od zgromadzenia dostatecznej wiedzy na temat oczekiwań konsumentów, nowoczesnych rozwiązań technologicznych, sposobów skutecznej reklamy w zidentyfikowanym segmencie rynku lub reakcji rynkowych rywali na nową ofertę rynkową firmy.

³⁰ Twierdzi się, że skoro zarządzanie wiedzą ma oznaczać badanie czegoś, zrozumienie, odkrywanie, poznanie, uczenie się, obserwowanie, czytanie, słuchanie, przypominanie sobie, dyskusowanie, zastanawianie, czyli czynności zwiększające i doskonalące wiedzę człowieka (jego funkcje poznawcze) i zdolności przekazywania jej innym, to lepiej byłoby posługiwać się określeniami: „zarządzanie ludźmi posiadającymi wiedzę” i „przedsięwzięciami opartymi na wiedzy” – zob. [Baruk 2002, s. 26].

organizacji jako instrumentu zarządzania wiedzą [Szaban 2003a, s. 65]. Twierdzi się, że „zarządzanie wiedzą jest pozbawionym sensu terminem, wymyślonym jako chwilowa moda, zaprojektowanym po to, by konsultanci mogli przelewać wielkie zasoby finansowe swoich klientów na swoje konta”³¹. Zauważa się, że w głoszeniu koncepcji „zarządzania wiedzą” nie ma nic odkrywczego, bo tak naprawdę zawsze podstawą procesów zarządzania była wiedza, a więc kompetencje, kwalifikacje, profesjonalne podejście do problemów i wykorzystywanie informacji i wiedzy zawartych w bankach danych, kartotekach, opiniach, raportach, publikacjach itd. Krótko mówiąc, zarządzanie zawsze sprowadza się do zarządzania wiedzą w różnych jej przejawach i formach. Wątpliwości te są pogłębiane przez tych zwolenników zarządzania wiedzą, którzy wobec braku jednolitego rozumienia idei zarządzania wiedzą często nadużywają tego określenia, nazywając nim podejścia i metody, które albo na to nie zasługują, albo też powinny być w wyraźny sposób zlokalizowane jako elementy zarządzania wiedzą rozumianego jako kompleksowe podejście do zarządzania [Kotarba, Kotarba 2003, s. 13]. Oponenti zwrócą uwagę na skromną instrumentalizację operacyjną omawianej dziedziny, chaos pojęciowy, rozproszenie zainteresowań, swoistą naukową modę na wiedzę, kapitał intelektualny i procesy uczenia się.

W nurt myślenia – dostrzegający wewnętrzny dynamizm zarządzania wiedzą, jej początkową fazę rozwoju i zdolność do nabierania stopniowo większej koncepcyjnej dojrzałości – wpisuje się stwierdzenie M. Moszkowicza i A. Potockiej. Według tych autorów wiedza jest zależna od jednostki czy grupy, można ją pozyskiwać, gromadzić, przekazywać, rozpowszechniać itp. W tym sensie wiedza może być zmienną sterowaną. Pojawia się jednak pytanie, jak nią sterować, jak skonstruować zmienną sterującą, tzn. jak spowodować, aby wiedza zachowywała się zgodnie z wolą zarządzającego. Dlatego obecnie powinniśmy raczej mówić o rozwoju wiedzy jako zjawisku, a nie o świadomym i celowym procesie. Trzeba jednak przyznać, że symptomy rozwoju tego zjawiska są wyraźne, a jego przekształcenie w sterowalny proces jest głównym wyzwaniem współczesnego zarządzania [Moszkowicz, Potocka 2002, s. 591]. Zdaniem autora niniejszej pracy istnieją wyraźne argumenty przemawiające za rozwojem koncepcji zarządzania wiedzą – w ujęciu teoretycznym i praktycznym (tab. 3.6).

Można przyjąć, że zarządzanie wiedzą należy do tych nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania organizacjami (por. [Lichtarski, Węgrzyn 2000, s. 11-14]), które nie mieszczą się w ramach poszczególnych, tradycyjnych funkcji zarządzania, takich jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Mamy do czynienia z ponadfunkcyjną koncepcją zarządzania. Analogicznie jak np. *business process reengineering* czy *lean management*, zarządzanie wiedzą wydaje się mieć bardziej uniwersalny i wszechstronny charakter. Nowe koncepcje i metody

³¹ Wypowiedź D. Taylora, prezydenta „Certus” – forum profesjonalistów dziedziny IT, skupiające przedstawicieli firm ubezpieczeniowych (cyt. za [Staniewski 2002, s. 36-37]).

Tabela 3.6. Argumenty przemawiające za rozwojem koncepcji zarządzania wiedzą

- zarządzanie wiedzą przestało być domeną wąskiego grona entuzjastów, lecz stało się przedmiotem dociekań przedstawicieli wielu dziedzin, w tym z zakresu nauk ekonomicznych i zarządzania
- koncepcja ta zwraca uwagę na fenomen wiedzy oraz próbuje stworzyć metody i techniki „ujarzmiające” coraz szybciej przyrastającą wiedzę dla celów zarządzania
- jak każdy nowy, dopiero krystalizujący się przedmiot nauki, koncepcja ta poszukuje swoich pojęć, kluczowych obszarów badań i służącej im aparatury badawczej, sposobów implementacji i praktycznych metod działania
- zarządzanie wiedzą staje się sposobem sterowania nauką, procesami innowacyjnymi, uczenia się i zarządzania pracownikami w aspekcie pozyskiwania, motywowania i rozwoju uczestników organizacji
- jeśli innowacyjność przestaje być incydentem, spektakularnym wydarzeniem, a staje się podstawowym wyznacznikiem skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem, to zarządzanie wiedzą jest koniecznością w obecnych warunkach działania
- zarządzanie wiedzą kreuje ramy i wewnętrzne mechanizmy swoistej pracy organicznej przy tworzeniu rdzennych kompetencji przedsiębiorstwa (*core competences*)
- zarządzanie wiedzą pozwala w sposób świadomy, planowy i kompleksowy korzystać z zasobów wiedzy istniejących w organizacji, ale też pozyskiwać dla organizacji wiedzę napływającą z zewnątrz, z otoczenia, która – nie objęta przemyślaną koncepcją zarządzania – byłaby prawdopodobnie tracona.
- w przedsiębiorstwach spotykamy coraz więcej inicjatyw związanych ze świadomym pozyskiwaniem, tworzeniem i upowszechnianiem wiedzy; jednocześnie inicjatywy te i rekomendowane praktyki w rosnącej liczbie organizacji mają charakter kompleksowy, wewnętrznie spójny i usystematyzowany, choć na pewno dominują nadal rozwiązania fragmentaryczne, jednoaspektowe, dotyczące np. infrastruktury informatycznej, motywowania do udostępniania indywidualnej wiedzy, rozwoju i kształtowania kompetencji, gromadzenia i uporządkowania obecnej w firmie wiedzy, umożliwienia dostępu do niej; inicjatywy te są jednocześnie żywiołowe, rozproszone, nieskoordynowane i nieustrukturyzowane w jeden spójny system zarządzania (zob. [Dąbrowski, Koładkiewicz 2002, s. 3-20; Staniewski 2002, s. 35-48])
- znacząca liczba przedsiębiorstw, w tym również w Polsce, zarządza już wiedzą na bardzo dobrym poziomie (np. firmy: KPMG, Computerland SA, Hutmen SA; więcej zob. [Zarządzanie wiedzą... 2003, s. 131-278]), ale brakuje jeszcze pełnej integracyjnej formuły, dającej wszystkim przedsiębiorstwom jasną i spójną perspektywę systemowego podejścia do problematyki gospodarowania wiedzą na gruncie przedsiębiorstwa i innych jednostek organizacyjnych; zatem pełnym głosem o nowej dyscyplinie zarządzania będzie można mówić wtedy, gdy nastąpi zharmonizowanie wybranych praktyk działań we wspólną perspektywę nazwaną zarządzaniem wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

zarządzania „starają się wkraczać w kilka lub wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa oraz wypełniać znaczną część, a nawet całość procesu zarządzania w tych obszarach” [Lichtarski, Węgrzyn 2000, s. 11; Jagoda, Lichtarski 2002, s. 13]. Zdaniem np. A. Ludwicyńskiego inicjatywy związane z zarządzaniem wiedzą dotyczą kształtowania relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa ukierunkowanych na pozyskiwanie lub transfer wiedzy, tworzenie struktur organizacyjnych zorientowa-

nych na kreowanie nowej wiedzy i efektywne jej wykorzystanie, tworzenie systemów zarządzania zasobami ludzkimi, w których kapitał intelektualny reprezentowany przez pracowników traktowany jest jak zasób strategiczny, czy też budowanie kultury organizacyjnej, w której podstawową wartością staje się wiedza oraz sposób jej wykorzystywania [Ludwiczynski 2003, s. 388-389].

Na powszechność horyzontalnego postrzegania wieloaspektowych, wzajemnie z sobą powiązanych elementów tworzonych i wdrażanych programów zarządzania wiedzą wskazują definicje przytoczone w tab. 3.7. Większość poglądów na temat zarządzania wiedzą przyjmuje, że zarządzanie wiedzą jest bytem wszechstronnym,

Tabela 3.7. Przegląd definicji zarządzania wiedzą według wybranych autorów

Autor	Treść definicji	Źródło
1	2	3
W.R. Bukowitz, R.L. Williams	Zarządzanie wiedzą jest procesem, za pomocą którego organizacja generuje bogactwo na podstawie swoich intelektualnych lub opartych na wiedzy aktywach organizacyjnych	[Bukowitz, Williams 1999, s. 2]
D.J. Skyrme	Zarządzanie wiedzą jest jasno określonym i systematycznym zarządzaniem istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji, realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji	[Skyrme 1999, s. 39]
Cranfield School of Management	Zarządzanie wiedzą jest to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do osiągania celów organizacji	[Murray, Myers 1997]
G. Probst, S. Raub, K. Romhardt	Zarządzanie wiedzą to zintegrowany zestaw działań, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy	[Probst, Raub, Romhardt 2000, s. 35]
W.M. Grudzewski, I. Hejduk	Zarządzanie wiedzą jest nowoczesną, systemową koncepcją polegającą na efektywnym wykorzystywaniu zasobów wiedzy organizacji. Zarządzanie wiedzą obejmuje ogół procesów związanych z lokalizowaniem, pozyskiwaniem, tworzeniem, transferem, wykorzystaniem i retencją wiedzy do realizacji celów organizacji. W szczególności zarządzanie wiedzą celuje w przekształcenie tej wiedzy w trwałą wartość dla klienta, pracowników organizacji oraz samej organizacji	[Grudzewski, Hejduk 2004, s. 34]
B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl	Zarządzanie wiedzą polega na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z wiedzą. Należy do nich zaliczyć głównie pozyskiwanie, kreowanie, składowanie, rozpowszechnianie i wykorzystanie wiedzy	[Mikuła, Pietruszka-Ortyl 2003, s. 6]
J. Penc	Zarządzanie wiedzą jest to systematyczne tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy przez pracowników w najdogodniejszej dla nich formie, odnoszącej się do najróżniejszych dziedzin, jak metody produkcji, procedury biurowe, obsługa klienta, postawy, współpraca z partnerami wewnętrznymi i zewnętrznymi	[Penc 2002a, s. 5]

Tabela 3.7. cd.

1	2	3
M. Kotarba. W. Kotarba	Zarządzanie wiedzą to systemowo uporządkowany (zintegrowany) zbiór działań ukierunkowanych na gromadzenie, przetwarzanie i wskazywanie wiedzy przydatnej do optymalnej realizacji szeroko rozumianych procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie	[Kotarba, Kotarba 2003, s. 14]
Firma KPMG	Zarządzanie wiedzą obejmuje systematyczne i zorganizowane próby wykorzystania wiedzy w organizacji w celu poprawy wyników działalności	KPMG Consulting, <i>Knowledge Management Research Report</i> , 2000, s. 6 (cyt. za [Dąbrowski, Koładkiewicz 2002, s. 3])
Firma PriceWaterhouseCoopers	Zarządzanie wiedzą jest sztuką przetwarzania informacji i innych aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników	[Burton-Jones 2001, s. 186]
Ernst&Young	Zarządzanie wiedzą jest to system zaprojektowany po to, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu i wykorzystywaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej	[Chase 1999, s. 21]

Źródło: opracowanie własne.

wewnętrznie zróżnicowanym, obejmującym wiele różnych składników i procesów wraz ze skomplikowaną siecią wzajemnych powiązań, odniesień i zależności.

Brakuje definicji zarządzania wiedzą, która byłaby ogólnie akceptowana zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania [Grudzewski, Hejduk 2003, s. 5]. Zarządzanie wiedzą doczekało się już co najmniej kilkudziesięciu definicji i modeli teoretycznych (w których określane jest jako proces, system, odrębna dyscyplina naukowa, nowa filozofia zarządzania lub wręcz sztuka). Wynika to z dużej popularności tej problematyki, co sprzyja tworzeniu różnych określeń. Ponadto stosunkowo krótki okres prowadzenia dyskursu naukowego nie pozwolił wygenerować syntetycznego ujęcia dotychczasowego dorobku pojęciowego. Można założyć, że w ciągu kilku lat będzie następować stopniowa integracja stanowisk specjalistów z tej młodej dyscypliny zarządzania [Grudzewski, Hejduk 2002b, s. 25].

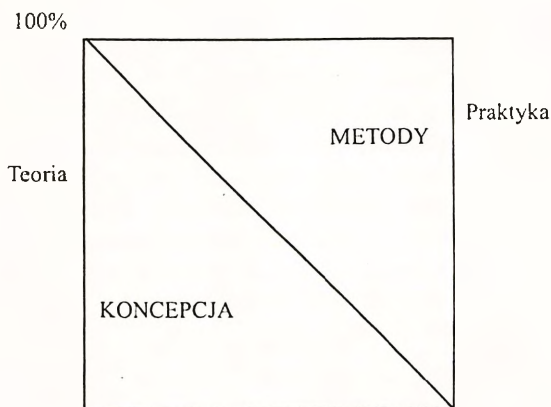
Analiza przytoczonych w zestawieniu definicji, stosunkowo najczęściej cytowanych w literaturze przedmiotu, pozwala sformułować następujące wnioski:

- zarządzanie wiedzą jest przede wszystkim postrzegane w ujęciu procesowym; większość autorów próbuje uchwycić istotę zarządzania wiedzą, wyodrębniając najważniejsze ich zdaniem procesy (względnie działania), które łączą się z oddziaływaniem na zasoby wiedzy w organizacji,
- ważnym elementem zarządzania wiedzą jest użyteczność koncepcji względem celów przedsiębiorstwa, w tym kreowanie wartości dla klienta,
- wskazuje się na aspekt systemowego ujęcia procesów zarządzania wiedzą,

- użyteczność zarządzania wiedzą pozostaje w ścisłym związku z jej aplikacyjnym wymiarem.

W przekonaniu autora niniejszego opracowania należy sądzić, że ujednoczona interpretacja będzie eksponować takie wartości zarządzania wiedzą, jak systematyczność, kompleksowość, celowość, procesowość i produktywność. Dynamiczne, złożone i nieciągłe otoczenie wymusza zdobywanie, przetwarzanie i wykorzystywanie coraz większych ciągów danych i informacji w coraz krótszym czasie. Wiedza będzie w coraz większym stopniu przenikać prawdopodobnie każdy proces, zjawisko czy wydarzenie zachodzące w organizacji. Kontrowersje i krytyczne argumenty ustaną, gdy teoretyczne założenia koncepcyjne rozwiną się w sprecyzowane metody/narzędzia postępowania, rozwiązujące konkretne problemy organizacyjne. Będzie to zgodne z ogólnym pojmowaniem zarządzania jako procesu nieustannego rozwiązywania nigdy w istocie nie kończących się problemów wytwórczych, logistycznych, marketingowych, kadrowych itd. w dążeniu do przyjętych celów [Zimniewicz 2003, s. 10]. Istotą relacji między koncepcją a wylaniającą się z niej metodą, przejawiającą się na tle proporcji między teorią i praktyką zaprezentowano na rys. 3.3. W im większym stopniu koncentrujemy się na metodach, tym mniejszy udział rozważań teoretycznych i tym większy udział działań praktycznych. Metody zarządzania, silnie zakotwiczone w założeniach teoretycznych, nabierają wiarygodności wraz z ich potwierdzoną skutecznością. Wymaga to wielokrotnego ich wykorzystywania w praktycznym działaniu. Stopniowo, dzięki rosnącemu doświadczeniu i lepszemu rozumieniu uwarunkowań, metody nabierają waloru coraz większej użyteczności. Metody zarządzania wiedzą również muszą przejść swoistą weryfikację w działaniu.

Jeśli więc potraktuje się wszelkie próby zarządzania wiedzą w sensie działań doskonalących sposób, w jaki wiedza jest kreowana, dystrybuowana albo wykorzystywana, to zarządzanie wiedzą ma sens istnienia [Davenport, Volpel 2001, s. 212].



Rys. 3.3. Istota relacji między koncepcją i metodą na gruncie teorii i praktyki

Źródło: opracowanie własne.

Trzeba zauważyć, że rekomendowane przez specjalistów metody będą w niewielkim stopniu uniwersalne. Ich silna kontekstowość będzie wynikiem złożoności rozwiązywanych problemów, specyfiki zasobów wiedzy danej organizacji, niepowtarzalności wykorzystywanego danego, konkretnego systemu zarządzania wiedzą.

W konsekwencji przyjęcie założenia, iż wiedza jest krytycznym elementem procesów zarządzania, owocuje zastosowaniem specyficznych rozwiązań⁴². W literaturze przedmiotu dostrzega się konieczność zastosowania nowych rozwiązań. „Przedmiot zarządzania jest w zarządzaniu wiedzą tak szczególnie, że wymaga on specjalnego podejścia do strategii i struktury organizacyjnej i systemów komunikowania się oraz polityki personalnej. Wymaga też nowych umiejętności kierowniczych” [Przedsiębiorczość... 2001, s. 22]. Z kolei W.M. Grudzewski i współautorzy stwierdzają, że „Przedmiot zarządzania w zarządzaniu wiedzą jest nietypowy, znajduje się poza obszarem zainteresowania np. głównych księgowych i innych osób, które skupiają swoją uwagę na fizycznych i finansowych zasobach przedsiębiorstwa” [Grudzewski, Michałowska, Rozenbajgier 2001, s. 3]. Podobnie B. Wawrzyniak zauważa, że przedmiot zarządzania w zarządzaniu wiedzą jest nietypowy, dlatego też wymaga specjalnego podejścia do strategii i struktury organizacyjnej; od menedżerów z kolei oczekuje nabycia nowych umiejętności interpersonalnych [Wawrzyniak 2000b]. Zdaniem D. Ulricha efektywne procesy przekazywania wiedzy będą wpływać na to, jacy pracownicy będą zatrudniani (osoby zdolne i chętne do poszukiwania nowych pomysłów oraz dzielenia się nimi), jak dokonuje się rozwój firmy (poprzez dostęp do nowych źródeł wiedzy), jak tworzy się system bodźców (aby zachęcać do przekazywania wiedzy), jak wdraża się system komunikacji (by zapewnić łatwy dostęp oraz lepsze przekazywanie informacji) oraz jak wygląda struktura organizacyjna firm (mniej rozbudowana hierarchia i lepsza wymiana informacji) [Ulrich 2001, s. 260].

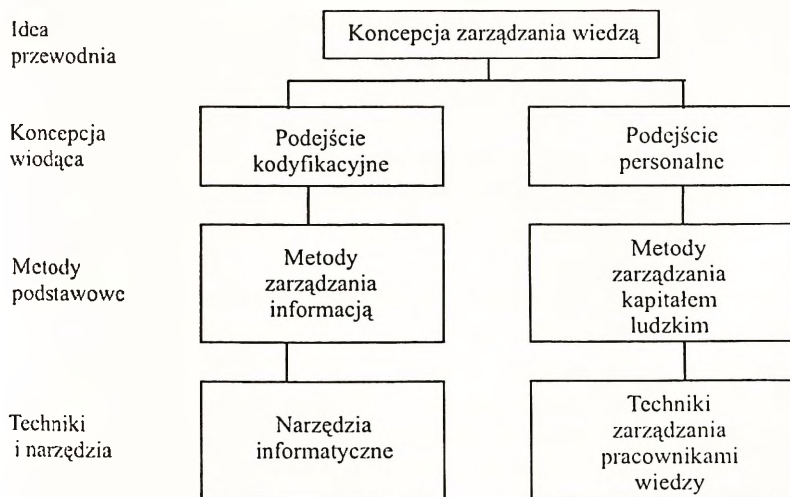
Formułowanie postulatu oparcia zarządzania na trzech fundamentach: informacji, wiedzy i kompetencjach [Bratnicki 2001a] wynika z rosnącej turbulencji otoczenia przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, jeżeli chcą odnieść sukces, muszą jednocześnie stosować stare i nowe wzorce biznesu. Wówczas jest możliwe innowacyjne godzenie wielu sprzeczności [Obłój 2002]. Zaniechanie prób tworzenia rozwiązań usprawniających gospodarowanie wiedzą będzie powodować narastanie świadomości nadmiaru niewykorzystywanych i marnotrawionych informacji, a z drugiej strony – poczucie braku istotnych informacji w ogóle albo niedostatecznej

⁴² K. Barabasz, dyrektor ds. personalnych przedsiębiorstwa realizującego program zarządzania wiedzą, stwierdza, na podstawie kilkuletniej już praktyki w zastosowaniu wiedzy w procesach zarządzania, że w jej firmie podejmuje się działania, których celem jest świadome kierowanie przepływem wiedzy w firmie. Zachodzące w spółce procesy są analizowane pod kątem ich wkładu w pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy. Przyjmuje się, że zarządzanie wiedzą to nie tylko bazy danych i suche dokumenty. Dlatego też szczególną wagę przywiązuje się do działań związanych z zarządzaniem kadrami i innowacjami. Wiedza jest w ludziach i trzeba ją umieć wydobyć, co powoduje dążenie firmy do nadania podejmowanym inicjatywom charakteru systemowego. Więcej na ten temat zob. [Barabasz 2003, s. 225-236].

szybkości ich pozyskiwania. Dostęp do informacji jest z kolei podstawą kreowania nowej wiedzy, materializującej się w postaci innowacji.

W przekonaniu autora niniejszego opracowania zarządzanie wiedzą trzeba zatem postrzegać jak pewien **kompleksowy pomysł na zarządzanie**³³, który zawiera w swojej strukturze – w układzie pionowym – **koncepcję zarządzania wiedzą** jako ideę przewodnią zarządzania w organizacji oraz jej rozwinięcie w postaci **koncepcji (podejścia) wiodącej, metod podstawowych oraz technik i narzędzi**, pozwalających na realizowanie (wypełnianie treścią) wybranych funkcji i procesów (por. [Jagoda, Lichtarski 2002, s. 10; Lichtarski 2001, s. 27]) zachodzących w przedsiębiorstwie. Za obiecujące poznawczo wolno uznać postrzeganie zarządzania wiedzą jako usystematyzowany konglomerat metod i technik zarządzania zorientowanych na rozwiązywanie problemów związanych z dysponowaniem (czy też inaczej kształtowaniem, gospodarowaniem) wiedzą.

Podstawowym celem zarządzania wiedzą jest jednocześnie niwelowanie istniejących i antycypowanie przyszłych sytuacji problemowych, związanych w jakiejś mierze z dysponowaniem wiedzą, dzięki czemu możliwe się staje jej efektywne generowanie i wykorzystanie w celu sprostania oczekiwaniom wymagających klientów na coraz bardziej konkurencyjnym rynku.



Rys. 3.4. Poziomy rozwój koncepcji zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

³³ Interesujący wywód na temat istoty zarządzania wiedzą przedstawiają cytowani M. Kotarba i W. Kotarba, którzy stwierdzają, że mamy do czynienia z kolejnym podejściem do zarządzania, mającym na celu wskazanie (tak jak np. podejście zwane zarządzaniem innowacjami) szczególnie ważnych czynników mających wpływ na procesy zarządzania na danym etapie rozwoju cywilizacji oraz wypracowanie nowych, adekwatnych do zaistniałej sytuacji, metod poprawy efektywności działalności gospodarczej (więcej na ten temat zob. [Kotarba, Kotarba 2003, s. 13-26]).

Graficzną ilustrację zarządzania wiedzą jako kompleksowego pomysłu na zarządzanie stanowi rys. 3.4. Zaprezentowany układ zbudowany jest z poszczególnych poziomów rozwoju koncepcji, która – w miarę wykorzystywania jej w realiach organizacyjnych i narastania praktycznych doświadczeń – powinna ewoluować od teoretycznych założeń w kierunku praktycznych, konkretnych rozwiązań. Przyjęto założenie, że rozwój koncepcji zarządzania wiedzą będzie przebiegał dwiema ścieżkami, które są względem siebie komplementarne. W zależności od dominującego znaczenia – umownie tę kwestię ujmując – zagadnień technologicznych lub personalnych w problematyce zarządzania wiedzą, koncepcja będzie rozwijać się w stronę rozwiązań związanych z zarządzaniem informacją lub pracownikami wiedzy³⁴. Druga koncepcja może stanowić dopełnienie pierwszej.

Koncepcja zarządzania – jest tu rozumiana jako swego rodzaju całościowy pomysł na zarządzanie organizacjami, pewna idea przewodnia określająca pewien sposób podejścia do wybranych aspektów zarządzania. Współczesne koncepcje mają charakter uniwersalny i wszechstronny, dokonuje się syntezy wiedzy menedżerskiej z różnych obszarów funkcjonowania organizacji. Wprowadzając nowoczesne koncepcje zarządzania, musimy zdawać sobie sprawę z tego, że nasza wiedza musi obejmować wiele metod zarządzania, które będą umożliwiały jej wdrożenie do praktyki organizacyjnej.

Metoda zarządzania – jest tu rozumiana jako sprawdzony, uznany, logicznie uporządkowany sposób rozwiązywania określonych problemów występujących w organizacji. Wspólną platformą tych metod są następujące elementy:

- a) cele,
- b) możliwości (uwarunkowania ich zastosowania),
- c) procedura ich wprowadzenia w życie (implementacji),
- d) potencjalne wady i zalety,
- e) przewidywane efekty.

Metody zarządzania wiedzą możemy ogólnie podzielić na:

- zorientowane na kapitał ludzki,
- zorientowane na technologie informacyjne.

W znaczącej części mogą one stanowić rozwinięcie tradycyjnych metod zarządzania, stosowanych od lat w przedsiębiorstwach. W ramach systemu zarządzania wiedzą tradycyjne metody będą musiały podlegać przyspieszonej ewolucji. Można przewidywać, że wysiłki teoretyków i praktyków zarządzania będą nastawione na stymulowanie tworzenia i wykorzystania wiedzy poprzez kreowanie m.in. odpowiednich rozwiązań w zakresie struktur organizacyjnych, kultury organizacyjnej czy programów kadrowych. Rozwiązania te, oparte na modyfikacji i wzbogacaniu istniejących bądź na zastosowaniu nowych metod zarządzania, będą służyły rozwiązywaniu sytuacji problemowych (identyfikowanych *ex post* lub *ex ante*), związanych z dysponowaniem wiedzą. Rozwiązania te będą twórczą syntezą

³⁴ Kwestie te będą omawiane w dalszej części niniejszej pracy.

sprawdzonych i stosowanych od dawna metod oraz metod dopiero powstających, bazujących na współczesnych koncepcjach zarządzania. Przedsiębiorstwa i inne organizacje oparte na wiedzy będą poszukiwać, w dziedzinie np. zarządzania pracownikami, sposobów: po pierwsze, pozyskiwania pracowników dysponujących profesjonalną wiedzą, po drugie, ich zachęcania i motywowania do pozostania w instytucji i pełnego zaangażowania intelektualnego na rzecz tworzenia wartości dodanej, po trzecie zaś – skłaniać do dzielenia się wiedzą, w tym szczególnie niejawną, z innymi pracownikami i całą instytucją.

Zastosowanie metod i technik zarządzania musi mieć charakter totalny, tzn. obejmować wszystkie tradycyjnie wyróżniane funkcje zarządzania i funkcje rzeczowe przedsiębiorstwa. Na przecięciu procesów realizacji funkcji zarządzania i funkcji rzeczowych przedsiębiorstwa pojawiają się realne problemy. Zdefiniowanie ich w kategoriach „wiedźowych” (np. kwestie pozyskiwania, przechowywania, upowszechniania wiedzy) wywołuje impuls do zastosowania wybranej metody zarządzania wiedzą. Wzajemne oddziaływanie funkcji rzeczowych i funkcji zarządzania tworzy przestrzeń procesów zarządzania wiedzą (rys. 3.5). Podstawą zapewniającą odpowiedni kierunek i natężenie tych procesów są zastosowane formy organizacyjne i infrastruktura informatyczna. Uczestnikami tych procesów są odpowiednio zarządzani pracownicy. Punktem wyjścia do budowania systemu zawierającego wymienione składniki i procesy są cele przedsiębiorstwa, które są równocześnie miernikami oceny uzyskiwanych efektów.

Trzeba dodać, że w nowoczesnej organizacji, poddanej twardej konkurencji o względy inteligentnego klienta, zarządzanie wiedzą musi być zorientowane tyleż na reagowanie *post factum* na napięcia i kłopoty, ile (w równym przynajmniej stopniu) na antycypowanie problemów. Podstawowym zaś problemem współczesnego przedsiębiorstwa jest dotarcie do klienta o zróżnicowanych potrzebach. Rynek staje się coraz bardziej wymagający, klienci zwracają uwagę na jakość i niezawodność wyrobów i usług, potrzeby w tym zakresie przybierają zindywidualizowany charakter. Tym wyzwaniom starają się wyjść naprzeciw nowe koncepcje zarządzania, dla których klient stanowi podstawę do tworzenia koncepcji [Przybyła 1999, s. 42].

Podsumowując, era informacji i wiedzy powoduje wyścig technologiczny, który sprawia, że wiedza szybko traci na aktualności. Dlatego zasoby wiedzy wymagają systematycznej obserwacji, aktualizacji i dyfuzji do najdalszych zakątków organizacji. Zastosowanie zarządzania wiedzą wynika z konieczności zwiększenia efektywności wykorzystania wiedzy w służbie przedsiębiorstwa i innych organizacji.

Zarządzanie wiedzą powinno mieć **wymiar użyteczny**, wspomagać rozwiązywanie problemów związanych z gospodarowaniem wiedzą w przedsiębiorstwie i w każdej instytucji. Musi to być koncepcja koncentrująca się na praktycznych aspektach wykorzystania wiedzy we wszystkich procesach zwiększających ogólnie rozumianą konkurencyjność przedsiębiorstwa. Powinna zapobiegać marnotrawstwu wiedzy, rozwiązywać problemy aktualizacji informacji, jej nadmiaru i różnorodności,

Funkcje zarządzania \ Funkcje rzeczowe	Logistyka	Podstawowe operacje	Kadry	Finanse	Marketing	Sprzedaż
Planowanie						
Organizowanie						
Motywowanie						
Kontrolowanie						

Rys. 3.5. Hipotetyczny przebieg procesu zarządzania wiedzą w przekroju funkcji rzeczowych przedsiębiorstwa i funkcji zarządzania
 Źródło: opracowanie własne.

ułatwiać rozpowszechnianie wiedzy – w postaci np. najlepszych praktyk – w przedsiębiorstwie i wykraczających poza nie sieciach praktyków i ekspertów, zachęcać do dzielenia się doświadczeniem i umiejętnościami itd.

Konieczność integracji procesów zarządzania wiedzą z procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie wymaga systemowego podejścia do tworzenia formuły zarządzania:

1. Czynienie wiedzy produktywną jest głównym warunkiem zarządzania. Wymaga to systematycznego, zorganizowanego stosowania wiedzy do zarządzania wiedzą. Pierwszą zasadą może być to, że wiedza powinna wyraźnie zmierzać do wyników. Poszczególne kroki mogą być małe i wykonywane stopniowo [Drucker 1999, s. 155]. Potrzebne są usystematyzowane działania skupione na tworzeniu, wykorzystywaniu i upowszechnianiu czynników pozamaterialnych w organizacji, tak aby ludzie realizujący określone zadania mieli łatwy dostęp do przydatnej w danym momencie wiedzy w dogodnej dla nich postaci [Baruk 2002, s. 26].

2. Zasadnicza cecha praktyk zarządzania wiedzą może rozciągać się od względnie rutynowych czynności, takich jak zbieranie danych, do czynności o charakterze osądającym i potencjalnie spornym, obejmującym wybór i kontekstualizację wiedzy [Hull 1999] (cyt. za [Staniewski 2002, s. 35]). W każdym przypadku trzeba poszukiwać odpowiednich mechanizmów wspierających zarządzanie wiedzą.

3. Przedsiębiorstwa osiągające przewagę konkurencyjną starają się w dalszym ciągu „uciekać pogoni” konkurentów, wykorzystując strategię rozwoju posiadanych już zasobów wiedzy. Muszą jednak one najpierw zidentyfikować pokłady, które umożliwiły osiągnięcie tej przewagi, i stwierdzić, czy są one możliwe do zastosowania w innych obszarach działalności itd. Nad tym wszystkim niezbędne jest nadbudowanie solidnej struktury systemu zarządzania wiedzą [Argyris 1993]. System ten musi w sposób umiejętny przekładać cele główne firmy na cele pośrednie. Jednym z najważniejszych zadań zarządzania jest formułowanie celów, jednoznaczne z wyznaczaniem kierunku kluczowych dla firmy procesów, co znajduje odzwierciedlenie w planach strategicznych. Te z kolei stanowią podstawę wdrażania strategii i monitorowania [Davenport, Prusak 1998]. Aby wypełnić odpowiednią treścią wspomniany system, trzeba zidentyfikować podstawowe elementy wiedzy o zarządzaniu wiedzą w organizacji.

4. Zarządzanie wiedzą będzie się zapewne rozwijać w kierunku tworzenia wyspecjalizowanych metod rozwiązywania problemów związanych z dysponowaniem wiedzą.

5. Wzajemne oddziaływanie funkcji rzeczowych i funkcji zarządzania tworzy przestrzeń procesów zarządzania wiedzą. Na przecięciu tych funkcji pojawiać się będą problemy wiedzowe.

3.3. Strategie/podejścia do zarządzania wiedzą

Wdrożenie do praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw teoretycznych założeń koncepcji zarządzania wiedzą wymaga budowy **zintegrowanego systemu zarządzania** opartego na spójnym zestawie metod i narzędzi wspomagającym podejmowanie efektywnych decyzji dotyczących szeroko pojmowanego gospodarowania wiedzą. Proces tworzenia systemu zarządzania wiedzą w organizacji dokonuje się za pomocą celowo dobranych strategii generowania i wykorzystywania wiedzy. Ostateczna organizacja systemu zarządzania wiedzą jest pochodną strategii jej generowania i wykorzystywania. Interesującą definicję strategii zarządzania wiedzą proponuje B. Miękka. Jego zdaniem jest to ogólna formuła będąca kombinacją celów stawianych przed systemem zarządzania wiedzą, zasad, na których się ona opiera, i środków, przez które ów system jest tworzony. Inaczej mówiąc, jest formułą określającą, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza zdobyć (przez transfer i/lub kreowanie) wiedzę, a następnie wykorzystać ją do realizacji swojej strategii konkurencji [Miękka 2004b, s. 29].

Trzeba przyjąć założenie, że analogicznie jak w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa (bądź strategii szczegółowych, np. dotyczących finansów, personelu, marketingu itd.) mamy tu do czynienia z procesem wieloetapowym i (oczywiście) silnie skorelowanym właśnie z ogólną strategią przedsiębiorstwa. Postępowanie zgodne z kanonami zarządzania strategicznego zawiera ściśle zdefiniowane etapy, połączone z sobą w jedną procedurę. W literaturze przedmiotu wskazuje się na zasadność wyboru jednej dominującej strategii zarządzania wiedzą i drugiej – wspomagającej [Miękka, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 90]. Wydaje się, że tego rodzaju propozycje są właściwe, gdyż umożliwiają z jednej strony koncentrację wysiłku koncepcyjnego i wykonawczego na wybranych, priorytetowych rozwiązaniach służących zarządzaniu wiedzą np. pod kątem kreowania nowej wiedzy, dzielenia się wiedzą czy jej szybkiego upowszechniania, z drugiej zaś – strategia wspomagająca (nie można wykluczyć stosowania jako uzupełniających kilku różnych strategii/metod jednocześnie) może być doskonałym środkiem poszerzającym spektrum stosowanych narzędzi zarządzania wiedzą np. o najnowocześniejsze środki elektronicznego przechowywania czy przekazywania zasobów wiedzy i informacji. W literaturze przedmiotu prezentowane są obszernie przykłady strategii wspomagających zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Są wśród nich np.: modele ujmowania aktywów wiedzy w analizie finansowej, zintegrowane systemy zarządzania zasobami informacyjnymi, systemy elektronicznej edukacji (*e-learning*), systemy zarządzania kompetencjami oraz systemy zarządzania relacjami z klientami (*customer relationship management* – CRM) (zob. [Zarządzanie wiedzą... 2003, s. 281-400]). Wybór konkretnej strategii jest determinowany przez skomplikowaną konfigurację czynników, których rodzaje, siła oddziaływania, wza-

jemne powiązania i oddziaływania mogą być tak różne, że w każdym przypadku tworzą niepowtarzalny splot okoliczności.

Na ogół w literaturze przedmiotu identyfikuje się dwa typy strategii zarządzania wiedzą, zorientowane bądź na technologie, bądź na ludzi³⁵. Jest to rozumiałe i naturalne, jeśli przyjąć, że fundamentami wspierającymi zarządzanie wiedzą są środki informatyczne i kapitał ludzki. W literaturze przedmiotu możemy jednak znaleźć charakterystyki innych strategii. Wśród zasadniczych strategii zarządzania wiedzą można zatem wyróżnić strategie:

- kodyfikacji i personalizacji,
- tworzenia, transferu i ochrony wiedzy,
- wplywania, rozszerzania, przywłaszczania i sondowania wiedzy (por. [Krogh, Nonaka, Aben 2001, s. 423-424, 426-435]).

Najczęściej specjaliści – teoretycy i praktycy – identyfikują podział na strategie kodyfikacji i personalizacji. Ze względów poznawczych warto jednak omówić dwa pozostałe ujęcia. Twórcy podejścia wyróżniającego strategie: tworzenia, transferu i ochrony wiedzy, autorzy – J.M. Bloodgood i W.D. Salisbury dedykują je organizacjom dążącym do zmian i uzyskania przewagi konkurencyjnej [Mikuła, Pietruszka-Ortyl 2003, s. 8]. Celem **strategii tworzenia** jest uzyskanie wiedzy nowej jako podstawy innowacji. Przedsiębiorstwa stosujące ją koncentrują się wobec tego na eksperymentowaniu i kreatywności. Z kolei organizacje nastawione na **strategię transferu** pozyskują najnowszą wiedzę z otoczenia, od innych firm czy instytutów naukowo-badawczych. Celem przyjętej strategii jest szybkie rozprowadzenie pozyskanej wiedzy i jej zastosowanie. **Strategia ochrony** koncentruje się na utrzymaniu wcześniej wytworzonej lub zdobytej wiedzy w oryginalnym i twórczym stanie. Przeciwdziała się nieautoryzowanym przepływom wiedzy do innych organizacji [Mikuła, Pietruszka-Ortyl 2003, s. 7].

Kolejne podejście zostało zaproponowane przez G. von Krogha, I. Nonakę i M. Abena. Wyróżnili oni strategie zarządzania wiedzą w zależności od dwóch zmiennych: czy dotyczą wiedzy istniejącej, czy nowej oraz czy koncentrują się na procesie transferu, czy kreowania wiedzy [Mikuła, Pietruszka-Ortyl 2003, s. 8]. Autorzy zaproponowali swoje rozumienie domeny wiedzy, kluczowej kategorii w rozróżnianiu prezentowanych rodzajów strategii. Otóż zdaniem autorów domena wiedzy składa się z odpowiednich danych, informacji, wiedzy takiej, jak podręczniki, poradniki, prezentacje, oraz listy kluczowych ludzi i grup posiadających wiedzę cichą [Krogh, Nonaka, Aben 2001]. Dobór wiedzy zależy od modelu biznesu realizowanego przez przedsiębiorstwo. Posiadając kilka domen, przedsiębiorstwo może niektóre z nich rozwijać lub też koncentrować się na rozwoju nowych, tworząc nowe źródła wiedzy jawnej i cichej.

³⁵ W niektórych publikacjach odnajdujemy nie tylko bogaty przegląd opracowanych wcześniej typów strategii zarządzania wiedzą, ale również próby nowych, autorskich ujęć klasyfikacyjnych – zob. [Mikuła 2003, s. 57-70; Stanczyk-Hugiet 2003, s. 384-388].

Strategia wpływania (inaczej: *dźwigni/leveraging strategy*) koncentruje się na transferze wiedzy wewnątrzorganizacyjnej, w takich obszarach, jak rozwój produktu, produkcja, marketing, zasoby ludzkie, finanse itp. Praktyki zarządzania wiedzą koncentrują się głównie na rozpoznaniu problemu opartym na poprzednio rozwiązywanych problemach. Ważnym elementem strategii jest uczenie się na własnych błędach. Dobrym sposobem jest wnikliwe analizowanie i pisanie sprawozdań z projektów, które zakończyły się niepowodzeniem, i prezentowanie ich na spotkaniu zespołowi zarządzającemu projektem. Dzięki tym działaniom następuje ustrukturyzowanie i zachowanie wiedzy oraz wykorzystanie jej w innych podobnych projektach. W tej strategii za ważne uznaje się wyznaczenie istniejących i potencjalnych ścieżek transferu wiedzy. Praktyki systemu zarządzania wiedzą koncentrują się głównie na konwersji istniejącej wiedzy cichej na jawną, projektowaniu programów magazynowania wiedzy w postaci baz danych, tworzeniu map wiedzy i wprowadzaniu wiedzy w systemy dokumentacji zarządzania. System zarządzania wiedzą wspomaga tę strategię przez organizowanie warsztatów wiedzy, *communities of practice* oraz różnego rodzaju formalnych i nieformalnych szkoleń i konferencji [Majewska 2002, s. 31]. W trakcie warsztatów kluczowi eksperci i praktycy wiedzy zbierają się w celu określenia rzeczywistego poziomu wiedzy i zidentyfikowaniu luk w wiedzy z danej dziedziny. Wynikiem ich pracy może być stworzenie wspólnego słownictwa i terminologii, czyli specyficznego języka danej dziedziny. Warsztaty wiedzy mogą zainicjować powstanie *communities of practice*. Wiedza jest rozprowadzana na różne obszary działalności przedsiębiorstwa, niejednokrotnie po całym świecie, wszędzie tam, gdzie ulokowane są jednostki organizacyjne firmy. Wzmocnieniu ulegają procesy komunikacyjne między ludźmi. Wymienione działania sprzyjają osiągnięciu wysokiej sprawności operacyjnej oraz konsolidacji całości przedsiębiorstwa, wykorzystującego wiedzę w budowaniu przewagi strategicznej.

Strategia rozszerzania (inaczej: *ekspansji/expanding strategy*) wykorzystuje proces kreowania wiedzy także w obszarze wiedzy, którą dysponuje organizacja. Strategia ta polega na rozszerzaniu i rozwoju istniejącej wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa. Koncentruje się ona na tworzeniu nowej wiedzy na bazie istniejących domen wiedzy. Tworzenie wiedzy odbywa się w laboratoriach badawczych i w ramach różnego rodzaju grupowych spotkań i działań: warsztaty wiedzy, wspólnoty praktyków, formalne i nieformalne szkolenia, konferencje, grupy dyskusyjne, mapy ścieżek rozwoju wiedzy. Dobrym rozwiązaniem jest także zakładanie szkół czy akademii wiedzy należących do przedsiębiorstw. Na przykład przedsiębiorstwo General Electric stworzyło firmową szkołę zarządzania w Crotonville, która uczy menedżerów GE m.in. procesu ciągłej renowacji. Pewną zaletą tych inicjatyw jest możliwość przeglądu i sprawdzenia pomysłów, koncepcji i metod w grupach wywodzących się z różnych jednostek danego przedsiębiorstwa. Posiadana wiedza jest rozwijana przez wewnętrzne grupy przedsiębiorstwa, wspomagane danymi, informacjami i wiedzą, pozyskanymi od przedsiębiorstw partnerskich. Dlatego też

celem opisywanej strategii jest pogłębianie zakresu wiedzy przez doskonalenie wiedzy już posiadanej oraz przez ekspertyzy pochodzące z zewnątrz, np. właśnie z firm partnerskich. Strategia ta może być realizowana przez łączenie nowej i istniejącej wiedzy jawnej, przez tworzenie nowych koncepcji produktów i usług opartych na wiedzy cichej. Działania te prowadzą przede wszystkim do tworzenia nowego wariantu produktu lub wprowadzenia istniejącego już produktu na nowy rynek [Majewska 2002, s. 32-33]. W wyniku zintegrowanych działań prowadzonych w ramach strategii tworzy się wspólny język danej domeny wiedzy, który jako narzędzie ułatwia ogólną komunikację, niwelując bariery kulturowe, regionalne czy też wynikające z różnego pochodzenia i doświadczeń pracowników firmy. Dzięki temu wiedza staje się bardziej dostępna, przede wszystkim zrozumiała dla jej użytkowników, którzy mogą nie być specjalistami z danej dziedziny. Warto dodać, że w tej strategii często jest stosowana analiza dotycząca identyfikacji luk wiedzy, stanowiąca punkt wyjścia do ukierunkowania specjalnych programów badawczo-rozwojowych.

Obie strategię: dźwigni i ekspansji winny być preferowane przez przedsiębiorstwa działające we względnie stabilnym otoczeniu, na rynkach dojrzałych. Głównym celem strategii dźwigni jest bowiem transfer wiedzy istniejącej w przedsiębiorstwie, natomiast strategii ekspansji – tworzenie nowej wiedzy i jej rozwijanie na bazie wiedzy istniejącej. Wysiłki skupione są na rozwoju i dyfuzji posiadanego *know-how*.

Kolejna **strategia przywłaszczania** (*appropriating strategy*) polega na pozyskiwaniu nowej wiedzy przez transfer jej ze źródeł zewnętrznych w celu stworzenia lub umocnienia nowej domeny wiedzy. W zasadzie budowana domena wiedzy wcześniej nie istniała w obrębie organizacji. Formami przywłaszczenia wiedzy mogą być przejęcia i fuzje, alianse strategiczne, różne formy porozumień z wybranymi przedsiębiorstwami, instytutami badawczymi, uniwersytetami, korporacjami zawodowymi lub innymi organizacjami. Nowa wiedza pochodząca z zewnątrz musi zostać efektywnie połączona z wiedzą istniejącą w firmie. Dlatego obecnie preferowane są sieci powiązań partnerskich, w tym alianse strategiczne, zakładające dobrowolną współpracę między partnerami, opartą na wkładach technologii, kapitału intelektualnego, wzajemnych korzyściach wynikających z kooperacji. Alians strategiczny ma umożliwiać rozwój nowego obszaru wiedzy, produktów i usług. Strategia przywłaszczenia jest szczególnie efektywna w rozwoju wiodących i przyszłościowych technologii na rynku, np. poprzez współpracę z uczelniami w zakresie badań podstawowych i testowania produktów. Metoda transferu wiedzy musi być dostosowana do ilości i rodzaju potrzebnej wiedzy. Omawiana strategia powinna być stosowana przede wszystkim na bardzo szybko rozwijających się rynkach nowych technologii, gdzie niezbędna jest po pierwsze, bieżąca orientacja w zakresie wyłaniających się, przełomowych rozwiązań technologicznych, po drugie – duża ilość zaawansowanej technicznie wiedzy.

Strategia sondowania (*probing strategy*) opiera się na procesie tworzenia nowej wiedzy dzięki pracy zespołowej. Za kreowanie nowej domeny wiedzy jest odpowiedzialny jeden lub kilka zespołów. Najpierw należy zidentyfikować uczestników zespołu(ów): wynalazców, racjonalizatorów, osoby kreatywnie myślące, którzy będą zainteresowani budowaniem nowej dziedziny wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa. W kolejnym etapie osoby te kształtują własną społeczność (wspólnotę) wokół idei i wizji nowej domeny wiedzy. W tych nieformalnych grupach, zwanych innowacyjnymi, jest gromadzona i rozwijana wiedza cicha i jawna oraz dokonuje się konwersja wiedzy cichej w wiedzę jawną. Wykorzystywane są techniki generowania nowych pomysłów wspomagane przez technologie informacyjne. Strategia ta przyczynia się do uzyskiwania radykalnych innowacji, które są rezultatem tworzenia i szybkiego rozwoju nowych koncepcji i technologii przez przedsiębiorstwo. Wysokie ryzyko działalności jest równoważone – w razie powodzenia danego projektu – wysokimi marżami z powodu niskiej elastyczności popytu i braku konkurencji na rynku. Strategia ta powinna być stosowana na dynamicznie rozwijających się rynkach konkurencyjnych, na których występuje gwałtowny postęp technologiczny oraz w podobnym tempie rozwija się popyt na nowe produkty. Warto odnotować (o czym mowa była już w rozdz. 1), że w warunkach nowej ekonomii źródłem innowacji jest przede wszystkim nagromadzona wcześniej wiedza organizacyjna i wynikające z niej kompetencje.

Inny podział, sporządzony na podstawie przeprowadzonych wywiadów przez Amerykańskie Centrum Wydajności i Jakości, obejmuje następujące strategie [Mikula, Pietruszka-Ortyl 2003, s. 8]:

- kompleksowego zarządzania wiedzą,
- transferu wiedzy i kształtowania najlepszych praktyk,
- zarządzania wiedzą o klientach,
- osobistej odpowiedzialności za wiedzę,
- zarządzania aktywami intelektualnymi,
- innowacji i kreowania wiedzy.

Badania naukowe, które przeprowadzili M. Hansen i N. Nohria z Harvard Business School wraz z T. Tierney z Bain and Company, wykazały, że firmy konsultingowe stosują dwa znacznie różniące się między sobą podejścia do zarządzania wiedzą. Określają je mianem **strategii kodyfikacji** (*codification strategy*) i **strategii personalizacji** (*personalization strategy*) [Hansen, Nohria, Tierney 1999] (cyt. za [Strojny 2001, s. 80-84]). Do podobnych wniosków doszedł M. Sarvary w rezultacie badań 40 wiodących firm konsultingowych w Stanach Zjednoczonych, również identyfikując dwa odmienne podejścia do zarządzania wiedzą. Strategię kodyfikacji nazwał on scentralizowanym, odgórnym systemem zarządzania wiedzą, personalizacji natomiast – oddolnym, zdecentralizowanym systemem zarządzania wiedzą. Zdaniem M. Sarvary'ego już pod koniec 1997 roku każda z dużych przebadanych przez niego firm konsultingowych dysponowała systemem zarządzania wiedzą, z kolei wśród najmniejszych firm 70% było w trakcie jego

wdrażania [Sarvary 1999] (cyt. za [Strojny 2001, s. 82]). Warto podkreślić, że K.E. Sveiby aktywność w zakresie zarządzania wiedzą zarówno badaczy i konsultantów, jak i praktycznych użytkowników tych koncepcji dzieli podobnie, wyróżniając dwie główne grupy działające na dwóch różnych poziomach – indywidualnym i organizacyjnym (zob. [Sveiby, Internet c]).

Pierwsza z tych grup wyznaje – zdaniem K.E. Sveiby’ego – zasadę, którą w skrócie można zapisać jako: zarządzanie wiedzą = zarządzanie informacją. Badacze i praktycy wyznający tę filozofię posiadają z reguły wysokie kwalifikacje w dziedzinie zaawansowanych technologii teleinformatycznych. Są zaangażowani w tworzenie, analizę, rozbudowę i doskonalenie informatycznych systemów zarządzania, optymalnego obiegu dokumentów zapisanych elektronicznie, rozwój sztucznej inteligencji, rozbudowę baz danych i tworzenie *Group Ware* [Czekaj, Jabłoński 2002, s. 117]. Można przyjąć, że jest to nowa, szybko rozwijająca się tendencja wspierana przez dynamiczny rozwój informatyki. Egzemplifikacją takiego podejścia jest tworzenie w firmach strategii kodyfikacji, która sprowadza się do skrupulatnego gromadzenia i kodyfikowania informacji i wiedzy w rozbudowanych bazach danych, odpowiedniego ich sformatowania i skatalogowania, a następnie powszechnego i swobodnego udostępniania menedżerom, konsultantom i wykonawcom (czyli procesy pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania i transferu wiedzy). Dzięki procesowi kodyfikacji wiedzę strukturalizuje się w technologiach, procedurach, instrukcjach, dokumentacji organizacyjnej, bazach danych, programach i kompetencjach pracowników; materializuje się (uzewnętrznia) zaś w produktach i usługach [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 72-73]. W efekcie otrzymujemy łatwy dostęp do bieżąco aktualizowanych zasobów informacji, oparty na scentralizowanym systemie łączącym bazy danych, sieci komputerowe oraz właściwe oprogramowanie. W poszczególnych sytuacjach organizacyjnych dostęp do wiedzy i informacji może być zróżnicowany przez wewnętrzne przepisy i decyzje najwyższego szczebla zarządzania. Strategia kodyfikacji (*codification*) bywa określana jako podejście „ludzie do dokumentów” (*people-to-documents*). Można przyjąć, że celem strategii kodyfikującej jest inwestowanie w zasoby wiedzy, które mogą być używane wielokrotnie jako standardowe aplikacje i procedury. Ten system opiera się na dużych nakładach w technologii informatyczne, w tym systemy przechowywania dokumentów. Inspiracją dla wielu organizacji do zastosowania tej strategii były problemy wykorzystania raz już wykonanej pracy w jednej części firmy po raz wtóry w innym zespole, w ramach podobnych lub takich samych projektów.

Dla badaczy tej orientacji wiedza jest zasobem możliwym do identyfikacji, przechowywania na odpowiednich nośnikach, utrzymania i zarządzania w systemach informacyjnych. Nurt ten rozwija się szybko pod wpływem nowych rozwiązań w obszarze technologii informatyczno-komunikacyjnych (*information technology* – IT). Trzeba podkreślić, że „rozwiązania z zakresu technologii informatyczno-komunikacyjnych stosowane w organizacjach służą usprawnieniu przepły-

wu informacji, przeciwdziałają chaotycznym cyrkulacjom, sprzyjają dyfuzji informacji” [Czekaj, Jabłoński 2002, s. 117].

W rozwoju tego podejścia można wyodrębnić dość wyraźne fazy. Pierwsza, sięgająca początków lat dziewięćdziesiątych, była zorientowana na wewnętrzne problemy przedsiębiorstwa w zakresie wykorzystywania informacji. Okres ten jest mocno związany z genezą zarządzania wiedzą. Druga faza była bardzo podobna, jeśli chodzi o rozwiązania koncepcyjne, lecz skierowana była nie do wewnątrz, ale na zewnątrz organizacji. Menedżerowie starali się znaleźć odpowiedź na pytania: Jak możemy wykorzystać technologię informatyczną, żeby lepiej obsłużyć klienta? Jak lepiej poznać jego upodobania i preferencje? Okres ten zaowocował tworzeniem potężnych magazynów czy hurtowni danych (*warehouses*) o charakterze pasywnym, składających się z mnóstwa danych liczbowych i tekstowych. Zgromadzone w dużych ilościach dane i informacje nie miały charakteru dynamicznego. Trzecia faza, która występuje obecnie, wiąże się z wprowadzeniem rozwiązań interaktywnych: transakcje *on-line*, CRM, *e-biznes*, interaktywne strony internetowe itd.

Przedstawiona wyżej koncepcja jest często krytykowana³⁶. Ogólna idea zarządzania informacją (która jest w niej utożsamiana z zarządzaniem wiedzą) definiowana jest często jako proces dostarczania odpowiedniej informacji, w odpowiedniej formie, odpowiedniej osobie, w odpowiednim czasie [Martinet, Marti 1999, s. 105]. Y. Malhotra twierdzi, że takie stawianie sprawy w warunkach dzisiejszej gospodarki jest po prostu mitem (zob. [Hildebrand 1999 (Internet)]). Tworzone w ramach koncepcji rozwiązania są skuteczne w starym, industrialnym modelu ekonomicznym, w którym zmiany w biznesie mają charakter powolnego, liniowego wzrostu, rynki są względnie stabilne, a decydenci mogą skutecznie przewidywać przyszłość poprzez badanie i odnoszenie się do przeszłości. Obecne zmiany w biznesie mają zupełnie inny charakter, są szybkie, wręcz gwałtowne i skokowe, oderwane od przeszłości, przebiegają w różnych obszarach. Planowanie działalności w takich warunkach nie może zbyt daleko wybiegać w przyszłość i przede wszystkim powinno być nakierowane na elastyczność i antycypację ewentualnych niespodzianek. W takich warunkach nie jest możliwe zbudowanie trwałego efektywnego systemu, który przewidywałby, kto będzie właściwą osobą we właściwym czasie, nie mówiąc już o tym, co w danym czasie będzie stanowić właściwą informację. W nurcie tej dyskusji dostrzegamy często powtarzający się błąd utożsamiania zarządzania wiedzą wyłącznie z zarządzaniem informacją. Wynika to

³⁶ Entuzjaści, skoncentrowani wyłącznie na technicznych aspektach użycia środków informatycznych, dostrzegali jedynie zalety nowych rozwiązań: „... komputery w ogromnym stopniu umożliwiają upowszechnienie i standaryzację procesów zarządzania wiedzą ..., zapewniają porządek i dyscyplinę. Wpływają na szybkość przetwarzania informacji w organizacji, a więc na wydajność”. W rzeczywistości wykorzystywanie zaawansowanych technologii informacyjnych w przedsiębiorstwie należy uznać za jeden z przejawów zarządzania wiedzą. Gdyby dyskusję zdominowali specjaliści od technologii informatyczno-telekomunikacyjnych, nie dostrzegliby kontekstu swoich ultranowoczesnych systemów, bez którego wiedza by nie powstała.

z długiej tradycji klasycznego zarządzania, w którym organizacja jest postrzegana jako maszyna przetwarzająca informacje pochodzące z otoczenia w celu rozwiązywania problemów i przystosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu organizacji [Majewska 2000, s. 28]. Takie pasywne i statyczne widzenie organizacji nie sprawdza się w dynamicznym procesie tworzenia wiedzy. Obecnie organizacja musi nie tylko identyfikować problemy i je rozwiązywać, ale również tworzyć je, przekształcać i poszerzać, rozwijać, stosując nową wiedzę oraz już istniejącą [Nonaka, Toyama, Konno 2003].

Drugim nieporozumieniem w stosowaniu IT przytaczanym przez Y. Malhotrę jest przeświadczenie, że technologie informatyczne mogą magazynować ludzką inteligencję i doświadczenie. Różnego rodzaju bazy danych gromadzą bity i piksele. Nie mogą one natomiast magazynować mentalnych procesów, kreowanych przez ludzi i wykorzystywanych do nadawania sensu danym i informacji. Ponadto informacja jest bardzo wrażliwa na kontekst i ten sam zbiór danych wywołuje różne skojarzenia i wnioski u różnych osób. Nie jest więc możliwe „skanowanie” całej zawartości ludzkiego umysłu (zwłaszcza wiedzy cichej), zachowanie tej treści w bazie danych, a następnie dokonanie transferu wiedzy do umysłu innego człowieka.

Trzecim mitem, dotyczącym technologii informatycznej w zarządzaniu wiedzą przytaczanym przez autora, jest przekonanie, że za pomocą IT można dokonywać dystrybucji ludzkiej inteligencji. Znowu zakłada się tutaj, że przedsiębiorstwa mają możliwość skutecznego rozdzielania informacji między odpowiednich ludzi. Ominięcie tego procesu poprzez udostępnienie centralnej bazy danych wszystkim pracownikom również nie jest dobrym rozwiązaniem, ponieważ nie oznacza to wcale, że będą oni chcieli z niej korzystać. Większość technologii zarządzania wiedzą koncentruje się na kreowaniu celów zorientowanych na konsensus.

Wielu ekspertów, również tych zajmujących się technologią informatyczną, podkreśla, że nie ma dodatniej korelacji pomiędzy inwestowaniem w IT a rozwojem biznesu oraz zarządzaniem wiedzą [Malhotra, Internet]. Szacuje się, że w ciągu ostatnich 20 lat w przemyśle USA zainwestowano w te technologie więcej niż 1 bln dolarów. Dało to tylko nieznaczną poprawę efektywności pracowników związanych z wiedzą organizacyjną. Przyczynę niepowodzeń upatruje się w ignorancji sposobów, w jakich pracownicy wiedzy się komunikują i pracują poprzez socjologiczne procesy współpracy, dzielenia się wiedzą i wspólne budowanie idei. Za reprezentantów strategii zarządzania wiedzą opartej na wiedzy skodyfikowanej uchodzą firmy konsultingowe, np. Ernst&Young [Ludwiczynski 2003, s. 392-393]. Bazują one na intensywnych inwestycjach w systemy informatyczne i telekomunikacyjne, które pozwalają pracownikom wielokrotnie korzystać z doświadczeń (zgrupowane projekty, procedury rozwiązania problemu, najlepsze praktyki) odnotowanych w elektronicznych bazach danych. Wykorzystywanie gotowych rozwiązań zmniejsza koszty i ułatwia obsługę klienta. Pracownicy nagradzani są przede wszystkim za wkład w tworzenie baz danych.

Strategia personalizacji koncentruje się na zarządzaniu ludźmi i opiera na ciągłej nauce, umiejętnym pilotażu indywidualnych kompetencji pracowniczych oraz doskonaleniu zachowań organizacyjnych. Szczególną rolę można w niej przypisać identyfikowaniu, wartościowaniu i rozwojowi indywidualnych umiejętności i zachowań. W następstwie stosowania tej strategii wiedza, silnie związana z osobą, która jest jej autorem, jest szeroko rozpowszechniana, głównie poprzez bezpośrednie kontakty osobiste. Zasadniczym celem strategii jest tworzenie sieci powiązań między ludźmi (*person-to-person*). Dlatego też wykorzystuje się wszelkie narzędzia komunikacyjne, przede wszystkim techniki informatyczne, do ułatwień w nawiązywaniu i podtrzymywaniu kontaktów dwustronnych i grupowych, przełamując bariery przestrzenne, czasowe czy nawet kulturowe. Tworzenie technicznych możliwości intensywne kontaktów pomiędzy ludźmi i bezpośredniego przekazywania posiadanej przez nich wiedzy nie pozostaje w sprzeczności, a wręcz przeciwnie, sprzyja nieformalnym spotkaniom i dyskusjom. Jak powiada jeden z praktyków (zajmujący stanowisko: Chief Knowledge Officer) zarządzania wiedzą w firmie doradczej McKinsey: „Relacje międzyludzkie oraz nieformalne sieci są ważnym źródłem kompetencji i uczenia się. Nauczyłem się też, że infrastruktura i procesy organizacyjne odgrywają ważną rolę w uzmysłowieniu wspólnotom funkcjonującym w organizacji, co tak naprawdę wiedzą i jak tę wiedzę wykorzystać” (cyt. za [Strojny 2003, s. 184]). Nowe rozwiązania wypracowywane są w wyniku burzy mózgów, twórczego rozwiązywania problemów. Tworzone są różnego rodzaju wspólnoty wiedzy, także o charakterze interdyscyplinarnym, grupujące w układach sieciowych nie tylko pracowników danej organizacji, ale i ekspertów spoza niej, przy czym w odniesieniu do pracowników tej samej organizacji mamy do czynienia nie tylko i nie przede wszystkim z powiązaniem między pracownikami poszczególnych komórek organizacyjnych, ale również z intensywnymi kontaktami ponad granicami formalnych jednostek organizacyjnych. Warto w tym miejscu dodać, że znaczenie istniejących w organizacji powiązań nieformalnych w generowaniu wiedzy jest przedmiotem szczególnych zainteresowań, odkąd E. Wenger i J. Lave dokonali identyfikacji **wspólnot praktyków** (*communities of practice*) [Wenger, Internet, s. 327]. Wspólnoty albo inaczej społeczności³⁷ stanowią grupy ludzi z danego przedsiębiorstwa. Kształtują się one niezależnie od formalnych stanowisk, działów czy nawet organizacji. Spoiwem łączącym jest zazwyczaj pasjonowanie się określonym obszarem tematycznym. Na co dzień uczestnicy wspólnot napotykają podobne problemy zawodowe. Pasja odczuwana przez członków społeczności prowadzi do rozwiązywania problemów i ciągłego pogłębiania wiedzy i doświadczeń. Istnienie podobnych wspólnot na pewno ułatwia ich członkom znalezienie poszukiwanej wiedzy. Ludzie tworzący nieformalną wspólnotę spotykają się, gdyż odkryli wartości wynikające z interakcji. Spędzając razem czas, dzielą się regularnie i permanentnie nowymi informacjami, poglądami, włas-

³⁷ Urzeczywistniają one koncepcję samoorganizacji.

nymi doświadczeniami, wynikami ekspertyz, przekazują rady i opinie. Kontakty umożliwiają konfrontację zastosowanych rozwiązań z opiniami szerszego grona ekspertów z danej dziedziny. Ponadto uczestnicy wspólnoty, pełniąc funkcję swego rodzaju nadzorca konkretnej domeny wiedzy, starają się pobudzać tworzenie i transfer wiedzy oraz zachęcać do współpracy wszystkich specjalistów danej domeny w skali całej organizacji. *Communities of practice* mogą wpłynąć na inicjowanie wspólnych innowacji w poszczególnych jednostkach danego przedsiębiorstwa. Mogą oni tworzyć wiedzę potrzebną do rozwiązania problemu na podstawie praktyki istniejącej w firmie. Mogą również tworzyć nowe standardy, narzędzia, projekty czy podręczniki, dokumentując własne doświadczenia, wnioski z dłużej praktyki, wypróbowane reguły działania. Opracowując w ten sposób rezultaty swojej pracy, znacznie redukują czas rozwiązywania podobnych zadań w przyszłości. Działania te zwiększają głębokość i zakres wiedzy z danej dziedziny. Członkowie wspólnot transferują wiedzę uzyskaną dzięki pracy w tych zespołach do swoich jednostek organizacyjnych, gdzie starają się ją rozprzestrzenić i wbudować w praktykę codziennych działań itd. Cechami tych wspólnot są: wspólnota celów oraz płynne i samoorganizujące się w naturze członkostwo [Mikuła 2002, s. 57].

Pionierem w zakresie badań i świadomego wykorzystania wspólnot praktyków jest korporacja Xerox. W latach osiemdziesiątych XX wieku, poszukując sposobu na podniesienie wydajności pracowników serwisu, zauważono w trakcie obserwacji, że pracownicy ci za konieczne uważali spędzanie czasu z sobą, a nie z klientami. Organizowali oni zebrania w najpospolitszych miejscach (np. w magazynach), wymieniali wzajemne doświadczenia. Stwierdzono, że dzięki temu pracownicy, poza naprawą sprzętu, ciągle się uczą, jak robić to lepiej [Potocki, Palka 2003, s. 6]. Według E. Wengera i W.M. Snydera, te nieformalne grupy ludzi, aczkolwiek służą przedsiębiorstwu, nie są tworzone ani kontrolowane przez zarządzających, natomiast same mogą (ale nie muszą) ustalać dla siebie zasady funkcjonowania i plany działania. Podobne uwagi formułują E.L. Lesser i J. Storck, według których wspólnota praktyków to grupa, których członkowie regularnie zajmują się wzajemnym dzieleniem się wiedzą opartą na ich wspólnych zainteresowaniach. Nie są to grupy koleżeńskie czy grupy interesów w tradycyjnym rozumieniu. Różnica wynika stąd, że zasadniczym impulsem tworzącym wspólnoty są podobne czy też tożsame zainteresowania, chęć wspólnego uczenia się, rozwiązywania problemów, wzajemnego merytorycznego wspomagania, wiązanie nadziei na rozwój własnych pomysłów i umiejętności, a nie np. wyłącznie sąsiedztwo stanowisk pracy czy bliskość zadań [Potocki, Palka 2003, s. 67]. Każdy z członków wspólnoty jest praktycznie niezależny i samodzielny w ramach zespołu, ale jednocześnie gotowy do wnoszenia własnego wkładu intelektualnego na rzecz innych i wchodzenia we wzajemne zależności, wynikające np. z pomocy w rozwiązywaniu merytorycznego problemu. „Wspólnota profesjonalistów różni się od jednostki organizacyjnej firmy tym, że definiuje siebie w działaniu, a od zespołu projektowego odróżnia ją to, że jej spoiwem jest wspólna wiedza członków. Wspólnoty wylaniają

się w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy z opóźnieniem i zanikają także z opóźnieniem w stosunku do cyklu życia projektu. Od zwykłych sieci relacji odróżnia je to, że dotyczą konkretnych zagadnień, a nie spraw ogólnych” [Fazlagić 2001a, s. 70]. Oczywiście nie każda społeczność praktyków dąży do przypisywanych im na ogół celów, w rodzaju wymiany informacji, doświadczeń, opracowania nowych rozwiązań lub poszukiwania, w ramach wzajemnej pomocy, rozwiązania konkretnego problemu. Ostateczny ich kształt i realizowane projekty zależą od szerokiego kontekstu sytuacji, w której się kształtują. Zdaniem R. McDermotta [1999] występują trzy zasadnicze wymiary determinujące kierunek rozwoju społeczności:

- rodzaj wiedzy, jaką dzielą się członkowie społeczności (wiedza jawna i ukryta),
- stopień połączenia (intensywność i wielość interakcji) pomiędzy członkami (od luźnych sieci osób do wspólnot z poczuciem własnej tożsamości),
- poziom, w jakim wiedza zintegrowana jest z codzienną pracą (od pojedynczych sytuacji do pełnego zintegrowania wiedzy z pracą).

Potencjał tych grup wynika z łączenia zainteresowań, pasji i kompetencji posiadanych w danej dziedzinie z rozwiniętym kapitałem społecznym opartym na zaufaniu, wzajemności świadczeń i intensywnych kontaktach interpersonalnych. Dodatkowym elementem spajającym wspólnoty jest (poza inicjatywami typu: regularne spotkania po pracy, wspólna przestrzeń działania, pokoje rozmów, otwarte spotkania) wykorzystywanie narzędzi informatycznych, dostarczanych i konfigurowanych przez przedsiębiorstwo, w ramach prowadzonej strategii zarządzania wiedzą, bez ambicji tworzenia scentralizowanego i sformalizowanego, lecz oddolnego i zdecentralizowanego systemu zarządzania wiedzą. Pierwzoplanowa wydaje się kwestia zaufania, które narasta wraz z codziennymi, również spontanicznymi kontaktami w pracy i ich pozytywnymi reperkusjami dla zainteresowanych (celna rada, uświadomienie niedostrzeganych uwarunkowań, odwołanie się do nieznanego rozmówcy źródła informacji itd.). D. Gach, pisząc o elementach zarządzania wirtualnym zespołem, spostrzega, iż czynnikiem wpływającym na poziom zaufania może być świadomość przynależności do wyjątkowego zbioru ludzi posiadających unikatowe umiejętności w zakresie wykorzystywania nowoczesnych środków komunikowania się [Gach 2002, s. 22]. Rozwijając tę myśl, za uprawnione można uznać stwierdzenie, że świadomość elitarności, przekładająca się na pewność własnego potencjału i opartych na nim działaniach, może wynikać – w szerszym ujęciu – z posiadania unikatowych kompetencji z dowolnej dziedziny. Jest to na pewno ważny czynnik budowy wzajemnego zaufania we wspólnotach praktyków.

Strategia personalizacji jest bardziej odpowiednia w przedsiębiorstwach, które dostarczają wyrafinowane usługi doradcze czy projektowe często w sprawach nietypowych, trudnych i niepowtarzalnych. Sporządzane ekspertyzy są „szyte na miarę” danego klienta, proces obsługi klienta jest zindywidualizowany, dostosowany do jego wymagań i oczekiwań, a uzyskiwane gąże i honoraria wysokie. Inwestycje w technologie informatyczne nie stanowią rdzenia tej strategii. Przede wszystkim tworzone są warunki sprzyjające rozwojowi kontaktów interpersonal-

nych, a szerzej rzecz ujmując, kultury organizacyjnej promującej twórcze myślenie oraz jak najszersze dzielenie się wiedzą z współpracownikami. W praktyce orientacja na wiedzę spersonalizowaną oznacza wyszukiwanie kreatywnego doradztwa w zakresie strategii, indywidualnych ekspertyz, wykorzystywanie mniejszych, ale bardziej mobilnych i nastawionych na innowacje zespołów, rozwijanie rozległych sieci kontaktów interpersonalnych, nagradzanie pracowników za bezpośrednie dzielenie się wiedzą, szkolenie pracowników z wykorzystaniem mentoringu i coachingu [Eckert 2003, s. 9]. Strategię zarządzania wiedzą opartą na wiedzy spersonalizowanej stosują np. takie firmy doradcze, jak McKinsey&Company oraz Bain&Company.

W organizacjach, w których procesy wytwórcze mają charakter masowy, a efekty w postaci produktów czy usług są standardowe (np. produkcja samochodów, bary szybkiej obsługi), większość wiedzy została zinstytucjonalizowana i zgromadzona w procesach, procedurach, instrukcjach i bazach danych. Mamy wówczas do czynienia ze strategią kodyfikacji. Wiedzę „robotnicy otrzymują od inżynierów – systemy zapewnienia jakości można postrzegać przez pryzmat przekazywania wiedzy specjalistycznej, będącej w posiadaniu nielicznych i ujmowania jej w postaci dostępnej dla wielu (kodyfikacji i upowszechniania)” [Fazlagić 2003].

W dużej mierze wybór strategii musi być podyktowany koniecznością wykorzystywania bądź wiedzy jawnej, zarejestrowanej i opisanej w postaci różnych raportów, ekspertyz i aplikacji, bądź wiedzy ukrytej, zgromadzonej w głowach pracowników. Innego wyboru dokona zatem organizacja, która opiera swoje dochody na sprzedaży dojrzałego produktu rynkowego lub świadczeniu usług standardowych, innego zaś firma funkcjonująca w branży innowacyjnej, posługująca się skomplikowanymi, niepowtarzalnymi metodami, adresująca usługi do klientów o nietypowych lub niestałych wymaganiach. Na pewno strategia personalizacji wystąpi np. w tych przedsiębiorstwach, gdzie istnieje świadomość ścisłego powiązania wiedzy z człowiekiem (wiedza ekspercka), niepowtarzalne projekty i zadania, wymagające niekonwencjonalnego podejścia pracowników. Można z dużym prawdopodobieństwem przyjąć, że najbardziej efektywne jest stosowanie jednej, wiodącej strategii (strategii głównej), wspieranej przez drugą strategię, jednak w proporcji zbliżonej do 80 na 20. Porównanie obu szerzej omówionych strategii zaprezentowano w tab. 3.8.

Praktyczne zastosowanie każdej z tych strategii wymaga użycia innych mechanizmów i narzędzi. Różnice wydają się oczywiste chociażby w zakresie motywowania pracowników. W strategii kodyfikacyjnej będziemy nagradzać pracowników za dokonywanie zapisów i rejestracji w dostępnych systemach gromadzenia informacji zdobytych w praktyce doświadczeń, przybierających postać schematu właściwego (tj. sprawnego czy skutecznego) postępowania, opatrzonego własnym komentarzem i uzupełniającymi wnioskami. Z drugiej strony należy wynagradzać pracownika za częste wykorzystywanie baz danych, wytrwałe poszukiwanie właściwych informacji czy zdolność efektywnego posługiwania się komputerowymi przeglądarkami.

Natomiast dzielenie się wiedzą w bezpośrednim działaniu, polegające na udzielaniu wszechstronnej, profesjonalnej pomocy w trakcie wykonywanej pracy, na udzielaniu rad, podpowiadaniu możliwych rozwiązań, wspólnym rozwiązywaniu trudnych problemów, wymaga innej stymulacji, odwołującej się do innych pokładów ludzkich potrzeb. Tutaj potrzebna jest strategia personalizacji z jej naciskiem

Tabela 3.8. Porównanie strategii kodyfikacji i strategii personalizacji

Kryteria	Strategia kodyfikacji	Strategia personalizacji
Rodzaj strategii konkurencyjnej	Dostarczanie wysokiej jakości usług doradczych na poziomie operacyjnym i taktycznym, opartych na wiedzy skodyfikowanej	Rozwiązywanie specyficznych problemów klientów o charakterze strategicznym przy wykorzystywaniu indywidualnej wiedzy eksperckiej
Dominująca wiedza	Wiedza jawna	Wiedza cicha
Podstawowa zasada dyfuzji wiedzy	Wielokrotne wykorzystywanie gotowych dokumentów, prezentacji, ekspertyz przez wiele osób	Przekazywanie wiedzy w trakcie bezpośrednich, osobistych spotkań, rozmów, dyskusji
Narzędzia dyfuzji wiedzy	Rozwój elektronicznych narzędzi zarządzania wiedzą umożliwiających gromadzenie, kodyfikację oraz przesuwanie wiedzy formalnej w postaci dokumentów, raportów, opracowań itp.	Tworzenie sieci (<i>communities of practice</i>) łączących ludzi i pozwalających na wymianę poglądów, przemyśleń i najlepszych praktyk
Standard zasobów wiedzy	Podstawowa wiedza branżowa wykorzystywana do rozwiązania sytuacji typowych i powtarzalnych; unifikacja oczekiwań klienta	Wiedza innowacyjna wykorzystywana do tworzenia unikatowych rozwiązań dostosowanych do specyficznych problemów klienta
Konwersja wiedzy	Kombinacja	Socjalizacja, eksternalizacja, internalizacja
Zasoby ludzkie	Dobór nowych pracowników dobrze przygotowanych do powtarzalnego wykorzystania wiedzy podczas realizacji zadań	Dobór nowych pracowników mających predyspozycje do niekonwencjonalnego myślenia i działania
Współpraca	Współpraca w stałych zespołach zadaniowych, tworzonych przez wysoko kwalifikowanych specjalistów	Współpraca w zmiennych zespołach projektowych tworzonych przez pracowników wiedzy oraz w ramach wspólnot praktyków
Wynagrodzenia	Wynagradzanie pracowników za wykorzystywanie i wkład w tworzenie baz danych	Wynagradzanie pracowników za bezpośrednie dzielenie się wiedzą z innymi
Przykłady przedsiębiorstw	Przedsiębiorstwa, w których procesy wytwórcze mają charakter masowy, a efekty w postaci produktów czy usług są standardowe (np. produkcja samochodów, bary szybkiej obsługi); większość wiedzy znajduje się w procesach, procedurach, instrukcjach i bazach danych	Przedsiębiorstwa, które dostarczają wyrafinowane usługi doradcze, często w sprawach nietypowych, trudnych i niepowtarzalnych. Sporządzane ekspertyzy są „szyte na miarę” danego klienta, proces obsługi klienta jest zindywidualizowany, dostosowany do jego wymagań i oczekiwań, a uzyskiwane gaje i honoraria wysokie

Konsekwencje praktyczne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tworzenie zintegrowanych, opartych na modułach tematycznych, systemów zarządzania informacją 2. Usprawnienie przepływu informacji między stanowiskami i jednostkami organizacyjnymi 3. Intensyfikacja wymiany i wzajemnego wykorzystania dostarczanych informacji 4. Wyższy poziom dostępności do użytecznych informacji 5. Gromadzenie usystematyzowanych tematycznie, wielkich ilości informacji 6. Rozwój kultury organizacyjnej zorientowanej na systematyczne doskonalenie posiadanych umiejętności w ramach powtarzalnych zadań i projektów 7. Wielokrotne wykorzystywanie i jednoczesne doskonalenie wiedzy zawartej w procedurach, programach i instrukcjach 8. Tworzenie typowych produktów i rozwiązań o wysokim standardzie wykonania 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intensyfikacja procesów konwersji wiedzy cichej i jawnej 2. Pogłębienie bezpośredniej komunikacji między pracownikami 3. Tworzenie innowacyjnych rozwiązań w zakresie nietypowych problemów, realizowanych projektów 4. Rozwój kultury organizacyjnej zorientowanej na dzielenie się wiedzą z innymi, oparte na partnerskim współdziałaniu 5. Rozwój niekonwencjonalnego, twórczego myślenia 6. Wszelstronny rozwój pracowników 7. Tworzenie unikatowych produktów i rozwiązań dostosowanych do specyfiki i wysokich wymagań klienta
-------------------------	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hansen, Nohria, Tierney 1999], cyt. za [Strojny 2003, s. 183]; por. [Problemy społeczne... 2001].

na budowanie kultury wsparcia i wzajemnej pomocy, zachęcaniem do dzielenia się wiedzą, wywoływaniem twórczego zaangażowania w tworzenie nowych rozwiązań. Wolno więc przyjąć, że zastosowanie konkretnej strategii zarządzania procesami wiedzy musi powodować zmiany w realizowaniu funkcji przedsiębiorstwa, determinując wybór odpowiednich metod i środków. Wyraźnie jest to widoczne w zakresie funkcji personalnej, z jej podstawowymi czynnościami rekrutacji i selekcji, motywowania i wynagrodzeń, rozwoju i ocen.

Podsumowując, można stwierdzić, że:

1. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na konieczność godzenia wymiaru ludzkiego i technologicznego w systemie zarządzania wiedzą. Korzystanie wyłącznie z narzędzi informatycznych nie gwarantuje skutecznego zarządzania wiedzą w organizacji, aczkolwiek sprzyja podnoszeniu efektywności prowadzenia odpowiednich procesów. Istnieją granice³⁸, gdzie kończą się możliwości tech-

³⁸ Wspomniana granica, kiedyś postawiona stosunkowo nisko, teraz zaczyna być przesuwana coraz wyżej wraz ze zwiększającymi się możliwościami technologii informatycznych. Już obecnie niektóre aspekty procesów kreowania wiedzy można umieścić w systemach informatycznych i poprzez algorytmiczne metody wnioskowania pozyskiwać nową wiedzę. Niezależnie jednak od stopnia zaawansowania istniejących systemów eksperckich, doradczych, wykorzystujących również najnowsze rozwiązania informatyczne połączone z wiedzą z obszaru genetyki, możliwości człowieka są wciąż większe.

nologii informatycznej, a zaczyna domena człowieka, zdolnego do przetwarzania posiadanej informacji i wyprowadzania z niej nieskończonej liczby wnioskowań. Wiedza powstaje w kontekście przetworzenia posiadanej informacji, w kontekście posiadanych doświadczeń i innej wiedzy.

2. D. Ulrich powiada jednoznacznie: „Przekazywanie wiedzy wymaga czegoś więcej niż inwestycji w technologię. Wiąże się ono również ze zmianą zachowań pracowników: powinni oni być otwarci na nowe pomysły i nowatorskie rozwiązania, a mniej skłonni do ślepego trzymania się reguł” [Ulrich 2001, s. 260]. Zarządzanie wiedzą należy więc postrzegać jako synergii pomiędzy możliwościami technologicznymi pozyskiwania i przetwarzania informacji a behawioralnymi, zorientowanymi na zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą i tworzenia nowych jej zasobów.

3. Warunkiem koniecznym są odpowiednie zachowania pracowników, kompetencje, podejście do obowiązków, poczucie wspólnoty, bez których niewiele znaczy zastosowanie nawet najbardziej wyrafinowanych i zaawansowanych technologii informacyjnych. Niezbędne jest uwzględnienie człowieka w procesach kształtowania wiedzy. Kapitał ludzki wiąże bowiem wszelkie materialne i niematerialne zasoby organizacji, przeistaczając je w atuty konkurencyjne. Dlatego też zarządzanie wiedzą powinno stać się częścią pracy każdego człowieka w przedsiębiorstwie [Przedsiębiorczość... 2001, s. 23]. Kultura organizacyjna i wynikające z niej wartości są silnym fundamentem tworzenia systemu zarządzania wiedzą.

4. Wypełnieniem postulatów godzenia dwóch podejść/strategii zarządzania wiedzą są szeroko opisywane w literaturze: strategia kodyfikacji i strategia personalizacji. Trzeba przyjąć założenie, że wybór jednej strategii nie wyklucza stosowania drugiej. Istotą wyboru jest ustalenie zasadniczych proporcji między obu strategiami, z których jedna przyjmie rolę wiodącej, druga – wspomagającej. W konsekwencji z różnym nasileniem stosowane będą odpowiednie metody i techniki zarządzania wiedzą.

3.4. Kierunki rozwoju koncepcji zarządzania wiedzą

Wyniki analizy literatury przedmiotu pozwalają wyodrębnić trzy wiodące podejścia – kierunki rozwoju koncepcji zarządzania wiedzą³⁹.

Model (podejście) japoński. Jak już wspomniano, istotnym podziałem zasobów wiedzy występujących w organizacji jest wskazywanie istnienia wiedzy jawnej i cichej. Występowanie wiedzy jawnej nigdy nie podlegało dyskusji. Była ona dobrze opisana w kategoriach wiedzy technicznej (np. dokumentacja kon-

³⁹ Trzy podstawowe cząstkowe koncepcje zarządzania wiedzą określa się także mianem modeli - zob. [Grudzewski, Hejduk 2002b, s. 27-32].

strukcyjna, patenty, technologia). Obecne pojmowanie wiedzy jawnej uległo rozszerzeniu o skodyfikowane procedury i instrukcje działania, projekty wdrożeniowe, aplikacyjne programy komputerowe, dedykowane poszczególnym obszarom funkcjonalnym itd. Występowanie innej wiedzy, tzn. nieudokumentowanej, niesformalizowanej i niewyraźnej, nadal budzi kontrowersje. Dlatego modelowe ujęcie zarządzania wiedzą w postaci „spirali wiedzy” autorstwa dwóch japońskich naukowców I. Nonaki i H. Takeuchiego [2000] wolno uznać za nowatorskie, gdyż każde dostrzegać znaczenie wiedzy cichej w kształtowaniu zasobów wiedzy organizacyjnej.

Są także inne powody, dla których wspomniana koncepcja wydaje się odpowiadać na wyzwania obecnie stawiane przedsiębiorstwom. W nowych warunkach gospodarczych organizacje poszukują wiedzy oryginalnej, trudnej do skopiowania i wykorzystania. Wiedza występująca w postaci osobistych kompetencji wysokiej klasy specjalistów jest tak naprawdę cenna dlatego, że nie jest dobrze opisana i zinstytucjonalizowana przez przedsiębiorstwo, nie jest też pewne, czy możliwe będzie jej skodyfikowanie. Jej niesłychanie trudna wyrażalność jest atutem w stosunku do konkurentów, którzy nie mogą tej wiedzy przejąć (pomijając sytuacje „podkupienia” samego pracownika). Połączenie wiedzy cichej i ekspresji wiedzy jawnej może dać firmie nową wiedzę. Nowa wiedza bowiem, tak niezbędna z punktu widzenia urzeczywistnienia innowacji koniecznych do budowy pozycji konkurencyjnej na rynku, jest tworzona z zasobów wiedzy i informacji już istniejących, a przecież te ostatnie są zawarte w każdym elemencie i wszystkich relacjach systemu zarządzania organizacją. Metoda konwersji wiedzy daje wzór postępowania, pozwalający na wchłonięcie wiedzy cichej i przekształcenie jej w sformalizowane narzędzia zarządzania.

Koncepcja obu japońskich naukowców, którą określają jako „potwierdzone przekonania” (posiada trzy zasadnicze cechy: dotyczy przekonań i oczekiwań, dotyczy działań, dotyczy znaczeń) [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 80], opiera się na oryginalnym podziale wiedzy na wiedzę jawną i ukrytą. Trzeba zauważyć, że japońscy autorzy nie mówią o zarządzaniu wiedzą, lecz o kreowaniu wiedzy w organizacji. Proces generowania wiedzy w przedsiębiorstwie polega na interakcjach między wiedzą ukrytą a dostępną i jej ciągłych zamianach (konwersji) [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 79]. Prezentowana koncepcja jest modelem cyrkulacji wiedzy w tym sensie, że autorzy za rdzeń swojej koncepcji uznają proces przetwarzania wiedzy cichej, związanej z jej właścicielem, do postaci jawnej, usystematyzowanej, łatwej do weryfikacji, rozpowszechniania czy powielania. Procesy transformacji (zmiany postaci) wiedzy stanowią podstawę do tworzenia systemów zarządzania wiedzą.

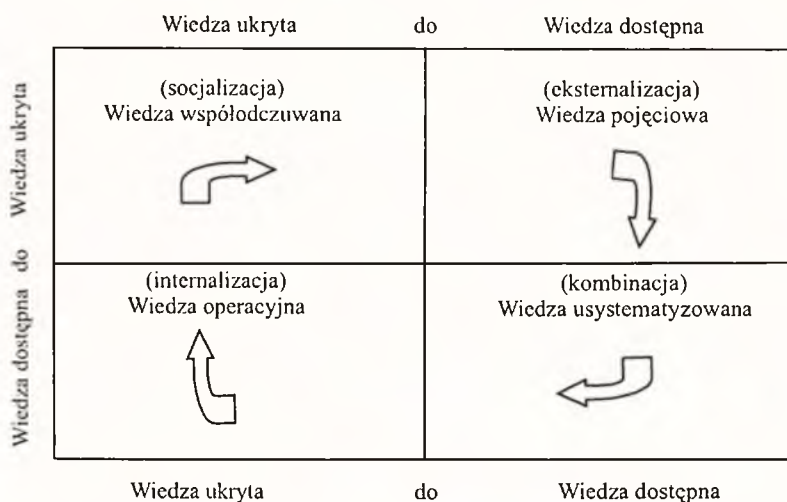
Proces generowania wiedzy w organizacji polega na stałych interakcjach między wiedzą cichą a formalną i jej ciągłych zamianach (konwersjach) w powtarzającym się cyklu obejmującym cztery procesy (rys. 3.6). Powiązane cyklicznie procesy konwersji wiedzy są następujące:

- **Socjalizacja/przystosowanie** (*adaptation*) to proces dzielenia się doświadczeniami, a tym samym tworzenie takiej wiedzy ukrytej, jak modele mentalne i umiejętności techniczne; zapewnia coś, co można nazwać wiedzą współodczuwaną (*sympathetic knowledge*), przekształcenie wiedzy cichej w (nową) wiedzę cichą; socjalizacja jest zdobywaniem wiedzy ukrytej bezpośrednio od innych. Podstawowe znaczenie ma tutaj dzielenie się doświadczeniami, przy czym jednostka może zdobywać wiedzę od innych bez pośrednictwa, lecz poprzez obserwowanie, naśladowanie i ćwiczenia; socjalizacja ma na celu upowszechnienie wiedzy ukrytej.
- **Uzewewnętrznianie** (*externalization*) jest to proces wyrażania wiedzy ukrytej za pomocą dostępnych pojęć, polegający na zamianie wiedzy cichej na wiedzę formalną. Eksternalizacja jest uważana za klucz do tworzenia wiedzy. Konwersja wiedzy ukrytej w dostępną jest niezwykle trudna do realizacji. I. Nonaka i H. Takeuchi podkreślają, że jest to możliwe tylko przy wykorzystaniu metafor, analogii, pojęć, hipotez lub modeli. Ten proces konwersji wiedzy, dokonujący się przez dialog i zbiorową refleksję, wnosi wiedzę pojęciową (*conceptual knowledge*).
- **Łączenie/kombinacja** (*combination*) to proces porządkowania i włączania koncepcji w określony system wiedzy; jednostki dzielą się wiedzą za pośrednictwem dokumentów, spotkań, rozmów telefonicznych; tworzenie (nowej) wiedzy formalnej z wiedzy formalnej; kombinacja obejmuje łączenie różnych składników wiedzy dostępnej i przyczynia się do wytworzenia wiedzy usystematyzowanej (*systemic knowledge*). Przetwarzanie wiedzy na drodze selekcji, ujednoczenia i kategoryzacji może doprowadzić do powstania nowych zasobów wiedzy. Tak odbywa się tworzenie wiedzy w ramach formalnych procesów edukacyjnych.
- **Uwewnętrznianie/internalizacja** (*internalization*) to proces włączania wiedzy formalnej w obręb ukrytej, dostarczenia wiedzy operacyjnej (*operational knowledge*). Internalizacja jest blisko związana z uczeniem się przez działanie. Konwersja wiedzy dostępnej w ukrytą wymaga werbalizacji, zapisu w dokumentach, podręcznikach czy instrukcjach. Źródła te ułatwiają przekazywanie wiedzy innym ludziom, pomagając im niejako w pośrednim doświadczeniu tego, czego już doświadczyli inni.

Zarządzanie wiedzą jest więc powtarzającym się cyklem obejmującym cztery wymienione, podstawowe procesy. Konwersja wiedzy i wzajemne oddziaływanie wiedzy cichej i formalnej powodują systematyczny wzrost poziomu zasobów wiedzy i coraz wyższą ich jakość (unikatowość). Każdy następny pełny cykl konwersji odbywa się na wyższym poziomie, potęgując zakres interakcji pomiędzy obiema kategoriami wiedzy⁴⁰. Twórcy nazywają to zjawisko (i swoją koncepcję) „spirala

⁴⁰ Koncepcja ta doczekała się licznych interpretacji, za jedną z oryginalniejszych należy uznać zastosowanie konwersji wiedzy jako metody utrzymania tożsamości organizacji – zob. [Perechuda 2003c, s. 16-20].

wiedzy”. Warto dodać, że autorzy zaproponowali metodykę implementacji swojej koncepcji w powiązaniu z koncepcją organizacji hipertekstowej, nowe rodzaje funkcji i stanowisk organizacyjnych (np. praktycy wiedzy, inżynierowie wiedzy, kierownicy wiedzy).



Rys. 3.6. Proces konwersji wiedzy

Źródło: [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 86].

Trzeba pamiętać, że nowa wiedza powstaje poprzez przekształcanie, budowanie, łączenie i kojarzenie. Mamy tu zatem do czynienia z mechanizmem interaktywnym, angażującym bezpośrednio intelekt człowieka. W procesie przekształcania wiedzy przedsiębiorstwo tworzy nieustannie nową wiedzę, przeistaczając osobistą, ukrytą wiedzę ludzi wypracowujących twórczy wkład w wiedzę wspólnie podzielaną, jawną, dzięki której przedsiębiorstwo dokonuje innowacji [*System informacji...* 2001, s. 55]. Nowe pojęcia są tworzone, a następnie sprawdzane i oceniane pod kątem dopasowania do zamierzenia realizowanego przez przedsiębiorstwo. Testowanie i wypracowanie pojęć odbywa się poprzez archetypy i prototypy. W końcu pojęcia, które zostały stworzone, uzasadnione i wymodelowane, są przesuwane na pozostałe poziomy zarządzania przedsiębiorstwem po to, by wzbudzić nowe cykle tworzenia wiedzy.

Model zasobowy. Najogólniej można powiedzieć, że zasobami przedsiębiorstwa są wszystkie jego aktywa, zdolności, umiejętności, procesy organizacyjne, atrybuty firmy, informacje, wiedza itd. kontrolowane przez przedsiębiorstwo i umożliwiające mu konceptualizowanie i stosowanie strategii podnoszących sprawność i efektywność [Draft 1983] (cyt. za [Barney 1997]).

W dużym stopniu do wzrostu świadomości rangi wiedzy jako zasobu strategicznego, która może być źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku lub sama stanowić taką przewagę, przyczyniło się przyjęcie podejścia zasobowego w zarządzaniu organizacjami i skoncentrowanie uwagi na aktywach niematerialnych przedsiębiorstwa [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 69]. Dlatego dzisiaj za oczywiste traktujemy stwierdzenia przyjmujące, że zarządzanie wiedzą pozwoli budować przewagę konkurencyjną opartą na efektywnym wykorzystaniu wiedzy i kapitału intelektualnego oraz najnowszych technologii [Strojny 2000a, s. 22]. O zyskowności nie decyduje wybór sektora, większe znaczenie mają kluczowe kompetencje. Zdaniem specjalistów (por. [Strojny 2000b, s. 23; Grudzewski, Hejduk 2002b, s. 29]) w tym podejściu na szczególną uwagę zasługuje model „źródeł wiedzy” według D. Leonard-Barton z Harvard Business School. Wspomniany model bazuje na koncepcji kluczowych kompetencji (*core competences*) i kluczowych umiejętności (*core capabilities*), powstał zaś jako rezultat badań nad innowacyjnością przedsiębiorstw przemysłowych. Autorka przyjęła w nim, że dla efektywności zarządzania wiedzą niezbędne jest istnienie pięciu elementów:

- kluczowych umiejętności, które obejmują systemy fizyczne i techniczne, zarządzania, umiejętności i wiedzę pracowników oraz normy i systemy wartości,
- wspólne rozwiązywanie problemów,
- eksperymentowania,
- implementacji i integracji nowych narzędzi i technologii,
- importowania wiedzy.

Wymienione elementy modelu dotyczą zarówno wnętrza organizacji (implementacji i integracji), jak i jego otoczenia (importu), obejmując teraźniejszość (wspólne rozwiązywanie problemów) i przyszłość (eksperymentowanie). Systemem integrującym wszystkie te elementy w całość są kluczowe umiejętności. Aczkolwiek model ten ma – podobnie jak koncepcja japońskich autorów – charakter systemowy, nie jest tak nowatorski (i z pewnością tak oryginalny) w porównaniu ze „spiralą wiedzy”, gdyż opiera się na tradycyjnie pojmowanym rozumowaniu wyrosłym z zarządzania strategicznego.

Podsumowując: zarządzanie wiedzą według podejścia zasobowego sprowadza się do istnienia [Moszkowicz, Potocka 2002, s. 593]:

- kluczowych kompetencji, na które składają się umiejętności i wiedza pracowników oraz obowiązujące w przedsiębiorstwie normy i wartości, systemy fizyczne i techniczne oraz system zarządzania,
- wspólne rozwiązywanie pojawiających się problemów,
- implementacji i integracji nowych narzędzi i technologii,
- eksperymentowania dla rozwoju problemów w przyszłości,
- importowania wiedzy z otoczenia przedsiębiorstwa.

Model procesowy. Uzyskanie prawidłowego efektu w zarządzaniu wiedzą wymaga pogrupowania zasobów wiedzy według określonych domen tematycznych:

Dzięki temu można stosować adekwatne względem wyodrębnionych zasobów narzędzia zarządzania. Możliwe jest pogrupowanie wiedzy według np. produktów, jednostek organizacyjnych, obszarów funkcjonalnych, procesów biznesowych czy projektów i przedsięwzięć. Identyfikacja obszarów zarządzania wiedzą możliwa jest także za pomocą wskazania procesów przepływu wiedzy w organizacji. Wydaje się, że przyjęcie pragmatycznego punktu widzenia na problematykę gospodarowania wiedzą w organizacji skłania do łączenia zarządzania wiedzą z procesami organizacyjnego uczenia się [Rokita 2000, s. 4] i polega na rozpatrywaniu wybranych procesów zarządzania wiedzą. W tym ujęciu zarządzanie wiedzą jest zatem procesem, przez który organizacje generują wartość ze swoich aktywów intelektualnych i opartych na wiedzy [Santous, Surmacz 2001 (Internet)] (cyt. za [Staniewski 20002, s. 37]). Ramy teoretyczne temu podejściu nadali T.H. Davenport

Tabela 3.9. Rodzaje procesów zarządzania wiedzą według różnych autorów

Autor	Rodzaje procesów zarządzania wiedzą
T.H. Davenport i L. Prusak [1998]	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie wiedzy • kodyfikacja wiedzy • transfer wiedzy
M.Sarvary [1999, s. 96] (cyt. za [Staniewski 2002, s. 40])	<ul style="list-style-type: none"> • organizacyjne uczenie się – proces, przez który firma zdobywa informacje i/lub wiedzę • produkcja wiedzy – proces, który, integrując szereg informacji, przekształca ją w wiedzę, czyniąc ją użyteczną do rozwiązywania problemów biznesu • dystrybucja wiedzy – proces, który zapewnia członkom organizacji łatwy dostęp i możliwość używania wspólnej, firmowej wiedzy
Cranfield School of Management [Murray, Myers 1997]	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie wiedzy • upowszechnianie wiedzy • wykorzystywanie wiedzy
W.R. Bukowitz i R.L. Williams [1999] (cyt. za [Dąbrowski, Koładkiewicz 2002, s. 4])	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwanie wiedzy z otoczenia • wykorzystywanie wiedzy w organizacji • szacowanie aktywów wiedzy w organizacji • utrzymanie i rozwijanie aktywów wiedzy • sprzedaż wiedzy w formie nowych produktów, usług i technologii
B. Buckman [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 58]	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwanie wiedzy • lokalizowanie wiedzy • tworzenie wiedzy • wykorzystywanie wiedzy • retencja wiedzy
G. Probst, S. Raub, K. Romhardt [2002, s. 42]	<ul style="list-style-type: none"> • lokalizowanie wiedzy • pozyskiwanie wiedzy • rozwijanie wiedzy • dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie • wykorzystywanie wiedzy • zachowanie wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

i L. Prusak [1998]. Zaproponowali oni własny model zarządzania wiedzą, którego trzon stanowią trzy procesy zarządzania wiedzą: tworzenia, kodyfikacji i transferu wiedzy. Podobny podział przedstawia M. Bratnicki [2000b, s. 57-58]. Warto zauważyć, iż w literaturze przedmiotu charakteryzującej procesy zarządzania wiedzą występują różnice w zakresie nazw wyodrębnianych obszarów i liczby szczegółowych procesów przepływu wiedzy w organizacji (tab. 3.9). W zasadzie jednak ich liczba i poszczególne charakterystyki są do siebie zbliżone. Wskazują one podstawowe obszary zarządzania wiedzą według różnych autorów.

Szczegółowy zakres wyodrębnionych procesów prezentują T.H. Davenport i L. Prusak. Model obu autorów wydaje się reprezentatywny dla większości podejść. Analiza poszczególnych propozycji pozwala bowiem stwierdzić, iż najczęściej proponuje się wyodrębnienie procesów tworzenia wiedzy (rozwijania) i jej upowszechniania (transferu, dystrybucji, dzielenia się). Ponadto często wymienia się procesy lokalizowania, które są ściśle powiązane z procesami kodyfikacji⁴¹. W innych ujęciach powtarzają się procesy pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy. Przyjmując podział dokonany przez T.H. Davenporta i L. Prusaka, poszczególne rodzaje procesów zarządzania wiedzą można scharakteryzować następująco:

1. Proces tworzenia wiedzy – zespół tworzenia specyficznych działań i inicjatyw, które firmy podejmują w celu zwiększenia ilości wiedzy organizacyjnej. Proces tworzenia wiedzy uznaje się za najważniejszy. Definiuje się go jako zespół specyficznych działań i inicjatyw, które firmy podejmują w celu zwiększenia ilości wiedzy organizacyjnej (zob. [Grudzewski, Hejduk 2002b, s. 29]), co sprowadza się do tworzenia warunków jej powstawania, pobudzania inicjatywy pracowników, wspierania twórczej atmosfery, współpracy z ośrodkami tworzącymi wiedzę. Niezbywalnym elementem tworzenia wiedzy są procedury uczenia się, które składają się na procesy uczenia się organizacji [Rokita 2003, s. 9]. J. Rokita proponuje następujące relacje pomiędzy uczeniem się, wiedzą i kapitałem intelektualnym [Rokita 2003, s. 9-10]: podstawą uczenia się jest edukacja pojedynczych osób, dzięki której powstaje wiedza gromadzona w umysłach, dodatkowo wzbogacana o ich doświadczenie; podstawę tworzenia wiedzy organizacji stanowi wiedza pojedynczych osób, a właściwie ta jej część, która jest akceptowana przez większość członków organizacji (w praktyce przez większość pracowników kluczowych). Należy zauważyć, iż źródeł wiedzy należy szukać nie tylko poza organizacją (np. przejmując inne przedsiębiorstwo, zatrudniając innych pracowników czy zwracając się o pomoc do firm konsultingowych), lecz, co ważniejsze, wewnątrz przedsiębiorstwa, którego pracownicy posiadają własne doświadczenie i kompetencje. Kreowana przez ludzi wiedza powinna być upowszechniana na drodze tworzenia przez kierownictwo warunków sprzyjających tworzeniu się wspólnot wymiany doświadczeń: nieformalnych grup osób (sieci społecznych) o podobnych zaintereso-

⁴¹ Wskazuje się na tę zależność w dalszej części niniejszego punktu.

waniach, powstających spontanicznie, w których najefektywniej zachodzi proces uczenia się (wspólnoty praktyków). Proces tworzenia wiedzy można np. uchwycić na tle dążeń nowoczesnych organizacji do ciągłej, wewnętrznej odnowy. Trwający nieprzerwanie proces zmian jest poszukiwaniem i wdrażaniem innowacji zwiększających zdolność do coraz szybszego, bardziej kompleksowego adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu oraz zdolność do celowego generowania zmian zewnętrznych. Poznanie, adaptacja, realizacja i innowacja są wzajemnie powiązane i działają interaktywnie. Każdy następny proces adaptacji w praktyce daje nowe informacje, które z kolei, umieszczone we właściwym kontekście, tworzą nową wiedzę i punkt wyjścia do kreowania kolejnych pomysłów. Mechanizm ten będzie działał wówczas, gdy elementem aktywności zawodowej pracowników będzie proces ustawicznego uczenia się i zdobywania następnych umiejętności [Morawski, Sokołowska 2002, s. 585]. W warunkach nowej ekonomii źródłem innowacji jest przede wszystkim nagromadzona wcześniej wiedza organizacyjna i wynikające z niej kompetencje. O pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa decyduje zdolność generowania innowacyjnych wartości. K. Perechuda, prezentując koncepcję kartografii biznesu, stwierdza, że wewnętrzna kartografia biznesu jest istotniejsza od kartografii otoczenia, które należy do innego świata i do którego koszty wejścia są znacznie wyższe od kosztów eksploatacji własnych zasobów. „Doskonalenie wnętrza naszej przestrzeni gospodarowania, niejako dla nas samych, jest istotniejsze, aniżeli rozpaczliwe próby dorównania firmom znajdującym się na pierwszych miejscach różnorodnych list rankingowych. Liderem jesteś wówczas, gdy sam wykreujesz specyficzne wartości, które są trudno imitowalne. Gdy naśladujesz kogoś [...], wówczas musisz przekonfigurować kartografię własnego biznesu, musisz porzucić własną przestrzeń” [Perechuda 2002, s. 10]. Podkreślając ograniczenia „supernowej” ekonomii, K. Perechuda wymienia m.in. ograniczenie siły wpływu wiedzy zewnętrznej. Jego zdaniem wiedza „pożyczona” ma mniejszą wartość od wiedzy samodzielnie wygenerowanej. Nowoczesne przedsiębiorstwa przyszłości będą zatem „wyspami” samodzielnie generowanej wiedzy [Perechuda 2002, s. 11]. Wydaje się, że koncentrowanie uwagi na tworzeniu wiedzy „wewnętrznej”, także poprzez wchodzenie w przejściowe powiązania sieciowe np. ze społecznościami klientów, producentów czy handlowców (na zasadzie firmy-integratora przejściowych skupisk energii, ludzi i pomysłów), rodzi konieczność efektywnego opanowania procesu transferu wiedzy, pozwalającego na nieustanne wzbogacanie i uzupełnianie szybko dezaktualizujących się zasobów wiedzy.

2. Proces kodyfikacji wiedzy – to nadawanie wiedzy organizacyjnej odpowiedniej formy, ułatwiającej do niej dostęp tym osobom, które w danym momencie jej potrzebują. Proces ten pozwala odnaleźć potrzebny fragment wiedzy. Chodzi o wyartykułowanie wiedzy ukrytej, uczynienie jej podatną na nauczanie, prostą, schematyczną, udokumentowaną i dającą się zaobserwować w działaniu. Wiedza jest kategoryzowana, opisywana, odwzorowana tak, aby było wiadomo, gdzie się znajduje, oraz wbudowana w reguły i procedury. Najprostszym sposobem lokalizacji

zowania źródeł wiedzy jest sporządzenie książek kontaktowych, zawierających dane pracowników zatrudnionych w firmie i ekspertów pracujących dla firmy. Kontakty są skategoryzowane ze względu na działy, kompetencje, na kategorie problemów, jakie mogą pojawić się w firmie, na znajomość narzędzi biznesowych. Zbudowana w ten sposób baza kontaktów udostępniana jest wszystkim pracownikom. W ten sposób, w momencie zaistnienia sytuacji problemowej, redukowany jest czas odnalezienia potencjalnego źródła poszukiwanej wiedzy. Popularną metodą kodyfikacji jest tworzenie map wiedzy, które nie tyle przechowują całe jej zasoby, ile wskazują źródła. Najczęściej jest to lista pracowników, którzy zetknęli się z podobnym problemem, ekspertów z danej dziedziny bądź instytucji wraz z adresami i numerami kontaktowymi.

3. Proces transferu wiedzy – to proces łączący transmisję, czyli wysłanie, zaprezentowanie wiedzy, i absorpcję – jej przyjęcie. Transmisja polega na pobraniu wiedzy z bazy wiedzy lub innego elementu systemu zarządzania wiedzą i na wysłaniu/przekazaniu lub prezentowaniu wiedzy potencjalnemu odbiorcy. Następnie musi wystąpić absorpcja, czyli przyjęcie wiedzy, akceptacja i jej przyswojenie w celu późniejszego wykorzystania. „Jeżeli wiedza nie zostanie zaabsorbowana przez odbiorcę – to mimo że transmisja miała miejsce, nie można mówić o transferze. Do transferu wiedzy niezbędne jest wystąpienie obu tych procesów” [Strojny 2000b, s. 25]. Transfer wiedzy to także pozyskanie odpowiednich ludzi oraz stworzenie im warunków do wymiany informacji. Ważne jest, by osoba, która dzieli się swoją wiedzą, cieszyła się szacunkiem i zaufaniem tych, którym wiedzę przekazuje, ponieważ tylko wtedy odbiorcy zaakceptują przekazaną im wiedzę [Strojny 2000b, s. 23-25]. Wiedzę można transferować w różny sposób. Trudności nie nastręcza przenoszenie wiedzy jawnej, która może być zakodowana w postaci papierowej lub elektronicznej: albo przesyłamy zapisane informacje elektronicznie, albo przemieszczamy fizycznie papierowe dokumenty. O ile wiedza jawna jest łatwo przenoszona za pomocą np. raportów, sprawozdań, instrukcji, podręczników lub zapisana w plikach elektronicznych, o tyle przekazywanie wiedzy cichej jest zdecydowanie trudniejsze i przede wszystkim wymaga zaistnienia warunków swobodnej, bezpośredniej rozmowy, dyskusji, wymiany poglądów, opinii i doświadczeń. Metodą pomocną w realizacji tego zadania mogą być spotkania pracowników, gdzie swobodna atmosfera sprzyja zanikaniu barier oraz poruszaniu tematów wspólnych dla przedsiębiorstwa bez napięcia związanego z natychmiastowym świadczeniem pracy (np. tworzenie kawiarni i barów wewnątrz przedsiębiorstw, gdzie można po pracy spędzić wolny czas i porozmawiać) [Grudzewski, Hejduk 2002b, s. 32]. Transfer wiedzy może zatem występować w różnej postaci. Przede wszystkim zależy to od rodzaju wiedzy (formalnej albo cichej), tradycji przedsiębiorstwa i posiadanej infrastruktury informatyczno-telekomunikacyjnej. Przykłady transferu wiedzy są następujące:

- szkolenia, konferencje, seminaria, warsztaty praktyczne służące przekazywaniu wiedzy formalnej, ważne są również spontaniczne, nieformalne spotkania i

dyskusje poza salą wykładową w czasie przerw i po zajęciach; wymiana wrażeń, polemiki, wzajemne zadawanie pytań i tłumaczenie wątpliwości, odwoływanie się do własnych doświadczeń i praktyk w zakresie teoretycznie przedstawionej problematyki;

- nieformalne spotkania, grupy pracowników, współpracujących z sobą w celu wymiany wiedzy [Fazlagić 2001a, s. 69-70];
- indywidualne nauczanie, prowadzone przez nauczyciela, mistrza, coacha, mentora, nastawienie na bezpośredni, indywidualny kontakt z uczniem, możliwe przekazywanie wiedzy jawnej i cichej;
- systemy pracy grupowej (*group ware*);
- systemy obiegu dokumentów, nadzorujące obieg informacji, np. w relacjach pracowników z klientami;
- bazy wiedzy – wiedza w nich ma postać jawną; w celu jej absorpcji wiedza musi zostać właściwie zaprezentowana, musi nastąpić odpowiednie sformatowanie, transformacja w celu ukazania na ekranie komputera czy wydrukowania na drukarce; dostęp do zasobów bazy wiedzy może polegać na przeglądaniu według założonej tematyki i klasyfikacji wiedzy oraz przeszukiwaniu pod kątem występowania danej informacji i danego związku [Mazur, Jaworska 2001, s. 101]; wiedza może być wprowadzana do baz wiedzy albo przez wyspecjalizowane służby (dokonują kategoryzacji, indeksowania, sformatowania do jednolitej formy prezentacji), albo bezpośrednio przez jej twórców, którym określa się np. termin przechwytywania informacji; bazy wiedzy wbudowuje się do systemu poczty elektronicznej i systemu obiegu dokumentów⁴²;
- systemy eksperckie, służące zarządzaniu wiedzą wąsko specjalistyczną, np. kadrową czy księgową, w tym np. FAQ (*frequently asked questions*), który to system pomaga dostarczyć odpowiedzi na różne pytania i problemy, przy wykorzystaniu listy problemów wcześniej już rozwiązanych.

Według K.E. Sveiby'ego, dyskusja na temat formułowania strategii firmy koncentrującej się na wiedzy powinna zaczynać się od kompetencji ludzi [Sveiby, Internet a]. Jego zdaniem wszystkie bowiem produkty materialne, aktywa, jak i wzajemne relacje są rezultatem ludzkiej działalności. Ludzie tworzą również strukturę wewnętrzną i zewnętrzną rozumianą jako konstruowanie stałych procesów, poprzez które zachodzi pomiędzy nimi (ludźmi i procesami) interakcja. Struktury te nie mogą więc być rozumiane jako namacalne obiekty, bardziej jako istniejące w

⁴² Praktycznym przykładem baz danych mogą być różnego rodzaju poradniki dla klientów, opracowane przez producentów wyrobów, udostępniane za pomocą Internetu, które dzięki systemowi graficzno-indeksowemu są łatwe do zastosowania i przy tym na bieżąco aktualizowane i szybko rozpowszechniane. Zawierają one wskazówki, porady, schematy postępowania, przydatne przy uruchamianiu urządzenia, usuwaniu usterki, awarii i likwidacji problemu obsługi. Innym przykładem może być baza wiedzy stworzona dla pracowników serwisu, zyskujących wiedzę na temat przyczyn awarii, objawów i metod usunięcia, bazy najlepszych praktyk (*best practices databases*), w których opisywano rozwiązania już sprawdzone przy tworzeniu pewnych projektów organizacyjnych w przeszłości, a mogące się przydać przy projektowaniu i wdrażaniu innych projektów.

świadomości schematy postępowania. Jedna osoba, patrząc na strukturę, nie widzi tam nic, inna zobaczy ściśle z sobą połączone zdarzenia i procesy. Interakcje zachodzące wewnątrz struktur oraz wzajemne na siebie oddziaływanie struktury zewnętrznej, wewnętrznej oraz ludzkich kompetencji są podstawą do utworzenia dziesięciu podstawowych rozwiązań strategicznych dla firm koncentrujących się na wiedzy. W tym ujęciu umiejętność transferu wiedzy dotyczy szeroko rozumianych aspektów komunikacji z otoczeniem przedsiębiorstwa oraz komunikacji w jego wnętrzu. Trzeba dodać, że zdaniem tego autora transfer wiedzy pomiędzy jednostkami jest procesem dwustronnym, który wzmacnia kompetencje obu stron. K.E. Sveiby przedstawia dziewięć strumieni przepływu wiedzy w organizacji (por. [Fazlagić 2001a, s. 72-73]). Tworzą one wartość dla organizacji. Są to:

1. Transfer wiedzy pomiędzy pracownikami. Podstawowe pytanie: W jaki sposób poprawiamy transfer kompetencji między ludźmi w naszej organizacji? Ułatwia go przede wszystkim budowanie zaufania w organizacji, zachęcanie do pracy zespołowej i jej ułatwianie, rotacja na stanowiskach pracy, programy adaptacyjne, programy praktyk. Trzeba stworzyć takie środowisko, które najbardziej sprzyja kreatywności i dzieleniu się wiedzą pomiędzy pracownikami wiedzy.

2. Transfer wiedzy od pracowników do struktury zewnętrznej. Zasadnicze pytanie: W jaki sposób pracownicy poprawiają kompetencje klientów, dostawców i innych zainteresowanych? Ważne są tu metody pomagające pracownikom w udzielaniu informacji o produktach, organizacja seminariów na temat produktów, zapewnianie edukacji w tym zakresie dla klientów, uwalnianie się od biurokracji itp. W tym przypadku, dzieląc się wiedzą z klientami (np. pomagając w zdobyciu informacji na temat produktu), unikamy biurokracji oraz podnosimy reputację organizacji. W ten sposób cementuje się związek z klientami i innymi osobami zainteresowanymi, jednocześnie inwestując w rozwój zawodowy pracowników.

3. Transfer wiedzy od struktury zewnętrznej do pracowników. Trzeba wyjść od założenia, że klienci, dostawcy i inne społeczności dostarczają firmie nie tylko pieniądze (i inne korzyści materialne), ale i wartości niematerialne. Pracownicy czerpią od nich pomysły, nowe doświadczenie, odczucia na temat produktu, nową wiedzę technologiczną. Podstawowe pytanie strategiczne brzmi tutaj: Jak klienci, dostawcy i inni interesariusze (*stakeholders*) mogą poprawiać indywidualne kompetencje pracowników? Pomaga w tym głównie kreowanie i utrzymywanie dobrych personalnych relacji pomiędzy pracownikami organizacji i ludźmi spoza niej. Warto zauważyć, że organizacje często mają procedury, regulujące pozyskiwanie wiedzy z otoczenia, lecz są one rozproszone, niemierzalne i przez to nie mają zbyt dużego wpływu na formułowanie strategii.

4. Transfer wiedzy od indywidualnych kompetencji do struktury wewnętrznej. Pytanie, jakie należy tu sobie zadać, brzmi: Jak możemy poprawić konwersję indywidualnych kompetencji na narzędzia i wzorce systemu zarządzania? Odpowiedź na to pytanie jest związana z tworzeniem narzędzi, wzorców postę-

powania, dokumentów, baz danych, systemów, których zasady działania i wykorzystywania mogą być łatwiej i efektywniej rozpowszechniane wśród pracowników. Kluczem do kreowania wartości z baz danych czy systemów intranetowych jest nie tylko wyszukana technologia, ale i klimat panujący w organizacji i stopień zaangażowania wszystkich osób.

5. Transfer wiedzy od struktury wewnętrznej do indywidualnych kompetencji. Strategiczne pytanie można tu sformułować następująco: Jak poprawiamy indywidualne kompetencje pracowników poprzez używanie organizacyjnych systemów, narzędzi i wzorców? Należy się tutaj skoncentrować na poprawie systemów wzajemnego sprzężenia ludzi i komputerów, nauce procesów, doskonaleniu interfejsów systemów, symulacjach i interaktywnych środowiskach *e-learning*. Kompetencje, jakie znajdują się w systemie, stają się informacjami, które muszą być dostępne dla innych osób w taki sposób, aby mogły one zwiększyć swoją zdolność do działania.

6. Transfer wiedzy w strukturze zewnętrznej. Strategiczne pytania w tym zakresie to: Jak ułatwiamy konwersację między klientami, dostawcami i innymi zainteresowanymi tak, by poprawić ich kompetencje? Jak sprawić, by nasi klienci z sobą rozmawiali? Dyskusje pomiędzy odbiorcami mogą mieć duży wpływ na sukces firmy. Organizacja musi wspierać wzrost kompetencji klientów i wpływać na przenoszenie kompetencji pomiędzy osobami zainteresowanymi w strukturze zewnętrznej. Ważne jest w tym przypadku koncentrowanie się na partnerstwie i aliansach, poprawie wizerunku organizacji, marki i produktów, prowadzeniu seminariów dotyczących produktu, organizowaniu spotkań między starymi i nowymi klientami, programach dla alumnów (byłych pracowników) i poprawie jakości oferty.

7. Transfer wiedzy od struktury zewnętrznej do wewnętrznej. Podstawowe, strategiczne pytanie: Jak możemy wykorzystać kompetencje klientów, dostawców i innych interesariuszy w celu poprawy organizacyjnych systemów, narzędzi i procesów oraz produktów? Służą temu m.in. centrale telefoniczne rejestrujące i interpretujące skargi klientów, kreowanie aliansów w celu generowania nowych idei, wspólne przedsięwzięcia w zakresie badań i rozwoju itp.

8. Transfer wiedzy od struktury wewnętrznej do zewnętrznej. Zasadnicze pytanie będzie tutaj brzmieć: Jak nasze organizacyjne systemy, narzędzia, procesy i produkty poprawiają kompetencje klientów, dostawców i innych zainteresowanych? Ogólnie można powiedzieć, że transferowi temu sprzyjają dobrze zorganizowane procesy obsługi klienta, w tym również tzw. *e-business*, bazy danych o klientach, serwis kliencki.

9. Transfer wiedzy w strukturze wewnętrznej. Podstawowe pytanie można sformułować następująco: Jak można efektywnie zintegrować produkty, procesy, systemy, narzędzia organizacyjne? Sprzyja temu budowanie zintegrowanych systemów informatycznych, poprawa rozmieszczenia biur obsługujących klientów, ogólnie dostępnych baz danych itp.

10. Dziewięć przedstawionych rodzajów transferu wiedzy maksymalizuje tworzenie wartości w firmie. Transfery te występują praktycznie w każdej organizacji. Jednakże często nie są koordynowane w koherentnej strategii, ponieważ zarządzającym brakuje spójnej, całościowej perspektywy, w jaki sposób nieuchwytnie aktywa na siebie oddziałują i jakie jest ich znaczenie. Jak stwierdza K.E. Sveiby, pełną perspektywę może dać teoria organizacji opartej na wiedzy. Dzięki niej można odblokować ograniczenia związane z kulturą czy strukturą, wzmacniając przepływy wiedzy. Ostatnie rozwiązanie polega więc na tworzeniu warunków do swobodnych transferów wiedzy, i koordynowaniu tych procesów w ramach organizacji opartej na wiedzy.

Podsumowując charakterystykę kierunków rozwoju zarządzania wiedzą, trzeba stwierdzić, że każdy z zaprezentowanych modeli wnosi istotny wkład w rozumienie istoty zarządzania wiedzą. Dlatego trudno je wartościować według jednej skali ocen. Wydaje się, że poszczególne elementy trzech modeli można wkomponować w jeden zintegrowany system zarządzania wiedzą⁴³.

⁴³ Więcej na ten temat w dalszej części niniejszej pracy.

PRAKTYKA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE

4.1. Zarządzanie wiedzą w Polsce w świetle badań empirycznych

W Polsce pierwsze badania pilotażowe pt. „Badania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach”, pod kierunkiem B. Wawrzeniaka, zostały przeprowadzone w listopadzie 2001 roku przez zespół badawczy Centrum Studiów Zarządzania Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie [Dąbrowski, Koładkiewicz 2003, s. 151-178]. Badania dotyczyły diagnozy problemów związanych z zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce. Szczególną uwagę autorzy poświęcili inicjatywom związanym z pozyskiwaniem, przetwarzaniem, gromadzeniem i wykorzystywaniem wiedzy w przedsiębiorstwach. Badaniami objęto 10 przedsiębiorstw, uwzględniając sektor, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo (badania przeprowadzono tam, gdzie powinny występować inicjatywy w zakresie zarządzania wiedzą, tzn. sektory *high-tech* i firmy doradcze) oraz strukturę własności (firmy o rodowodzie polskim i zagranicznym). „Zgromadzone w trakcie badań pilotażowych dane pokazują, iż wszystkie badane firmy były świadome potrzeby budowy systemu zarządzania wiedzą. Jednakże ich poczynania w tym obszarze wskazują, że znajdowały się one na początku drogi prowadzącej do stworzenia systemu zarządzania wiedzą” [Dąbrowski, Koładkiewicz 2003, s. 168-169]. Do powtarzających się w badanych firmach problemów z funkcjonowaniem inicjatyw dotyczących zarządzania wiedzą respondenci zaliczyli [Dąbrowski, Koładkiewicz 2003, s. 173]:

- monitorowanie efektywności szkoleń, czyli określenie stopnia wzrostu wiedzy po szkoleniach i jej wykorzystywania,
- koszt wprowadzenia technologii wspierających zarządzanie wiedzą,
- niedostrzeganie przez pracowników istotności wiedzy w kontekście wzrostu intensywności konkurencji,
- brak wśród pracowników świadomości wagi tej problematyki, priorytetami były inne problemy związane z zyskiem i sprawami operacyjnymi,

- problemy z dzieleniem się wiedzą wśród pracowników najstarszych oraz charakteryzujących się najdłuższym stażem w firmie,
- niedostateczne przyswajanie nowinek technologicznych przez część pracowników,
- problemy z pozyskiwaniem wiedzy, np. brak praktyków wśród szkoleniowców,
- problemy z postawami pracowników, którzy, budując swoją pozycję na rynku, nie chcą się dzielić swoją wiedzą,
- brak sformalizowanych procedur zarządzania wiedzą, brak standardów,
- problem skali, wielkość organizacji i idący za tym stopień skomplikowania prowadzonego biznesu,
- przeładowanie informacjami.

Główne wnioski relacjonowanych badań:

- brak systemowego podejścia do pozyskiwania, przetwarzania, gromadzenia i wykorzystywania wiedzy w organizacjach;
- badane przedsiębiorstwa znajdowały się w początkowej fazie rozwoju zarządzania wiedzą; „faza ta charakteryzuje się świadomym podejmowaniem różnych inicjatyw »wiedzowych«. Brak w niej jest [...] działań związanych z koordynacją działań na poziomie procedur i narzędzi. Tylko w dwóch firmach zidentyfikowano początki [...] budowania i wdrażania procedur i narzędzi z zakresu zarządzania wiedzą” [Dąbrowski, Kołodkiewicz 2003, s. 176];
- zidentyfikowane inicjatywy były ukierunkowane przede wszystkim na zaspokojenie potrzeb szkoleniowych, gromadzenie i uporządkowanie obecnej w firmie wiedzy, w tym umożliwienie dostępu do niej pracownikom firmy, oraz stworzenie systemu ocen;
- w badanych firmach występowało znaczne zróżnicowanie sił sprawczych odpowiedzialnych za implementację inicjatyw, różne były motywy inicjowania działań z zakresu zarządzania wiedzą, jak i różne źródła pomysłów (np. w przedstawicielstwach firm globalnych wykorzystywano rozwiązania wypracowane na poziomie centrali);
- firmy o zagranicznych korzeniach wyróżniały się budowaniem ścisłych związków z klientami i z dostawcami oraz przykładaniem dużej wagi do kreowania wiedzy wewnątrz organizacji; cechą polskich firm były inicjatywy dotyczące wykorzystania nowoczesnych technologii;
- mimo istniejącej świadomości wagi motywowania do gromadzenia i wykorzystywania wiedzy przez pracowników, firmy nie wykształciły adekwatnych do potrzeb systemów premiowania;
- świadomość wagi dzielenia się wiedzą skłoniła część przedsiębiorstw do wprowadzenia odpowiednich kryteriów do procedury oceny pracownika.

Kolejne badania dotyczące zarządzania wiedzą w Polsce zrealizował w 2002 roku zespół badawczy Katedry Teorii Zarządzania SGH w Warszawie pod kierunkiem P. Płoszajskiego, pt. „Wiedza jako główne źródło przewagi konkurencyjnej”. Badaniami zostali objęci prezesi i wyższa kadra zarządzająca największych polskich

przedsiębiorstw z „Listy 500” „Rzeczpospolitej”, który to dziennik objął patronat nad badaniami (zob. [Mierzejewska 2002, s. d2]). Jak wynika z rezultatów ostatnich z wymienionych badań, wydaje się, że menedżerowie są świadomi rosnącej roli wiedzy w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Aż 95% badanych menedżerów jako warunek osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej wskazuje zarządzanie wiedzą [Mierzejewska 2002]. Z drugiej jednak strony, gdy trzeba wskazać najważniejsze wyzwania, przed którymi stoją zarządzane przez nich przedsiębiorstwa, owi menedżerowie jednoznacznie podkreślają znaczenie redukcji kosztów (30%), poszukiwania nowych rynków zbytu (20%) czy też reorganizacji firmy (17%). Z kolei pozyskiwanie nowych, wykwalifikowanych pracowników jest priorytetowe dla zaledwie 6% badanych menedżerów. Wyniki cytowanych badań są zbieżne z wynikami ustalonymi podczas badań „Doświadczenia prezesów – The CEO Challenge” zorganizowanych w 2002 roku przez The Conference Board i Cap Gemini Ernst & Young [Hendler 2002, s. 113-115]. Główna konkluzja tych badań jest następująca: „... szefowie dużych polskich przedsiębiorstw przykładają zdecydowanie mniejszą niż ich zachodni koledzy wagę do takich spraw, jak zarządzanie ludźmi i wdrażanie zaawansowanych technologii. Czyli akurat do tych zagadnień, które stają się najistotniejsze w konkurencyjnych gospodarkach, gdzie wszystkie inne sposoby budowania przewagi konkurencyjnej (takie jak redukcja kosztów, reorganizacja) już się w zasadzie wyczerpują” [Hendler 2002, s. 113]. Na przykład na pytanie, jakie będą najważniejsze wyzwania w zarządzaniu firmą na najbliższy rok, odpowiedzi prezesów największych przedsiębiorstw w Polsce i menedżerów firm amerykańskich, europejskich i azjatyckich różniły się w dość istotnym stopniu. I tak, zdaniem ponad 45% polskich menedżerów najważniejsze wyzwania to: lojalność klientów i ich utrzymanie oraz redukcja kosztów, natomiast walkę o talenty i rekrutację najlepszych absolwentów uznaje za priorytety zaledwie 3% badanych polskich menedżerów. Odpowiedzi „zachodnich” menedżerów były podobne, jeśli idzie o lojalność klientów i ich utrzymanie (ponad 35% wskazań), ale redukcja kosztów została uznana za priorytet jedynie przez niecałe 30% respondentów. Największa jednak różnica dotyczyła pozyskiwania ludzi utalentowanych i najlepszych absolwentów, za ważne wyzwanie uznało je blisko 30% menedżerów. Jak zatem widać, potencjalne elementy zarządzania wiedzą, za jakie niewątpliwie uchodzą kwestie pozyskiwania i utrzymania najlepszych pracowników, są w Polsce uważane za dziesięciokrotnie mniej istotne niż w krajach rozwiniętych.

Wracając do wyników badań przeprowadzonych przez Katedrę Teorii Zarządzania SGH, warto zauważyć, że nawet najbardziej wyrafinowane portale korporacyjne, bazy danych i inne środki wspierające zarządzanie wiedzą często nie spełniają pokładanych w nich nadziei. Szczególnie dotyczy to problemu dzielenia się wiedzą. Jak wynika z badań, pracownicy nie chcą dzielić się wiedzą, mimo udostępnianych im narzędzi, jeśli wdrożenia systemu informatycznego nie wspiera odpowiednia kultura organizacyjna. Często się zdarza, że z dostarczonych narzędzi

nikt nie korzysta. 72% badanych firm nie uznało braku lub niewydolności struktury informatycznej za barierę dzielenia się wiedzą przez pracowników, uważając za najpoważniejszą przeszkodę konkurencję między pracownikami i działami. Dlatego coraz większą wagę firmy przywiązują do stworzenia takiej kultury organizacyjnej, która promuje współpracę zatrudnionych. Wielu problemów jednostki nie są w stanie rozwiązać, tworzy się więc interdyscyplinarne zespoły, które szybciej i lepiej mogą odpowiedzieć na wyzwania stojące przed firmą [Mierzejewska 2002, s. d2]. Ujmując wyniki w postaci liczbowej, można stwierdzić, że na pytanie, które czynniki stanowią barierę dzielenia się wiedzą przez pracowników firmy, najczęściej wskazań miała odpowiedź „konkurencja między pracownikami” (62%), i kolejno: „niedostateczna świadomość korzyści” (57%), „brak motywacji” (57%), „konkurencja między działami” (55%), „brak czasu” (50%), „nastawienie »wiedza to władza«” (45%), „struktura organizacyjna” (25%), „brak lub niewydolność struktury informatycznej” (20%). Warto zauważyć, że we wspomnianych badaniach „Doświadczenia prezesów – The CEO Challenge” aż 66% polskich menedżerów uważa, że tworzenie kultury organizacyjnej jest priorytetem zarządzania personelem, ale pojmują rzecz dość specyficznie: jako nieomal narzucanie załogom procedur działania, które wspierałyby proces transformacji firmy. Pozostaje nadal aktualne pytanie: Jak zbudować kulturę dzielenia się wiedzą? Dopóki kadra zarządzająca nie przekona się o znaczeniu dzielenia się wiedzą i korzyściach, jakie można dzięki temu osiągnąć, dopóty pracownicy nie będą kierować się zasadą, że wiedza podzielona staje się wiedzą pomnożoną (*knowledge shared is knowledge doubled*) [Mierzejewska 2002, s. d2].

4.2. Zarządzanie wiedzą w wybranych przedsiębiorstwach – badania autorskie

4.2.1. Metodyka badań

Badania empiryczne, przeprowadzone przez autora niniejszej pracy, złożone były z dwóch zasadniczych faz: badań wstępnych i badań właściwych. Każda z faz, przebiegająca w określonym czasie, miała przypisane odpowiednie cele/zadania i zastosowano w nich odpowiednie metody badawcze zawarte w tab. 4.1.

Badaną populację stanowiły mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa z województwa dolnośląskiego. Podstawowe jednostki badawcze stanowili właściciele lub menedżerowie. W badaniach wstępnych o charakterze pilotażowym wzięło udział 20 przedsiębiorstw, w badaniach właściwych udział wzięło 80 innych przedsiębiorstw, spośród których wybrano następnie 2 duże przedsiębiorstwa (zatrudniające ponad 250 osób), w których przeprowadzono badania pogłębione (studia przypadków).

Tabela 4.1. Ramowy plan badawczy

Faza badań	Zadania do wykonania	Liczba przedsiębiorstw	Metoda badań	Zakres czasowy
Badania wstępne	opracowanie kwestionariusza ankietowego	–	–	wrzesień 2003
	przeprowadzenie badań pilotażowych	20	kwestionariusz ankietowy	listopad 2003
	analiza wyników badań i sporządzenie wniosków	20	–	grudzień 2003 – styczeń 2004
Badania właściwe	opracowanie zmodyfikowanej wersji kwestionariusza ankietowego	–	–	luty – kwiecień 2004
	przeprowadzenie badań ankietowych	80	kwestionariusz ankietowy	październik 2004
	analiza wyników i sporządzenie wniosków	80		październik 2004
	nawiązanie kontaktów i przeprowadzenie wstępnych wywiadów z reprezentantami przedsiębiorstwa	2	wywiad ustrukturalizowany	listopad 2004 (Volkswagen) czerwiec 2005 (Toyota)
	opracowanie studium przypadku	2	analiza dokumentacji organizacyjnej, obserwacja przez obserwatora nie będącego członkiem obserwowanej grupy, wywiady swobodne z pracownikami	listopad 2004 – kwiecień 2005 (Volkswagen) grudzień 2005 – maj 2006 (Toyota)

Źródło: opracowanie własne.

W obu badaniach posłużono się nielosowym schematem doboru próby, dobierając tzw. próby celowe [Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001, s. 198-199]. Dobierając respondentów, oczekiwano od odpowiadających większej znajomości problematyki uwzględnionej w kwestionariuszu ankiety; założono także, że problematyka zarządzania wiedzą dla przeważającej części uczestników każdej dobranej losowo populacji będzie nieznana albo znana w bardzo niewielkim stopniu. W konsekwencji wyniki badań miałyby znikomą wartość poznawczą. Dlatego posłużono się próbą nielosową. W literaturze jest ona określana jako próba uznaniowa¹ oraz arbitralna². Przeprowadzony przez autora pracy dobór przedsiębiorstw miał służyć podwyższeniu jakości oczekiwanych informacji.

W pierwszej populacji 20 przedsiębiorstw zakwalifikowano do próby uczestników cyklicznych spotkań biznesowych, właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw

¹ Badacz wybiera członków populacji o największym potencjale dostarczenia wiarygodnych informacji. Więcej na ten temat zob. [Kotler 2005, s.136-137].

² Badacz używa swojego osądu do wyboru członków próby, którzy według niego stanowią właściwe źródło oczekiwanej informacji. Więcej na ten temat zob. [Kotler i in. 2002, s. 376].

zlokalizowanych na Dolnym Śląsku. Badania ankietowe (załącznik 1) poprzedzono wykładem na temat istoty zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, w którym dokonano interpretacji podstawowych kategorii pojęciowych³.

W badaniach właściwych do próby dobrano uczestników cyklu wykładów autora niniejszej pracy pod nazwą „Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie”. Uczestnikami wykładów byli właściciele i menedżerowie 80 przedsiębiorstw zlokalizowanych na Dolnym Śląsku. Badania ankietowe (załącznik 2) przeprowadzono na pierwszym spotkaniu.

Do opracowania studium przypadku wykorzystano badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach: Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. w Polkowicach – w którym system zarządzania wiedzą został już wdrożony, oraz w Toyota Motor Manufacturing Poland Sp. z o.o. w Wałbrzychu – w którym są stosowane elementy systemu zarządzania wiedzą bez formalnego programu. W badaniach punktem wyjścia były wywiady przeprowadzone z dyrektorami personalnymi obu przedsiębiorstw, w których zastosowano ustrukturalizowane kwestionariusze (załączniki 3 i 4).

Badania mają charakter idiograficzny, czyli wnioski dotyczą tylko badanej populacji. Na podstawie uzyskanych wyników nie można formułować uogólnionych wniosków ze względu na brak zastosowania procedur losowania próby. Jednak bardzo ostrożne przyjęcie uzyskanych wyników pozwala rozwinąć interesującą interpretację dotyczącą zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach w Polsce.

Przeprowadzone badania stały się dla autora pracy punktem wyjścia do budowy modelu zarządzania wiedzą (rozdz. 5).

Zgodnie z założeniami autor przeprowadził badania przedsiębiorstw, podzielone na fazę badań wstępnych i fazę badań właściwych.

4.2.2. Fazy i wnioski z badań

I FAZA

Badania wstępne. Ogólne założenia. Badania wstępne miały pozwolić na uzyskanie dwóch podstawowych celów:

1. Cel metodyczny – przetestowanie kwestionariusza ankiety pod kątem poprawności i czytelności opracowanych pytań oraz innych kwestii, które powinny

³ Autor niniejszej pracy na wykładzie sprecyzował podstawowe pojęcia odnoszące się do treści ankiety, w tym:

Wiedza w organizacji – wszelka wiedza dotycząca m.in. rynku, nabywców, dostawców, instytucji, pracowników i innych elementów rzeczywistości, w której działa przedsiębiorstwo/organizacja. Do rodzajów wiedzy danej organizacji, przydatnych do osiągania celów, należą m.in. patenty, posiadane i opanowane technologie, bazy danych np. o klientach, wyspecjalizowane programy komputerowe, wypracowane metody i procedury zarządzania, kompetencje i doświadczenie pracowników.

Zarządzanie wiedzą – jest to kompleksowy, planowy i świadomie stosowany zestaw działań zorientowanych na zarządzanie istotną dla organizacji wiedzą i procesami jej tworzenia, kodyfikacji i wykorzystywania, realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji.

pojawić się w ankiecie tego rodzaju. Służyły temu bezpośrednie kontakty autora z respondentami. Przeprowadzone w trakcie badań konsultacje z respondentami były punktem wyjścia do udoskonalenia narzędzia badawczego. Kwestionariusz uległ modyfikacjom.

2. Cel merytoryczny – rozpoznanie stanu zaawansowania zarządzania wiedzą w praktyce przedsiębiorstw. Chodziło głównie o znajomość pojęć: „wiedza” „zarządzanie wiedzą”, ponadto sposób stosowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, rangę przypisywaną poszczególnym procesom zarządzania wiedzą, postrzeganie roli człowieka w tych procesach, preferencje w zakresie motywowania do kreatywnego myślenia i dzielenia się wiedzą oraz postrzeganie cech pracowników wiedzy.

3. Cel ogólny – rozpoznanie ogólnego stanu wiedzy przedsiębiorców i menedżerów przedsiębiorstw oraz ich zainteresowania koncepcją zarządzania wiedzą.

W badaniach wstępnych posłużono się metodą ankietową (załącznik 1). Przygotowany kwestionariusz ankiety zawierał 12 pytań. Respondentami byli uczestnicy Europejskiego Forum Przedsiębiorczości, spotkania, które odbyło się w Zamku Książ pod Wałbrzychem 7 listopada 2003 roku. Współorganizatorami spotkania były następujące instytucje: Sudecka Izba Przemysłowo-Handlowa, Stowarzyszenie Kupców i Przedsiębiorców Świdnickich oraz Międzynarodowy Instytut Badań i Doradztwa. Uczestnikami spotkania, poza zaproszonymi ekspertami z Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, byli lokalni przedsiębiorcy i menedżerowie. I właśnie do nich – praktyków – skierowano ankietę.

Badania wstępne. Analiza wyników. W ramach badań pilotażowych z 45 przekazanych kwestionariuszy otrzymano 20 odpowiedzi. Na podstawie informacji podanych przez respondentów można stwierdzić, że wśród ankietowanych 13 osób określiło siebie jako właścicieli (lub współwłaścicieli) przedsiębiorstw, 7 – jako menedżerów, 1 osoba – przyjęła, że pełni rolę właściciela i menedżera.

Jeśli chodzi o rodzaj działalności, przeważa działalność usługowa – 11 wskazań (produkcja – 8, sprzedaż – 9), trzeba jednak zaznaczyć, że w sześciu przypadkach wskazano więcej niż jeden rodzaj działalności. Pod względem wielkości zatrudnienia najczęściej, bo 7 przedsiębiorstw zatrudnia ponad 100 osób, ponadto: 3 firmy – powyżej 20, 4 firmy zatrudniają do 20 osób, 5 firm posiada kilku zatrudnionych i jedna firma ma charakter przedsiębiorstwa jednoosobowego. Zdecydowana większość odpowiadających stwierdziła (16 wskazań), że ich przedsiębiorstwa funkcjonują w zmiennym otoczeniu (tzn. występuje duża konkurencja, zmienne potrzeby klientów, szybko zmieniające się generacje wyrobów). Określając niezbędne wymogi/atrybuty działalności na rynku (wymieniano więcej niż jedną cechę), 17 respondentów wskazało na elastyczność, 13 wybrało systematyczność, 10 – szybkość, 8 – innowacyjność, 5 – rutynę.

Podsumowując uzyskane zbiorcze dane o uczestnikach ankiet, można stwierdzić, iż w badaniach wzięły udział firmy z sektora MSP (małych i średnich przedsiębiorstw), od najmniejszych do znacząco dużych, jak na polskie, szczególnie lokalne warunki. Większość firm prowadzi działalność usługową (również te, które

Tabela 4.2. Badania wstępne. Wnioski merytoryczne

- Wśród badanych przedsiębiorców i menedżerów istnieje powszechna znajomość pojęcia „zarządzanie wiedzą”, większość nabyła stosowną wiedzę dzięki udziałowi w konferencjach, pismom specjalistycznym i Internetowi. Zdecydowana mniejszość słyszała o tym pojęciu dzięki kontaktom zawodowym i biznesowym (pracownicy, inni przedsiębiorcy). O znacznej popularności tak pojęcia, jak i całej koncepcji świadczy fakt, że niemal wszyscy ankietowani znają przykłady stosowania zarządzania wiedzą w praktyce.
- Większość badanych przedsiębiorców i menedżerów stosuje – w swoim mniemaniu – zarządzanie wiedzą bez formalnego programu. W jednej z badanych firm wprowadzono specjalny program. Najczęściej występuje wykorzystanie narzędzi informatycznych, o czym świadczą udzielone odpowiedzi. Wśród ankietowanych występuje powszechna akceptacja stosowania zarządzania wiedzą, które byłoby czymś więcej niż tylko zbiorem technicznych środków wymiany informacji. Większość wskazuje bowiem główną rolę człowieka w systemie zarządzania wiedzą.
- Pogląd respondentów na motywowanie kreatywności i dzielenia się wiedzą wydaje się nie do końca wykrystalizowany. Świadczy o tym duże rozproszenie odpowiedzi. W kwestii kreatywności przedsiębiorcy i menedżerowie wydają się mieć jasny pogląd, jaka grupa czynników powinna być traktowana w kategoriach bodźców (wysokie premie, dodatkowe szkolenia, dostęp do informacji, większa samodzielność, udział w podejmowaniu decyzji w ramach zespołu, dostęp do przełożonych, łącznie z szefem przedsiębiorstwa), jakie natomiast czynniki powinny zostać potraktowane jako mało istotne (akcje, udziały kapitałowe przedsiębiorstwa, wyjazdy zagraniczne, udział w konferencjach). Żaden z wymienionych czynników zachęcających do kreatywności nie dominuje na tle pozostałych w odpowiedziach respondentów. Wyraźniejsze zawężenie odpowiedzi otrzymano przy odpowiedzi na pytanie dotyczące dzielenia się wiedzą. Wprawdzie rozrzut odpowiedzi jest także widoczny, większość czynników uzyskała po kilka wskazań, jednakże dwa czynniki uzyskały zdecydowaną przewagę (większa samodzielność oraz udział w podejmowaniu decyzji w ramach zespołu). Są to bodźce łączące finansowe. Jest wymowne, że praktycznie z brakiem zainteresowania w odniesieniu i do kreatywności, i do dzielenia się wiedzą spotkały się czynniki „kapitałowe”.
- W zamyśle badacza ankietę miała dać odpowiedź m.in. na pytanie, czy przedsiębiorcy i menedżerowie potrafią za pomocą cech opisać znaczenie pojęcia pracownik wiedzy. Wybór takich atrybutów, jak otwartość na innowacje, kreatywność, inteligencja i kompetencje świadczy, że respondenci rozumieją przemiany i wyzwania, przed jakimi stoi współczesne przedsiębiorstwo i zatrudnieni w nim pracownicy. Również odpowiedź na pytanie – łączące się z poprzednim – o cechy najlepszego pracownika, dobrze świadczy o dojrzałości opinii respondentów. Do najważniejszych cech zaliczono umiejętność pracy w zespole, najwyższe kwalifikacje i bycie godnym zaufania. Jest warte podkreślenia, że zgodnie z panującymi tendencjami i wymaganiami gospodarki opartej na wiedzy, większość respondentów stosuje specjalne programy motywowania i rozwoju najlepszych pracowników. Wolno przyjąć, że odpowiedzi w dużym stopniu pokrywają się z modelem pracownika wiedzy, zaproponowanym przez autora niniejszej pracy. Wyodrębnione z poszczególnych odpowiedzi trzy grupy cech dotyczą: po pierwsze, kreatywności, otwartości na nowości, co łatwo skojarzyć z postawami i zachowaniami przedsiębiorczymi, po drugie, fachowości i kompetencji, po trzecie zaś, wartości świadczących o etycznym wymiarze pracy: mądrość, pracowitość czy zaufanie.

wskazały więcej niż jeden przedmiot działalności) na zmiennym, wymagającym rynku. Respondenci wskazali, iż w prowadzonej działalności niezbędne są takie cechy, jak elastyczność, systematyczność i szybkość. Uczestnicy badań odpowiadali na 12 pytań. Analiza odpowiedzi pozwoliła na sformułowanie syntetycznych wniosków (tab. 4.2).

Badania wstępne. Wnioski metodyczne. Po przeprowadzeniu badań wstępnych i dokonaniu analizy wyników zawartych w kwestionariuszu ankietowym, autor zmodyfikował narzędzie badawcze, które wykorzystał w badaniach właściwych. Podzielono listę pytań na 3 bloki tematyczne: koncepcja zarządzania wiedzą, organizacyjne uwarunkowania zarządzania wiedzą, pracownicy wiedzy. Rozszerzono listę pytań z 12 do 21, jednocześnie modyfikując treść niektórych pytań zawartych w pierwotnym kwestionariuszu ankiety. W celu większej przejrzystości formułowanych pytań użyto zestawień tabelarycznych. Modyfikacjom poddano również dane dotyczące samego respondenta (metryczka ankiety), uwzględniając konieczność większej precyzji odpowiedzi, przede wszystkim w zakresie kategorii wielkości przedsiębiorstwa.

II FAZA

Badania właściwe. Ogólne założenia. Badania wstępne miały pozwolić na osiągnięcie dwóch podstawowych celów:

1. Rozpoznanie stanu zaawansowania zarządzania wiedzą w praktyce wybranych przedsiębiorstw z uwzględnieniem znajomości samego pojęcia zarządzanie wiedzą i źródeł pochodzenia tej wiedzy, ponadto rozpoznanie sposobu stosowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, rangi przypisywanej poszczególnym procesom zarządzania wiedzą potencjalnych i rzeczywistych korzyści wynikających z zastosowania tej koncepcji w ocenie respondentów. Pozostałe dwa bloki tematyczne dotyczyły dwóch podstawowych elementów (podsystemów) zarządzania wiedzą, tj. kwestii organizacyjnych i personalnych, szczegółowo rozpatrywanych w treści poszczególnych pytań.

2. Wybór przedsiębiorstw do przeprowadzenia dalszych pogłębionych badań za pomocą różnych narzędzi badawczych: wywiady ustrukturalizowane, analiza dokumentacji organizacyjnej, obserwacja przez obserwatora nie będącego członkiem obserwowanej grupy, wywiady swobodne z pracownikami.

Badania właściwe. Analiza wyników. W badaniach właściwych, w ich pierwszym etapie obejmującym 80 przedsiębiorstw, posłużono się metodą ankietową (załącznik 2). Przygotowany kwestionariusz ankiety zawierał 21 pytań. Respondentami byli właściciele i menedżerowie – uczestnicy cyklu wykładów „Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie”.

Na podstawie danych respondenta zawartych w metryczce kwestionariusza ankietowego sporządzono charakterystykę próby badawczej, którą ujęto w poniż-

szych tabelach i rysunkach. Pod względem wielkości zatrudnienia największą grupę przedsiębiorstw, tj. 45%, reprezentują respondenci zatrudnieni w dużych przedsiębiorstwach, powyżej 250 pracowników (tab. 4.3).

Tabela 4.3. Wielkość przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych

Zatrudnienie	Liczba wskazań	Procent wskazań
0-9	11	13,8
10-49	18	22,4
50-249	15	18,8
powyżej 250	36	45,0
Suma	80	100

Źródło: opracowanie własne.

Struktura prowadzonej działalności badanych przedsiębiorstw została przedstawiona w tab. 4.4. Największą grupę respondentów stanowiły przedsiębiorstwa branży usługowej (52,5%).

Tabela 4.4. Struktura działalności prowadzonej w badanych przedsiębiorstwach

Rodzaj działalności	Liczba wskazań	Procent wskazań
Produkcja	16	20,0
Handel	5	6,3
Usługi	34	42,5
Mieszana	25	31,2
Suma	80	100

Źródło: opracowanie własne.

61,25% respondentów uważa, że ich przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu zmiennym (tab. 4.5), pozostali respondenci wskazali, że ich przedsiębiorstwa funkcjonują w stałym otoczeniu.

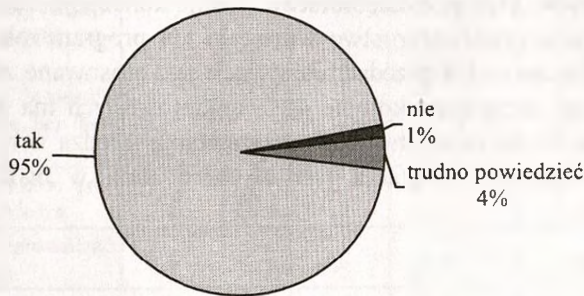
Tabela 4.5. Charakter otoczenia w badanych przedsiębiorstwach

Charakter otoczenia	Liczba wskazań	Procent wskazań
Otoczenie zmienne	49	61,25
Otoczenie stałe	31	38,75
Suma	80	100

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę cechy badanych przedsiębiorstw, w ankiecie za interesującą płaszczyznę porównań uznano wielkość przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych. Jest to podział nie obciążony subiektywnymi ocenami, ponadto jest ważny z punktu widzenia możliwości wdrożenia zarządzania wiedzą. Dlatego uogólnione wyniki porównano z wynikami uzyskanymi w przekroju wielkości przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych, przedstawionymi w formie tabelarycznej.

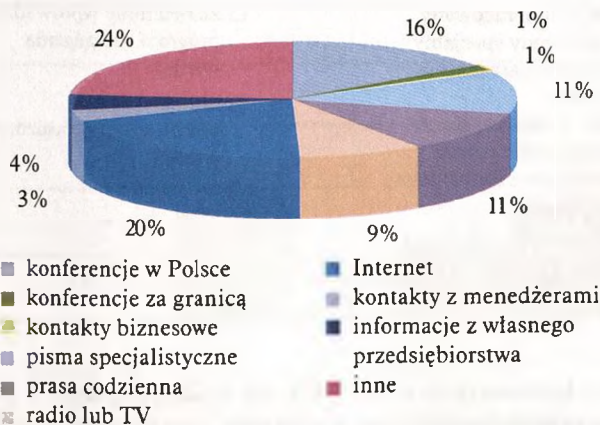
Analiza odpowiedzi respondentów. Kolejnym pytaniem i odpowiedziom kwestionariusza ankiety przypisano, z analogicznymi numerami porządkowymi, przedstawione dalej wykresy⁴. Wykresy dotyczą uogólnionych wyników dla całej badanej populacji. Prawie wszyscy respondenci (95%) znają pojęcie zarządzania wiedzą. Jak ilustruje wykres na rys. 4.1, tylko 1% respondentów nie zna takiej definicji.



Rys. 4.1. Znajomość pojęcia „zarządzanie wiedzą”

Źródło: opracowanie własne.

Dla ankietyowanych podstawowym źródłem pozyskania informacji dotyczących koncepcji zarządzania wiedzą są: konferencje (16% respondentów) i Internet (20% respondentów) oraz pisma specjalistyczne i prasa codzienna (po 11%). Jak ilustruje wykres na rys. 4.2, najmniej przydatne w pozyskiwaniu tego typu informacji są



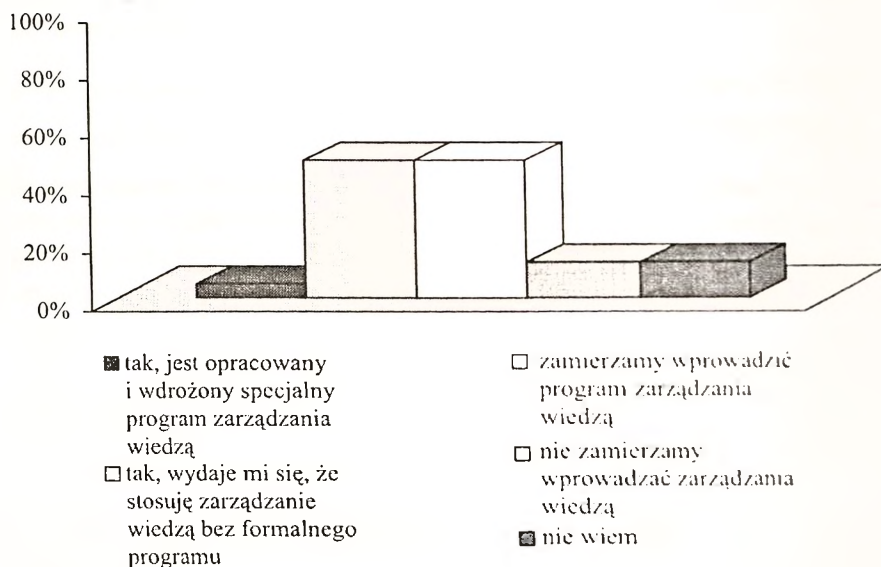
Rys. 4.2. Źródło znajomości pojęcia „zarządzanie wiedzą”

Źródło: opracowanie własne.

⁴ Wszystkie wykresy są graficznym opracowaniem wyników badań właściwych.

kontakty biznesowe i konferencje za granicą. Wszystkie przypadki zastosowania formalnie przygotowanych i wdrożonych programów obejmują duże przedsiębiorstwa, zatrudniające powyżej 250 pracowników.

Powszechna znajomość zarządzania wiedzą nie jest wynikiem stosowania tej koncepcji w badanych przedsiębiorstwach (rys. 4.3 i tab. 4.6). Specjalny program zarządzania wiedzą jest opracowany i wdrożony w 5% (4 przedsiębiorstwa) badanych przedsiębiorstw. Trzy przedsiębiorstwa stosują koncepcję zarządzania wiedzą od kilku lat, czwarte przedsiębiorstwo wdrożyło ten program rok temu. 48% respondentów uważa, że w ich przedsiębiorstwach jest stosowane zarządzanie wiedzą bez formalnego programu, kolejne 48% ankietowanych ma zamiar taki program wprowadzić. Świadomie stosowane zarządzanie wiedzą w rozumieniu opracowanego i wdrożonego programu jest ewenementem w badanych przedsiębiorstwach.



Rys. 4.3. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych zawartych w tab. 4.6: aż w 25 spośród 36 dużych przedsiębiorstw (według respondentów) jest stosowane zarządzanie wiedzą. Duże przedsiębiorstwa mają najwyższy wskaźnik 69,5% zastosowania zarządzania wiedzą w porównaniu z innymi grupami przedsiębiorstw.

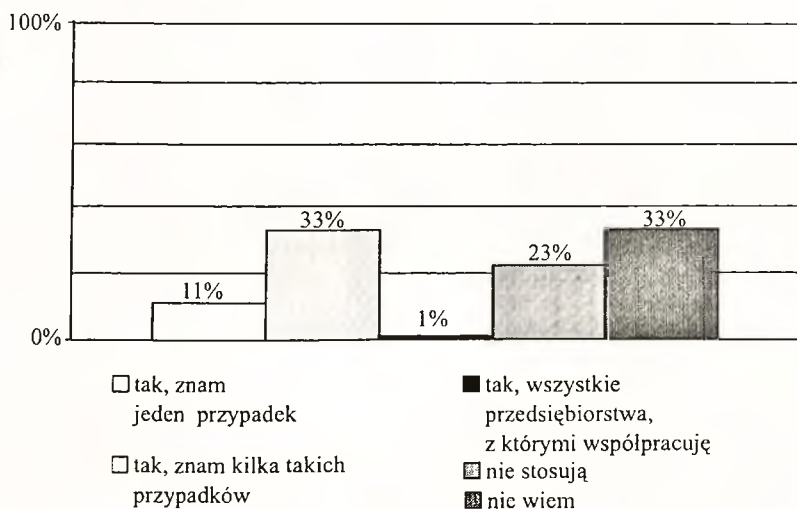
Prawie połowa badanych respondentów (45%) odpowiedziała, że współpracuje z przedsiębiorstwami, które taką koncepcję stosują. 33% respondentów nie wie, czy współpracujące z nimi przedsiębiorstwa realizują koncepcję zarządzania wie-

Tabela 4.6. Zastosowanie zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach według wielkości zatrudnienia

Odpowiedzi respondentów	Przedsiębiorstwa							
	mikro		małe		średnie		duże	
	liczba wskazań	procent	liczba wskazań	procent	liczba wskazań	procent	liczba wskazań	procent
Tak, jest opracowany i wdrożony specjalny program zarządzania wiedzą	0	0	2	11,2	1	6,6	1	2,8
Tak, wydaje mi się, że stosuję zarządzanie wiedzą bez formalnego programu	5	45,4	6	33,3	9	60,0	24	66,7
Zamierzamy wprowadzić program zarządzania wiedzą	1	9,1	2	11,2	3	20,1	4	11,1
Nie zamierzamy wprowadzać zarządzania wiedzą	2	18,2	5	27,7	2	13,3	3	8,3
Nie wiem	3	27,3	3	16,6	0	0	4	11,1
Suma	11	100	18	100	15	100	36	100

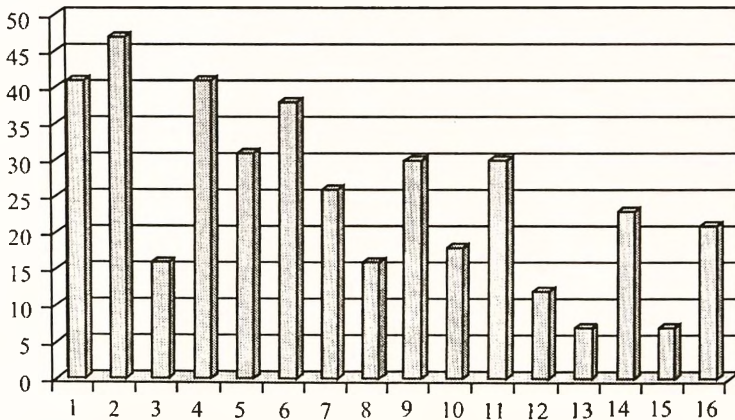
Źródło: opracowanie własne.

dzą, natomiast 23% badanych przedsiębiorstw współpracuje z przedsiębiorstwami, które takiej koncepcji nie stosują (rys. 4.4). W świetle odpowiedzi na poprzednie pytanie, oceny respondentów co do stosowania zarządzania wiedzą przez inne przedsiębiorstwa, wydają się przesadzone.

**Rys. 4.4.** Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach współpracujących

Źródło: opracowanie własne.

Stosowanie koncepcji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie wiąże się z potencjalnymi korzyściami (rys. 4.5 i tab. 4.7). Najczęściej wskazywaną korzyścią (47 wskazań) jest lepsze rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klienta, a dla 42 ankietowanych⁵ to możliwość pozyskiwania i wykorzystania zewnętrznych źródeł wiedzy od klientów, dostawców, konkurentów czy kooperantów. Ponadto ankietowani najczęściej wskazywali: otwartą komunikację między pracownikami (38 wskazań), wzrost jakości podejmowanych decyzji opartych na dostępnej i aktualnej wiedzy i informacji (również 42 wskazania) oraz wzmocnienie więzi informacyjnych między pracownikami (36 wskazań) poprzez szybkość, dostępność i aktualność informacji.



Legenda:

1 – pozyskiwanie i wykorzystywanie zewnętrznych źródeł wiedzy, 2 – lepsze rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klientów, 3 – skracanie cyklu tworzenia wyrobów nowej generacji, 4 – wzrost jakości podejmowania decyzji, 5 – wzmocnienie więzi informacyjnych między pracownikami, 6 – otwarta komunikacja między pracownikami, 7 – wzrost motywacji do dzielenia się posiadaną wiedzą, 8 – upowszechnienie najlepszych rozwiązań, 9 – skłonność do twórczego myślenia, 10 – tworzenie nowych rozwiązań, 11 – bardziej elastyczna struktura organizacyjna, 12 – rekrutowanie pracowników o wysokim potencjale, 13 – wzrost znaczenia wysokich kompetencji, 14 – nacisk na ciągłą edukację, 15 – większy udział specjalistów w podejmowaniu decyzji, 16 – wdrożenie motywatorów zachęcających do kreowania nowej wiedzy i dzielenia się nią

Rys. 4.5. Korzyści wynikające z zastosowania narzędzi zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych zawartych w tab. 4.7:

- „lepsze rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klientów” największą liczbę wskazań uzyskało w grupie dużych przedsiębiorstw (66,7%);

⁵ W tym przypadku wartości nie sumują się do 100%, bowiem respondenci mogli zaznaczyć maksymalnie 5 odpowiedzi, dlatego na rys. 4.5 przedstawiono wartości będące liczbą wskazań przez badanych.

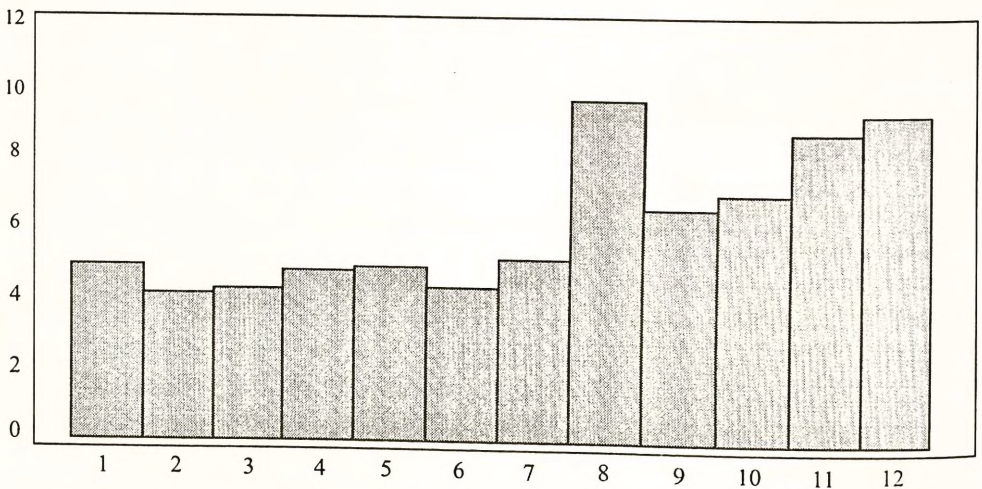
Tabela 4.7. Korzyści z zastosowania narzędzi zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach według wielkości zatrudnienia

Narzędzia zarządzania wiedzą	Mikro		Małe		Średnie		Duże	
	Liczba wskazań	Udział w obrębie danej grupy [%]	Liczba wskazań	Udział w obrębie danej grupy [%]	Liczba wskazań	Udział w obrębie danej grupy [%]	Liczba wskazań	Udział w obrębie danej grupy [%]
Świadome pozyskiwanie i wykorzystywanie zewnętrznych źródeł wiedzy	5	45,5	10	55,6	7	46,2	19	52,8
Lepsze rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klientów	7	63,3	8	44,4	8	53,3	24	66,7
Skracanie cyklu tworzenia wyrobów nowej generacji	1	9,1	3	16,7	6	40,0	6	16,7
Wzrost jakości podejmowania decyzji opartych na dostępnej i aktualnej wiedzy i informacji	5	45,5	9	50,0	8	53,3	19	52,8
Wzmocnienie więzi informacyjnych między pracownikami	4	36,4	10	55,6	8	53,3	9	25,0
Otwarta komunikacja między pracownikami	4	36,4	8	44,4	6	40,0	20	55,6
Wzrost motywacji do dzielenia się posiadaną wiedzą, doświadczeniami	2	36,4	7	38,9	6	40,0	11	30,6
Upowszechnianie w przedsiębiorstwie najlepszych rozwiązań	3	27,3	5	27,8	2	13,3	6	16,7
Sklonność do eksperymentowania, twórczego myślenia	3	27,3	5	27,8	5	13,3	17	47,2
Tworzenie nowych rozwiązań w zakresie produktów, technologii, organizacji i zarządzania itd.	4	36,4	3	16,7	1	6,7	10	27,8
Bardziej elastyczna struktura organizacyjna	2	18,2	5	27,8	4	26,7	19	52,8
Rekrutowanie pracowników o wysokim potencjale intelektualno-zawodowym	1	9,1	1	5,6	0	0	10	27,8
Wzrost znaczenia wysokich kompetencji w osiąganiu pożądanych wyników przedsiębiorstwa	1	9,1	1	5,6	2	13,3	3	8,3
Nacisk na ciągłą edukację i rozwój kompetencji pracowników	5	45,5	4	22,2	3	20,0	11	30,6
Większy udział specjalistów w podejmowaniu decyzji	0	0	2	11,1	1	6,7	4	11,1
Wdrożenie systemu motywacyjnego lub pojedynczych motywatorów zachęcających do kreowania nowej wiedzy i dzielenia się posiadaną wiedzą	0	0	5	27,8	6	40,0	10	27,8

Źródło: opracowanie własne.

- „świadome pozyskiwanie i wykorzystywanie zewnętrznych źródeł wiedzy” największą liczbę wskazań uzyskało w grupie małych (55,6%) i dużych przedsiębiorstw (52,8%);
- duże dysproporcje w odpowiedziach wystąpiły przy korzyści „bardziej elastyczna struktura organizacyjna”: mikroprzedsiębiorstwa 18,2%, duże przedsiębiorstwa 52,8%;
- duże dysproporcje w odpowiedziach wystąpiły przy korzyści „rekrutowanie pracowników o wysokim potencjale intelektualno-zawodowym”: średnie przedsiębiorstwa 0%, duże przedsiębiorstwa 27,8%.

Koncepcja zarządzania wiedzą składa się z określonych procesów zarządzania, które wypełniają bieżącą działalność każdego przedsiębiorstwa. Jak przedstawiono na rys. 4.6, do najważniejszych procesów zarządzania wiedzą respondenci zaliczyli proces kreowania nowej wiedzy, proces wzbogacania i rozwijania istniejącej wiedzy, proces pozyskiwania wiedzy z otoczenia oraz proces dzielenia się posiadaną wiedzą w kontaktach bezpośrednich między pracownikami. Za najmniej ważny proces zarządzania wiedzą respondenci uznali: sprzedaż posiadanej wiedzy, przechowywanie jej w bankach danych oraz mierzenie wartości wiedzy. Najprawdopodobniej te niskie wskazania mają związek z kosztami i skomplikowanymi pro-



Legenda:

1 – lokalizowanie i identyfikacja wiedzy, 2 – kreowanie nowej wiedzy, 3 – pozyskiwanie wiedzy z otoczenia, 4 – pozyskiwanie wiedzy od pracowników przedsiębiorstwa, 5 – dzielenie się posiadaną wiedzą, 6 – wzbogacanie i rozwijanie istniejącej wiedzy, 7 – wykorzystywanie wiedzy do tworzenia nowych produktów, 8 – przechowywanie wiedzy w bankach danych, 9 – udostępnianie przechowywanej wiedzy pracownikom, 10 – przesyłanie wiedzy pomiędzy stanowiska i komórki organizacyjne, 11 – mierzenie wartości wiedzy, 12 – sprzedaż posiadanej wiedzy

Rys. 4.6. Średnie rangi nadane poszczególnym procesom zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

cedurami otrzymywania patentów, które mogą podlegać sprzedaży jako własność intelektualna. Ponadto wiedza nie jest jeszcze postrzegana jako towar podlegający obrotowi. Mierzenie wartości wiedzy okazuje się również najmniej przydatnym procesem zarządzania wiedzą prawdopodobnie dlatego, że istnieją trudności w mierzeniu wiedzy, a większość przedsiębiorstw nie posiada kompetencji w tym zakresie. Syntetyczne wyniki tego badania przedstawiono na rys. 4.6 i w tab. 4.8. Analiza danych zawartych w tab. 4.8:

- proces kreowania nowej wiedzy uzyskał najwyższą rangę wśród respondentów dużych przedsiębiorstw (3,55),
- proces pozyskiwania wiedzy od pracowników uzyskał najwyższą rangę w dużych przedsiębiorstwach (2,82),
- proces wzbogacania i rozwijania istniejącej wiedzy uzyskał najwyższą rangę wśród respondentów dużych przedsiębiorstw (3,18),
- proces pozyskiwania wiedzy z otoczenia uzyskał najwyższą rangę wśród respondentów średnich przedsiębiorstw (3,91),
- proces dzielenia się wiedzą uzyskał najwyższą rangę wśród respondentów małych przedsiębiorstw (3,55).

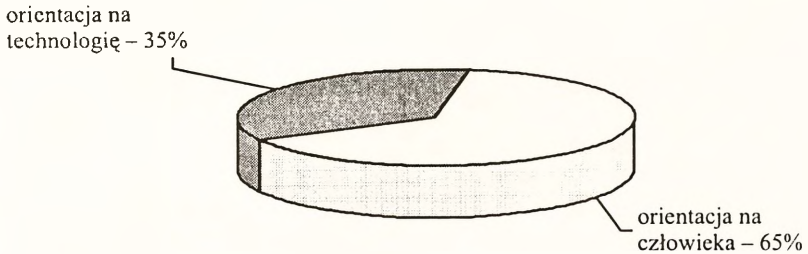
Tabela 4.8. Ważność procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach według liczby zatrudnionych

Procesy zarządzania wiedzą	Mikro	Małe	Średnie	Duże
	[ranga]			
Lokalizowanie i identyfikacja wiedzy i kompetencji	4,36	4,82	6,0	4,45
Kreowanie nowej wiedzy	3,64	5,18	4,09	3,55
Pozyskiwanie wiedzy z otoczenia	5,09	4,55	3,91	4,36
Pozyskiwanie wiedzy od pracowników mojego przedsiębiorstwa	4,91	5,45	5,27	2,82
Dzielenie się wiedzą przez pracowników	4,55	3,55	4,82	4,09
Wzbogacanie i rozwijanie istniejącej wiedzy	3,64	5,18	5,36	3,18
Wykorzystywanie wiedzy do tworzenia nowych produktów, usług, technologii	4,64	4,64	3,82	3,91
Przechowywanie wiedzy w bankach danych	9,18	10,27	10,27	7,91
Udostępnianie przechowywanej wiedzy pracownikom	6,18	7,73	6,0	6,0
Przesyłanie wiedzy pomiędzy stanowiska i komórki organizacyjne	5,82	7,64	7,45	7,9
Mierzenie wartości wiedzy	7,27	8,73	8,18	8,36
Sprzedaż posiadanej wiedzy	7,09	8,64	10,27	8,08

Źródło: opracowanie własne.

Na pytanie, „w jaki sposób powinien być zbudowany system zarządzania wiedzą” 65% respondentów odpowiedziało, że w większym stopniu powinien być skierowany na człowieka, w mniejszym na technologię. Należy sądzić, że według respondentów – na system zarządzania wiedzą powinny składać się w 65% metody

zarządzania, style kierowania, kształtowanie kultury organizacyjnej czy rozwój kompetencji pracowników, a w 35% z zastosowanych narzędzi informatycznych. Dokładne dane przedstawiono na rys. 4.7. W tabeli 4.9 podano rozrzut odpowiedzi w zależności od liczby zatrudnionych.



Rys. 4.7. Proporcje struktury systemu zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych zawartych w tabeli 4.9:

- najbardziej wyrównane proporcje między orientacją na człowieka a orientacją na technologię występują w mikroprzedsiębiorstwach.

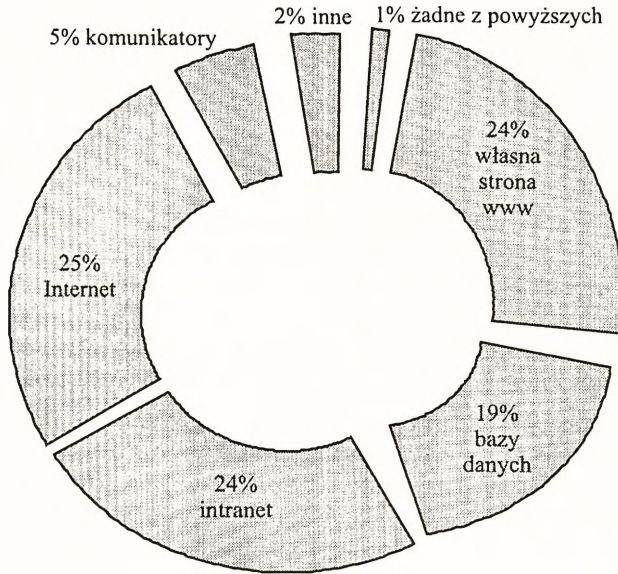
Tabela 4.9. Struktura systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach według liczby zatrudnionych

Cechy systemu	Mikro	Małe	Średnie	Duże
Orientacja na człowieka	54,45	67,27	68,64	62,27
Orientacja na technologię	45,54	32,73	31,36	37,73

Źródło: opracowanie własne.

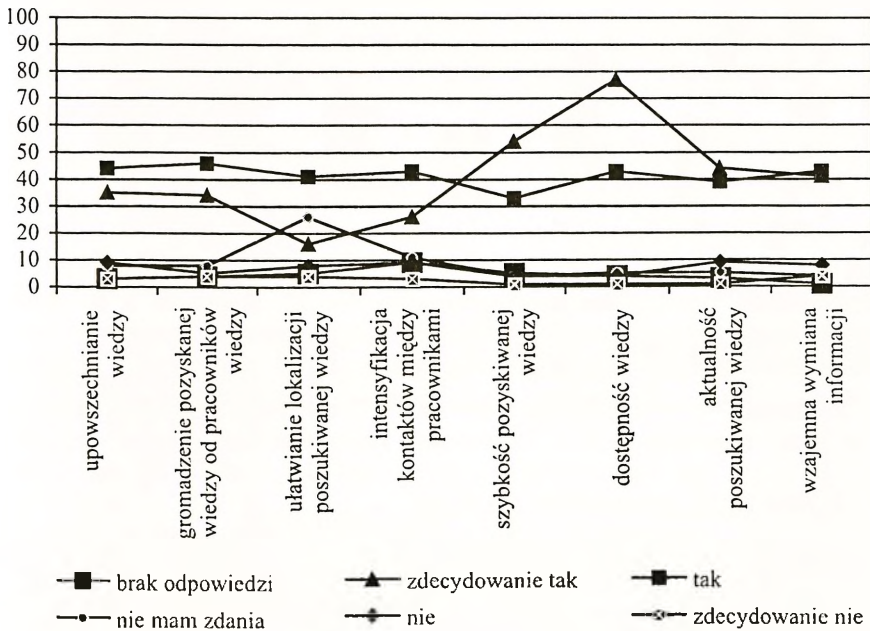
Wśród narzędzi informatycznych w przedsiębiorstwie najczęściej stosowany jest Internet (25% respondentów). Wykres na rys. 4.8 ilustruje, że obok Internetu respondenci wskazali również na intranet (24% badanych przedsiębiorstw) i własne strony internetowe (24% badanych przedsiębiorstw). Uzyskane wyniki mogą świadczyć o przejściu przedsiębiorstw z pierwszego, biernego etapu posługiwania się narzędziami informatycznymi, przeznaczonymi jedynie do gromadzenia informacji, do etapu aktywnego poszukiwania informacji w sieci.

Zastosowanie każdego z opisanych narzędzi informatycznych jest niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Na rysunku 4.9 zilustrowano ich skuteczność w różnych zakresach zarządzania wiedzą. Narzędzia informatyczne są najbardziej skuteczne w zakresie dostępności poszukiwanej wiedzy i szybkości pozyskiwania potrzebnej wiedzy (po 69 wskazań). Narzędzia informatyczne są również skuteczne, jeśli chodzi o zapewnienie aktualności informacji (66 wskazań) oraz wzajemną wymianę informacji (67 wskazań). Wszystkie badane przedsiębiorstwa są zgodne (średnio 62 wskazania) co do tego, że narzędzia infor-



Rys. 4.8. Narzędzia informatyczne stosowane w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.

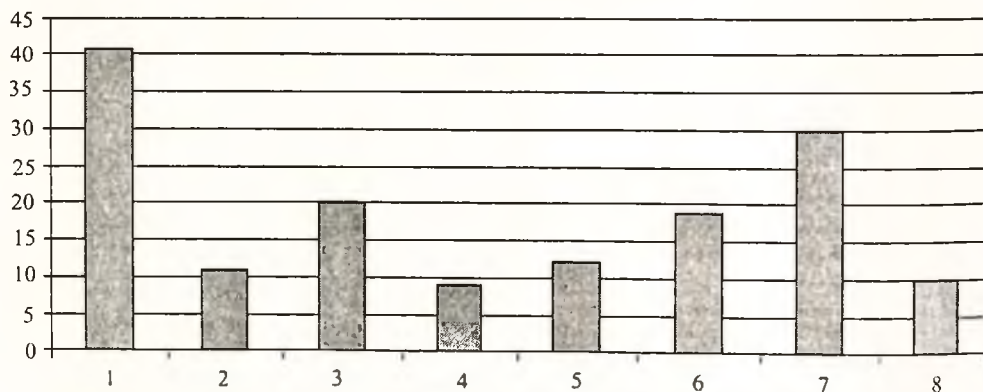


Rys. 4.9. Skuteczność stosowanych narzędzi informatycznych

Źródło: opracowanie własne.

matyczne są skuteczne w każdym zakresie. Jest interesujące, że najczęściej wskazań „zdecydowanie tak” zostało odniesionych do szybkości, dostępności i aktualności informacji. Odpowiedzi negatywne co do zakresu skuteczności oscylują w przedziale do 10 wskazań.

Na wykresie (rys. 4.10) zilustrowano odpowiedzi na pytanie, które z metod są stosowane w przedsiębiorstwie. W 42 badanych przedsiębiorstwach stosuje się zarządzanie jakością, w 30 zarządzanie relacjami z klientami, w 20 zarządzanie kompetencjami. Jak z tego wynika, przedsiębiorstwa stosujące nowoczesne koncepcje i metody są w wyraźnej mniejszości (z wyjątkiem zarządzania jakością). Koncepcja organizacji uczącej się uzyskała na tej liście zaledwie piąte miejsce pod względem liczby wskazań. Z punktu widzenia możliwości rozwoju zarządzania wiedzą wyniki są niejednoznaczne. Na pewno częściowe tylko upowszechnienie wymienionych koncepcji, w tym organizacji uczącej się, nie jest najlepszą prognozą dla rozwoju zarządzania wiedzą, aczkolwiek te koncepcje, które są zastosowane, są dobrą podstawą do uruchamiania programów zarządzania wiedzą. Zależność odpowiedzi od liczby zatrudnionych wykazano w tab. 4.10.



Legenda:

1 – zarządzanie jakością, 2 – zarządzanie procesowe, 3 – zarządzanie kompetencjami, 4 – odchudzanie przedsiębiorstw, 5 – korzystanie z usług profesjonalistów, 6 – naśladowanie najlepszych, 7 – *customer relation management* (CRM), 8 – organizacja ucząca się

Rys. 4.10. Stosowanie koncepcji metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych zawartych w tab. 4.10:

- zarządzanie jakością jest najbardziej rozpowszechnione w średnich (66,7%) i dużych przedsiębiorstwach (58,3%),
- zarządzanie relacjami z klientami jest najbardziej rozpowszechnione w mikroprzedsiębiorstwach (45,5%),
- zarządzanie procesowe praktycznie nie występuje poza dużymi przedsiębiorstwami (22,2%),

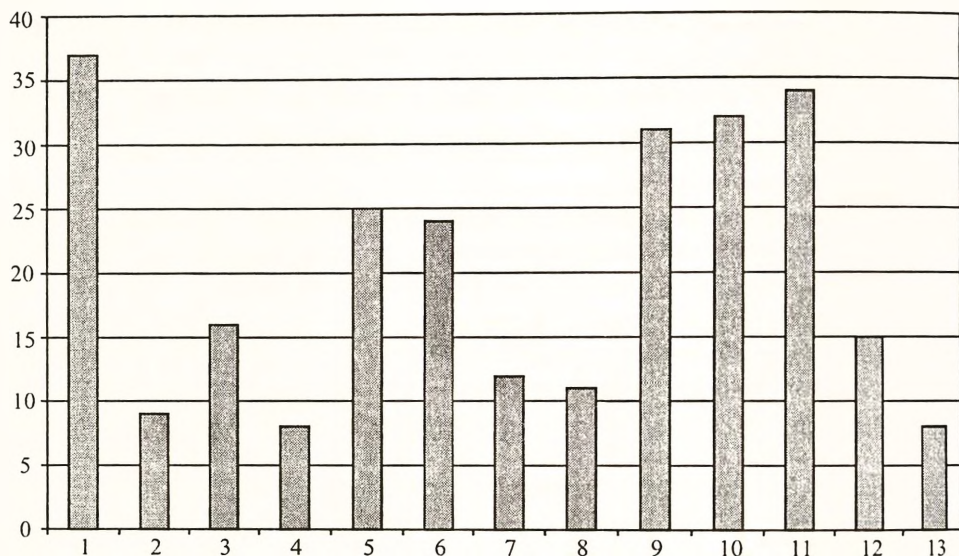
- koncepcja organizacji uczącej się jest realizowana w średnich (26,7%) i dużych (25%) przedsiębiorstwach,
- w grupie dużych przedsiębiorstw na znaczącym poziomie (powyżej 13%) występują wszystkie wskazane w ankiecie metody zarządzania.

Tabela 4.10. Stosowane metody zarządzania w przedsiębiorstwach według liczby zatrudnionych

Wykaz metod	Mikro		Małe		Średnie		Duże	
	Liczba wskazań	Udział w obrębie danej grupy [%]	Liczba wskazań	Udział w obrębie danej grupy [%]	Liczba wskazań	Udział w obrębie danej grupy [%]	Liczba wskazań	Udział w obrębie danej grupy [%]
Zarządzanie jakością	3	27,3	7	38,9	10	66,7	21	58,3
Zarządzanie procesowe	1	9,1	1	5,6	1	6,7	8	22,2
Zarządzanie kompetencjami	3	27,3	4	22,2	5	33,3	8	22,2
<i>Lean management</i>	0	0	3	16,7	1	6,7	5	13,9
<i>Outsourcing</i>	2	18,2	1	5,6	4	26,7	5	13,9
<i>Benchmarking</i>	5	45,5	4	22,2	3	20,0	7	19,4
CRM (<i>customer relation management</i>)	5	45,5	7	38,9	4	26,7	14	38,9
<i>Learning organization</i>	1	9,1	4	22,2	4	26,7	9	25,0

Źródło: opracowanie własne.

Wprowadzeniu koncepcji zarządzania wiedzą sprzyjają określone cechy wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa (rys. 4.11). Najczęściej występującą cechą wśród badanych przedsiębiorstw (37 wskazań) jest płynny i uzależniony od aktualnych celów podział pracy. Według respondentów w 32 badanych przedsiębiorstwach odbywają się regularne spotkania z pracownikami organizowane przez przełożonych, dotyczące stałych kwestii, np. doskonalenie produktów, poprawa jakości. Natomiast w 34 badanych przedsiębiorstwach organizuje się takie spotkania, z tą różnicą, że omawiane są bieżące problemy i sprawy. Natomiast nieformalne spotkania występują w niewielkiej liczbie przedsiębiorstw. Na uwagę zasługuje fakt, że w części badanych przedsiębiorstw (31 wskazań respondentów) stosunkowo duża część pracowników bierze osobisty udział w różnych procesach. Jedynie w 11 przedsiębiorstwach duża część pracowników bierze udział w pracy okresowych zespołów, w 8 – występuje rotacja na stanowiskach pracy. Z kolei niski poziom formalizacji dotyczy tylko 8 badanych przedsiębiorstw, a niski poziom centralizacji – 12. Świadczy to o stosowaniu tradycyjnych rozwiązań strukturalnych. Zależność odpowiedzi od liczby zatrudnionych pokazano w tab. 4.11.



Legenda:

1 – płynny podział pracy, 2 – niski poziom formalizacji, 3 – zmienne role organizacyjne, 4 – rotacja na stanowiskach pracy, 5 – elastyczny czas pracy, 6 – płaska struktura organizacyjna, 7 – niski poziom centralizacji, 8 – duża część pracowników w różnych zespołach, 9 – duża część pracowników bierze udział w procesie, 10 – regularne spotkania z pracownikami nt. stałych kwestii, 11 – regularne spotkania z pracownikami nt. bieżących spraw, 12 – nieformalne spotkania pracowników danej komórki, 13 – nieformalne spotkania pracowników z różnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa

Rys. 4.11. Cechy charakteryzujące badane przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych zawartych w tabeli 4.11:

- płynny podział pracy jest najbardziej rozpowszechniony w grupie średnich (53,3%) i dużych przedsiębiorstw (51,4%),
- regularne spotkania z pracownikami organizowane przez przełożonych są najbardziej rozpowszechnione w grupie średnich przedsiębiorstw (odpowiednio: 73,3 i 60%),
- stosunkowo duża część pracowników bierze osobisty udział w różnych procesach w mikro (45,5%) i dużych (44,4%) przedsiębiorstwach,
- rotacja na stanowiskach pracy praktycznie nie występuje z wyjątkiem dużych przedsiębiorstw (16,7%).

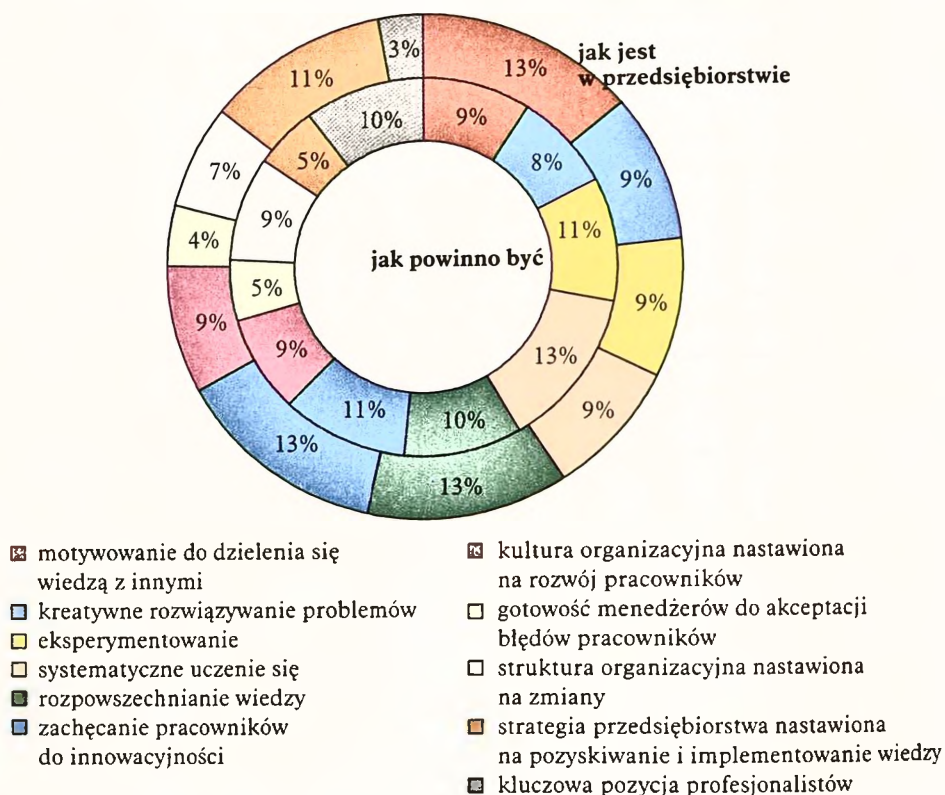
Na pytanie, jakie atrybuty powinna mieć organizacja oparta na wiedzy, udzielono bardzo zróżnicowanych odpowiedzi. Wskazano na wszystkie cechy. Analiza wykresu na rys. 4.12 pozwala stwierdzić, że występują znaczące różnice w opiniach ankietowanych pomiędzy tym, jak powinno być w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy, a jak jest w badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 4.11. Cechy badanych przedsiębiorstw w przedsiębiorstwach według liczby zatrudnionych

Wykaz cech	Mikro		Małe		Średnie		Duże	
	Liczba wskazań	Udział w obrębie danej grupy [%]	Liczba wskazań	Udział w obrębie danej grupy [%]	Liczba wskazań	Udział w obrębie danej grupy [%]	Liczba wskazań	Udział w obrębie danej grupy [%]
Płynny i uzależniony od bieżących celów podział pracy	4	36,4	7	38,9	8	53,3	18	51,4
Niski poziom formalizacji	1	9,1	2	11,1	1	6,7	5	13,9
Zmienne role organizacyjne	4	36,4	4	22,2	2	13,3	6	16,7
Rotacja na stanowiskach pracy	0	0	1	5,6	1	6,7	6	16,7
Elastyczny czas pracy	2	18,2	5	27,8	7	46,7	11	30,6
Płaska struktura organizacyjna	3	27,3	8	44,4	5	33,3	8	22,2
Niski poziom centralizacji decyzji	0	0	5	27,8	2	13,3	5	13,9
Stosunkowo duża część pracowników powoływana jest okresowo do pracy w różnych przejściowych zespołach projektowych, wdrożeniowych, eksperckich itd.	2	18,2	2	11,1	2	13,3	5	13,9
Stosunkowo duża część pracowników bierze osobisty udział w różnych procesach	5	45,5	7	38,9	3	20,0	16	44,4
Regularne spotkania z pracownikami organizowane przez przełożonych dotyczące stałych kwestii	4	36,4	5	27,8	11	73,3	12	33,3
Regularne spotkania z pracownikami organizowane przez przełożonych dotyczące bieżących spraw i problemów	2	18,2	9	50,0	9	60,0	14	38,9
Nieformalne spotkania grup pracowników danej komórki organizacyjnej dyskutujących o bieżących sprawach i problemach zawodowych	1	9,1	6	33,3	3	20,0	5	13,9
Nieformalne spotkania grup pracowników z różnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa dyskutujących o bieżących sprawach i problemach zawodowych	1	9,1	3	16,7	0	0	4	11,1

Źródło: opracowanie własne.

Szczególnie widoczne różnice pojawiają się w takich atrybutach, jak: „kluczowa rola profesjonalistów” (różnica 7%), „strategia przedsiębiorstwa nastawiona na pozyskiwanie i implementowanie wiedzy” (różnica 6%), „systematyczne uczenie się” (różnica 4%), „motywowanie do dzielenia się wiedzą z innymi” (różnica 4%). Wskazane dysproporcje mogą świadczyć o braku odpowiednich rozwiązań w zakresie zarządzania pracownikami wiedzy. Mimo tych różnic ponad połowa (54%



Rys. 4.12. Atrybuty organizacji opartej na wiedzy według respondentów

Źródło: opracowanie własne.

respondentów) zalicza swoje przedsiębiorstwa do organizacji opartych na wiedzy (rys. 4.13). Można sądzić, że w świetle innych wypowiedzi taka opinia nie pokrywa się z realiami funkcjonowania badanych przedsiębiorstw. Wydaje się, że można tę odpowiedź traktować w kategoriach preferencji i aspiracji respondentów.

Przekonanie o tym, czy przedsiębiorstwo należy do grupy przedsiębiorstw opartych na wiedzy, ilustruje rys. 4.13 i tab. 4.12 (odpowiedzi w % według liczby zatrudnionych).

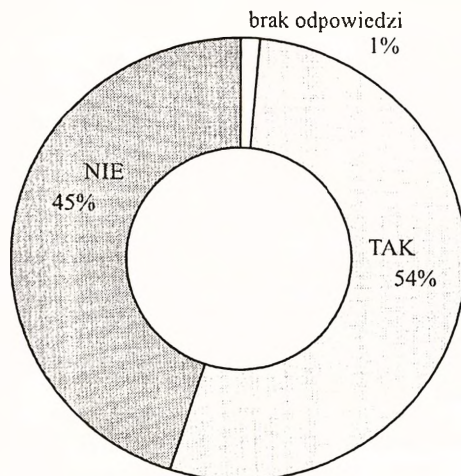
Tabela 4.12. Organizacja oparta na wiedzy w przedsiębiorstwach według liczby zatrudnionych

	Mikro	Małe	Średnie	Duże
Tak	54,5	55,6	44,2	78,5
Nie	45,5	44,4	55,6	21,5

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych zawartych w tab. 4.12:

- opinie respondentów z dużych przedsiębiorstw, większość ich firm to organizacje oparte na wiedzy (78,5%).



Rys. 4.13. Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiadając na pytanie, jaki jest wpływ wymienionych czynników na efektywność zarządzania wiedzą, respondenci wskazali kolejno na wizję, misję, jak również samą strategię przedsiębiorstwa. Na dalszych miejscach znalazły się cele strategiczne, kultura organizacyjna, poziom kwalifikacji pracowników i style kierowania pracownikami (rys. 4.14). Odpowiedzi te wskazują, że respondenci doceniają znaczenie odpowiedniej strategii w zarządzaniu wiedzą. Z wyjątkiem jednego czynnika (wielkość przedsiębiorstwa), pozostałe w mniejszym lub większym stopniu zostały uznane za istotnie wpływające na efektywność zarządzania wiedzą. Żaden czynnik nie został potraktowany jak samoistna w praktyce determinanta efektywności. Zależność odpowiedzi od wielkości zatrudnienia pokazano w tab. 4.13.

Analiza danych zawartych w tab. 4.13:

- czynnik „strategia przedsiębiorstwa” uzyskał najwyższą rangę wśród respondentów dużych przedsiębiorstw (3,73),
- czynnik „wizja, misja przedsiębiorstwa” uzyskał najwyższą rangę wśród respondentów małych (3,91) i średnich (3,91) przedsiębiorstw,
- czynnik „style kierowania ludźmi” uzyskał najwyższą rangę wśród respondentów dużych przedsiębiorstw (3,73).

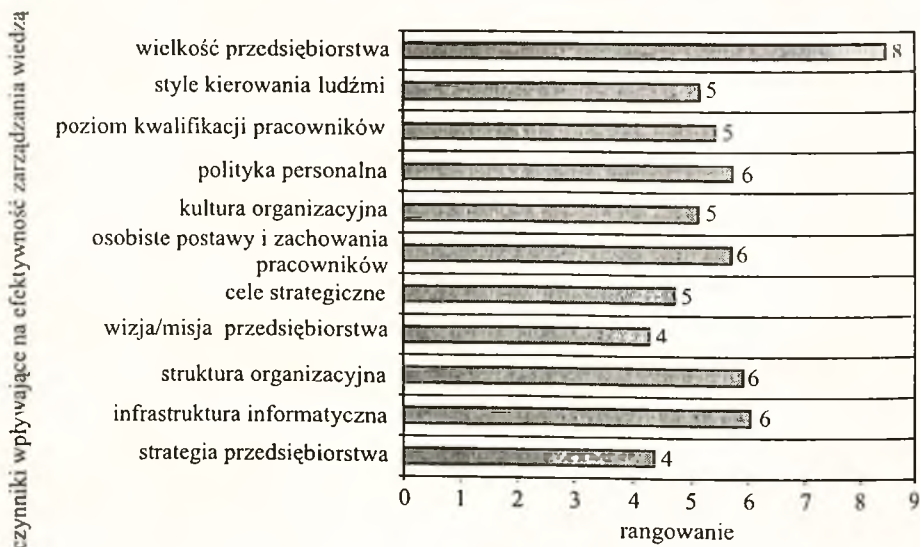
W kolejnym pytaniu respondenci wskazywali najistotniejsze bariery w dzieleniu się wiedzą, patrząc pod kątem rozwiązań w zakresie struktury organizacyjnej, motywowania i kultury organizacyjnej. Wśród barier związanych z nieodpowied-

Tabela 4.13. Czynniki wpływające na efektywność zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach według liczby zatrudnionych

Czynniki efektywności	Mikro	Małe	Średnie	Duże
	[ranga]			
Strategia przedsiębiorstwa	4,45	4,55	4,82	3,73
Infrastruktura informatyczna	5,91	7,18	6,0	4,91
Struktura organizacyjna	4,91	6,09	6,73	4,27
Wizja, misja przedsiębiorstwa	5,0	3,91	3,91	5,08
Cele strategiczne	5,64	5,09	4,73	4,00
Postawy i zachowania pracowników	4,36	6,18	4,64	6,45
Kultura organizacyjna	5,82	4,55	4,82	4,55
Polityka personalna	5,09	4,73	7,36	4,45
Poziom kwalifikacji pracowników	5,73	5,0	5,91	5,27
Style kierowania ludźmi	4,82	4,64	6,73	3,73
Wielkość przedsiębiorstwa	8,27	7,64	10,18	7,55

Źródło: opracowanie własne.

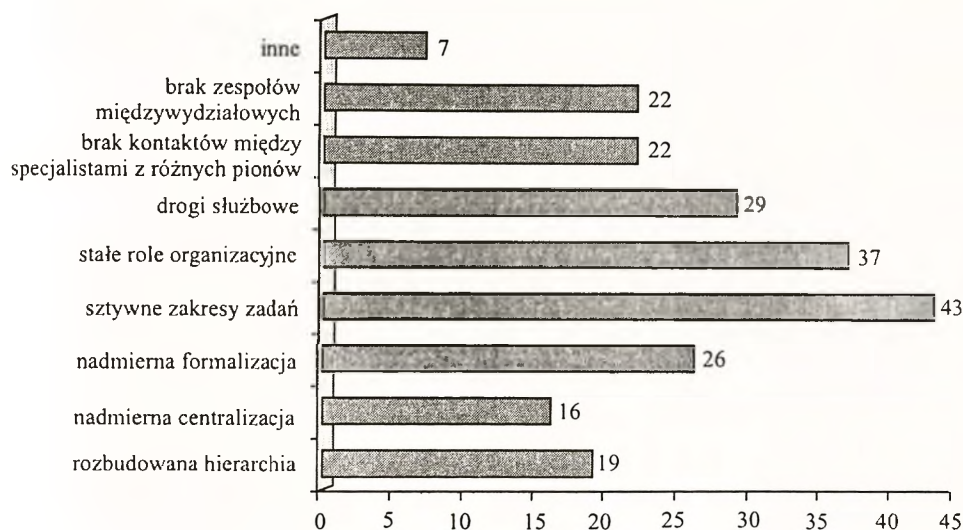
nimi rozwiązaniami w zakresie struktury organizacyjnej (rys. 4.15) największą barierą w dzieleniu się wiedzą są sztywne zakresy zadań (43 wskazania), stałe role organizacyjne (37 przedsiębiorstwa), uciążliwe drogi służbowe (29 wskazań) i nadmierna formalizacja (27 wskazań). Takie preferencje respondentów są pozytywnie skorelowane z wcześniejszymi odpowiedziami, przedstawionymi na rys. 4.11.



Rys. 4.14. Rangowanie czynników wpływających na efektywność zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie: 1 – najważniejszy ... 11 – najmniej ważny

Źródło: opracowanie własne.

Z odpowiedzi wynika, że w badanych przedsiębiorstwach dominują sztywne zasady działania, nakazujące przestrzeganie hierarchii i drogi służbowej oraz wyrażnie zdefiniowanych ról organizacyjnych. Zasady te według respondentów najbardziej zagrażają efektywności zarządzania wiedzą, również jeśli chodzi o dzielenie się wiedzą.

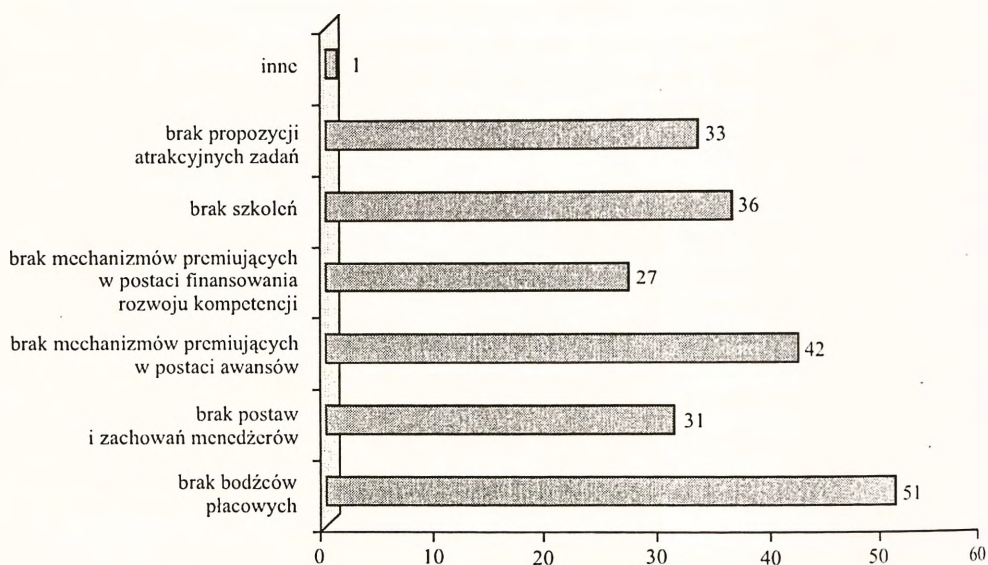


Rys. 4.15. Bariery w dzieleniu się wiedzą między pracownikami ze względu na strukturę organizacyjną

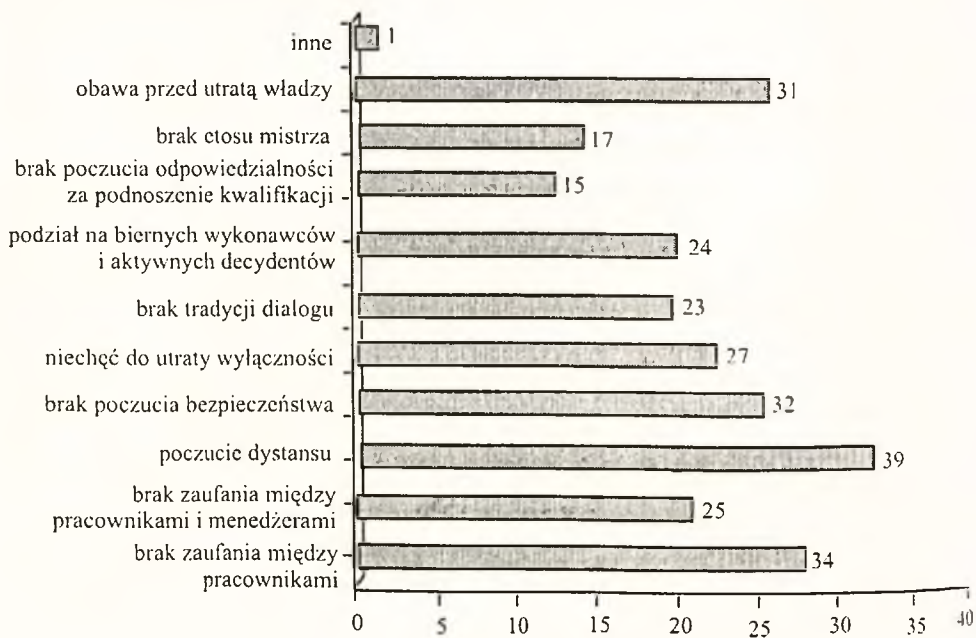
Źródło: opracowanie własne.

Kolejne bariery, jakie można spotkać w przedsiębiorstwach, wiążą się z nieodpowiednim systemem motywacyjnym (rys. 4.16). Dla większości respondentów brak bodźców płacowych zachęcających do dzielenia się wiedzą jest główną barierą w dzieleniu się wiedzą (51 wskazań). Ponad połowa respondentów wskazała jako barierę w tym zakresie brak mechanizmów premiujących dzielenie się wiedzą w postaci awansów (42 wskazania). Pozostałe czynniki zostały ocenione przez respondentów na podobnym poziomie. Brak bodźców płacowych, a także możliwości awansu może świadczyć o niewypracowaniu skutecznego systemu motywacyjnego. Jest to tym bardziej prawdopodobne, jeśli wziąć pod uwagę wyraźną przewagę odpowiedzi respondentów. Jak widać, menedżerowie nie mają pomysłu, jak zachęcać do transferu wiedzy pomiędzy pracownikami.

Kolejną grupą barier są utrudnienia związane z kulturą organizacyjną (rys. 4.17). Największą barierą według respondentów jest poczucie dystansu (39 wskazań), brak zaufania między pracownikami (34 wskazania), brak poczucia bezpieczeństwa i obawa przed utratą pracy w przypadku przekazywania własnych doświadczeń (32 wskazania), obawa przed utratą władzy, pozycji, prestiżu (31 wska-



Rys. 4.16. Bariery w dzieleniu się wiedzą między pracownikami ze względu na system motywacyjny
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4.17. Bariery w dzieleniu się wiedzą między pracownikami ze względu na kulturę organizacyjną
Źródło: opracowanie własne.

zań). Wskazane uwarunkowania kulturowe mają swoje korzenie, jak należy sądzić, w nieskutecznym zarządzaniu ludźmi. Jednym z najistotniejszych zadań nowoczesnego zarządzania ludźmi jest celowe kształtowanie kultury organizacyjnej. Ponadto poczucie dystansu może wynikać z nadmiernie rozbudowanej hierarchii organizacyjnej, sztywnych zakresów zadań, stałych ról organizacyjnych i braku nieformalnych kontaktów.

Sumaryczne zestawienie barier w dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwach według wielkości zatrudnienia zaprezentowano w tab. 4.14.

Tabela 4.14. Bariery w dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwach według wielkości zatrudnienia

Bariery przeszkadzające dzieleniu się wiedzą	Mikro		Małe		Średnie		Duże	
	Liczba wskazań	Udział w obrębie danej grupy [%]	Liczba wskazań	Udział w obrębie danej grupy [%]	Liczba wskazań	Udział w obrębie danej grupy [%]	Liczba wskazań	Udział w obrębie danej grupy [%]
Nieodpowiednie rozwiązania w zakresie struktury organizacyjnej								
Rozbudowana hierarchia	2	18,2	4	22,2	2	13,3	11	30,6
Nadmierna centralizacja	1	9,1	3	16,7	5	33,3	7	19,4
Nadmierna formalizacja	3	27,3	4	22,2	5	33,3	14	38,9
Sztywne zakresy zadań i obowiązków	7	63,6	3	16,7	9	60,0	24	66,7
Stale role organizacyjne pełnione przez pracowników	6	54,5	9	50,0	7	46,7	15	41,7
Rygorystycznie przestrzegane drogi służbowe	4	36,4	2	11,1	5	33,3	18	50,0
Brak kontaktów między specjalistami z różnych pionów i działów organizacyjnych	2	18,2	5	27,8	5	33,3	10	27,8
Brak zespołów międzydziałowych powoływanych do realizacji określonych projektów lub procesów	1	9,1	6	33,3	5	33,3	10	27,8
Nieodpowiednie rozwiązania w zakresie systemu motywacyjnego								
Brak bodźców płacowych zachęcających do dzielenia się wiedzą	6	54,5	1	72,7	8	53,3	24	68,6
Brak sprzyjających dzieleniu się wiedzą postaw i zachowań menedżerów	1	9,1	7	38,9	9	60,0	14	38,9
Brak mechanizmów premiujących dzielenie się wiedzą w postaci awansów	3	27,3	7	38,9	9	60,0	23	63,9
Brak mechanizmów premiujących dzielenie się wiedzą w postaci finansowania rozwoju kompetencji	1	9,1	6	33,3	7	46,7	13	36,1
Brak szkoleń dla pracowników rozwijających umiejętności dzielenia się wiedzą	6	54,5	7	38,9	9	60,0	14	38,9
Brak propozycji atrakcyjnych zadań w zamian za dzielenie się wiedzą	3	27,3	6	33,3	9	60,0	15	41,7

Kultura organizacyjna nie sprzyjająca dzieleniu się wiedzą								
Brak zaufania między pracownikami	3	27,3	6	33,3	9	60,0	16	45,7
Brak zaufania między pracownikami i menedżerami	2	18,2	6	33,3	4	26,7	13	36,1
Poczucie dystansu między pracownikami różnych szczebli zarządzania	3	27,3	5	27,8	9	60,0	22	61,1
Brak poczucia bezpieczeństwa i obawa przed utratą pracy w przypadku przekazywania innym wypracowanych doświadczeń i umiejętności	2	18,2	7	38,9	7	46,7	16	44,4
Niechęć do utraty wyłączności w posiadaniu specjalistycznej wiedzy	2	18,2	7	38,9	7	46,7	11	30,6
Brak tradycji dialogu, szczyrych rozmów na temat problemów przedsiębiorstwa	2	18,2	6	33,3	5	33,3	10	27,8
Ściśle przestrzegany podział na biernych wykonawców i aktywnych decydentów	3	27,3	2	11,1	6	40,0	13	36,1
Brak poczucia odpowiedzialności za ustawiczne podnoszenie kwalifikacji młodszych czy mniej efektywnych pracowników	2	18,2	4	11,1	6	40,0	6	16,7
Brak etosu mistrza wychowującego swoich następców	0	0,0	3	16,7	6	40,0	6	16,7
Obawa przed utratą władzy, pozycji, prestiżu	2	18,2	6	33,3	7	46,7	16	44,4

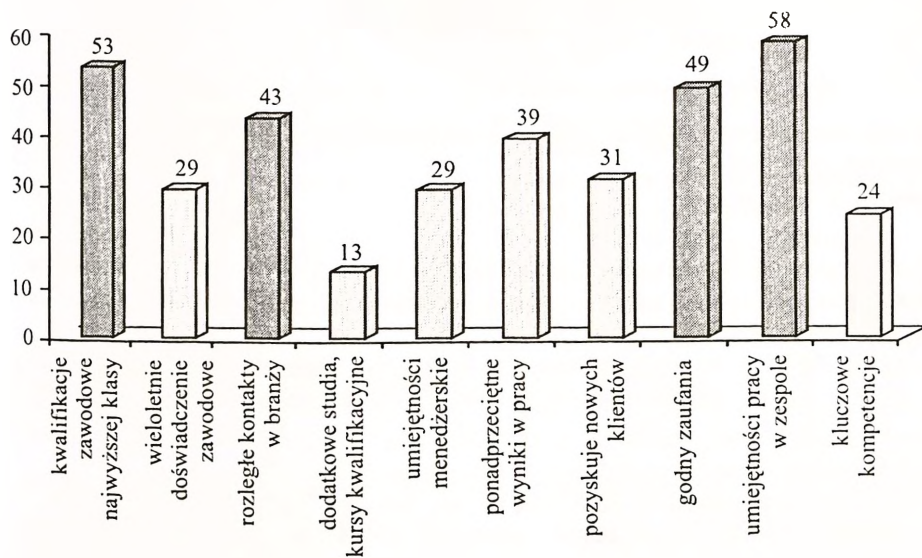
Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych zawartych w tab. 4.14:

- nieodpowiednie rozwiązania w zakresie struktury organizacyjnej
 - na czynnik „sztywne zakresy zadań i obowiązków” wskazało aż 66,7% respondentów reprezentujących duże przedsiębiorstwa,
 - na czynnik „rygorystycznie przestrzegane drogi służbowe” wskazało aż 50% respondentów reprezentujących duże przedsiębiorstwa,
 - na czynnik „stałe role organizacyjne” pracowników wskazało aż 54,5% respondentów reprezentujących mikroprzedsiębiorstwa;
- nieodpowiednie rozwiązania w zakresie systemu motywacyjnego
 - na czynnik „brak bodźców płacowych zachęcających do dzielenia się wiedzą” wskazało aż 72,7% respondentów reprezentujących małe i 68,6% respondentów reprezentujących duże przedsiębiorstwa,
 - na czynnik „brak mechanizmów premiujących dzielenie się wiedzą w postaci awansów” wskazało aż 63,9% respondentów reprezentujących duże przedsiębiorstwa;
- kultura organizacyjna nie sprzyjająca dzieleniu się wiedzą
 - na czynnik „brak zaufania między pracownikami” wskazało aż 60% respondentów reprezentujących średnie przedsiębiorstwa,

- na czynnik „poczucie dystansu między pracownikami różnych szczebli zarządzania” wskazało aż 61,1% respondentów reprezentujących duże przedsiębiorstwa i 60% respondentów reprezentujących średnie przedsiębiorstwa.

Intencją pytania o cechy najlepszych pracowników (rys. 4.18) było stwierdzenie, czy istniejące w przedsiębiorstwie poglądy dają szansę prowadzenia polityki personalnej, która jest zbieżna z zarządzaniem pracownikami wiedzy. Na pewno swoiste dla tego rodzaju zarządzania jest kategoryzowanie pracowników, co owocuje ustaleniem grona pracowników kluczowych, których wiedza stanowi najważniejszą część kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Wskazania na wysokie kwalifikacje (kompetencje – 53 respondentów), doświadczenie (29 respondentów) i ich znaczenie z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa (24 respondentów) pozwalają sądzić, iż docenia się rolę i znaczenie pracowników wiedzy, chociaż nie są to wskazania najwyższe. Można wobec tego oczekiwać stopniowego wprowadzania elementów zarządzania pracownikami wiedzy. Najlepszy pracownik w przedsiębiorstwie według respondentów charakteryzuje się przede wszystkim umiejętnością pracy w zespole (58 respondentów), posiada najwyższej klasy kwalifikacje zawodowe (53 respondentów), jest godny zaufania (49 respondentów) i posiada rozległe kontakty w branży (43 respondentów).

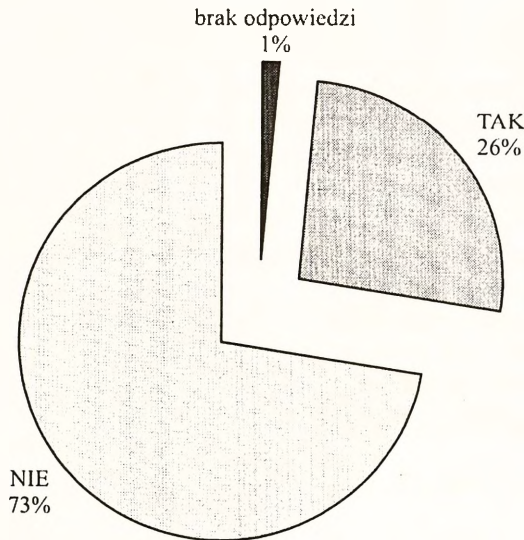


Rys. 4.18. Cechy najlepszego pracownika

Źródło: opracowanie własne.

Wprowadzenie kategoryzacji zatrudnionych, której celem jest ustalenie kluczowych pracowników, powinno się wiązać z odpowiednimi programami motywowania. Programy te (rys. 4.19) powinny rozwijać u najlepszych pracowników potrzebę pozyskiwania wiedzy, kreowania nowych jej zasobów i dzielenia się nią ze

współpracownikami. Wśród badanych przedsiębiorstw tylko 26% respondentów posiada takie programy motywowania i rozwoju najlepszych pracowników. Wolno zatem stwierdzić, że zarządzanie pracownikami wiedzy na razie rozwija się w zdecydowanie mniejszej liczbie przedsiębiorstw.



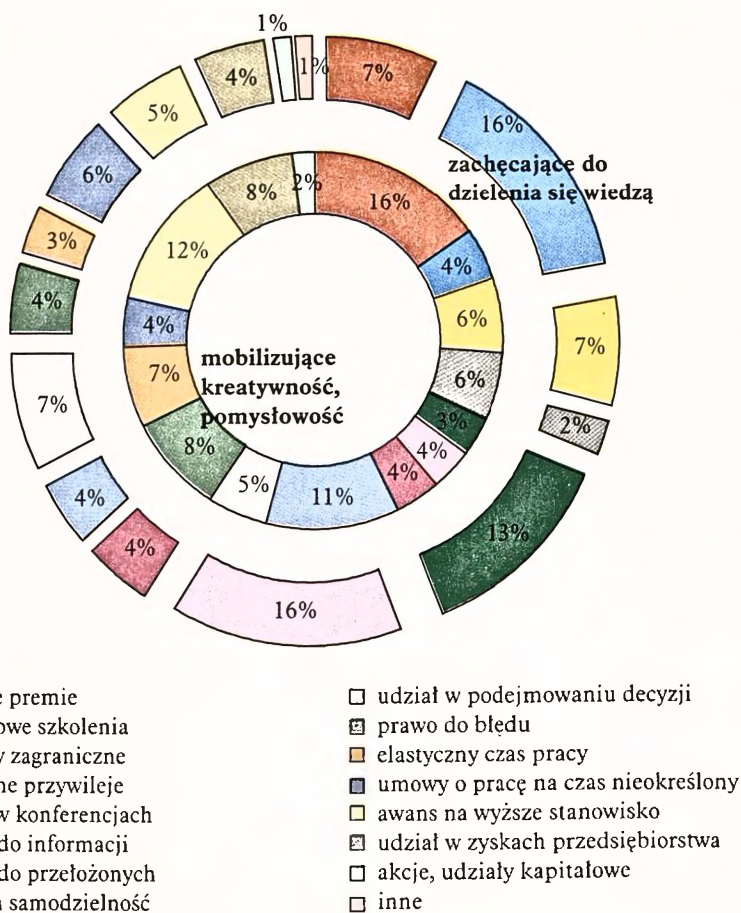
Rys. 4.19. Zastosowanie specjalnych programów motywowania i rozwoju najlepszych pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Autor przyjął hipotetycznie, że innego zestawu motywatorów należy używać wobec pracowników kreujących wiedzę, a innego – wobec pracowników, którzy chcą się wiedzą dzielić.

Innymi słowy: w przedsiębiorstwie, w którym wdrożono koncepcję zarządzania wiedzą, należy środki motywujące podzielić na te, które motywują pracowników do kreatywnego myślenia i pomysłowości, i na te, które zachęcają do dzielenia się wiedzą. Motywatory te są przedstawione na rys. 4.20.

Według respondentów do dzielenia się wiedzą motywują przede wszystkim dodatkowe szkolenia (16% wskazań), dostęp do informacji (16% wskazań) oraz udział w konferencjach (13% wskazań). Natomiast środkiem wywołującym kreatywność jest przede wszystkim wysoka premia (16% wskazań), awans na wyższe stanowisko (12% wskazań) i większa samodzielność (11% wskazań). Pozostałe środki motywujące nie są znaczące w opinii respondentów. Komentując wyniki, trzeba stwierdzić, że do kreatywności mogą pobudzać głównie środki pieniężne, natomiast do dzielenia się wiedzą środki niematerialne. Już choćby ta konkluzja pozwala stwierdzić, że system motywacyjny w zarządzaniu wiedzą musi być bardzo zróżnicowany i wszechstronny.



Rys. 4.20. Motywatory, które zachęcają i mobilizują do dzielenia się wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując: wprawdzie wyniki badań właściwych trudno uznać za w pełni reprezentatywne i należy zachować stosowną ostrożność przy ich interpretacji, to jednak nasuwające się wnioski są interesujące. Wydaje się, że występujące w badanej próbie przedsiębiorstw problemy mogą okazać się istotną przeszkodą, uniemożliwiającą efektywne wdrożenie systemu zarządzania wiedzą. Nie można nie zauważyć pozytywnych aspektów rozwoju zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach. Dotyczą one jednak bardziej przyszłych możliwości aniżeli istniejących faktów. O ile bowiem można zaryzykować stwierdzenie o aprobującym nastawieniu respondentów do omawianej koncepcji, o tyle realia występujące w przedsiębiorstwach nie są jeszcze odpowiednim kontekstem do wdrożenia zarządzania wiedzą.

Wnioski wynikające z badań właściwych są następujące:

1. Jest znaczącym faktem niemal powszechna znajomość koncepcji zarządzania wiedzą, zdobyta zresztą dzięki wykorzystaniu różnych źródeł informacji, w tym poprzez udział w konferencjach, dostęp do Internetu i pisma specjalistyczne. Jest to, jak wolno przypuszczać, dobra prognoza rozwoju metod zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach. Świadczy bowiem o dążeniu do uzyskania wszechstronnego obrazu nowej koncepcji zarządzania. Jednakże wyraźne zainteresowanie respondentów to jedno, a praktyka to drugie, mniej optymistyczne spojrzenie na zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach. Znikoma część respondentów uzyskała wiedzę o tej koncepcji poprzez zawodowe i praktyczne kontakty biznesowe. Pozwala to domniemywać, że zarządzanie wiedzą pozostaje głównie w sferze osobistych zainteresowań ankietowanych, przełożenie na praktykę działania wydaje się na razie niewielkie.

2. Trzeba stwierdzić, że zainteresowanie tą koncepcją nie przekłada się na zastosowanie profesjonalnie przygotowanych programów zarządzania wiedzą. Zaledwie cztery formalnie przygotowane programy (jedynie w największych badanych przedsiębiorstwach) to stanowczo za mało, aczkolwiek respondenci dostrzegają zastosowanie zarządzania wiedzą w wielu organizacjach, z którymi współpracują. W świetle jednak doświadczeń respondentów pozytywna w tym względzie ocena innych partnerów biznesowych wydaje się nazbyt optymistyczna. Prawdopodobnie mamy tu do czynienia bardziej z projekcją oczekiwań wobec innych przedsiębiorstw aniżeli ze stanem faktycznym. Jednakże w ten sposób wyrażone preferencje respondentów wydają się potwierdzać przychylne nastawienie do koncepcji.

3. Ważnym potwierdzeniem nastawienia na nowoczesne rozwiązania menedżerskie jest wdrożenie innych koncepcji i metod zarządzania. Blisko połowa przedsiębiorstw stosuje zarządzanie jakością, a z kolei blisko jedna trzecia badanej próby – zarządzanie relacjami z klientami. Warto w tym miejscu zauważyć, że na pytanie o potencjalne korzyści z zastosowania koncepcji zarządzania wiedzą największa grupa respondentów odpowiada jednoznacznie – najważniejszymi korzyściami są: lepsze rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klientów oraz pozyskanie i wykorzystanie zewnętrznych źródeł wiedzy od klientów, dostawców i konkurentów. Można przyjąć, że takie odpowiedzi świadczą o silnej orientacji na klienta, a patrząc szerzej – orientacji na otoczenie. Jeśli tak, to zarządzanie wiedzą, podobnie jak inne koncepcje, pojmowane jest jako nowoczesne narzędzie pozyskiwania klientów i dostawców oraz budowania pozycji strategicznej względem konkurencji. Trzeba jednocześnie zauważyć, że nowoczesne koncepcje zarządzania zostały wdrożone w mniejszej części przedsiębiorstw. Mamy zatem do czynienia ze zjawiskiem często określanym mianem „wysp wiedzy i kompetencji”. Wciąż większość organizacji funkcjonuje, stosując starsze koncepcje organizacyjno-zarządcze.

4. Jest symptomatyczne, że dla większości ankietowanych zarządzanie wiedzą kojarzy się zdecydowanie z – ogólnie mówiąc – człowiekiem. Akcentowanie per-

sonalnych aspektów zarządzania wiedzą znajduje swoje odbicie w sposobie postrzegania znaczenia poszczególnych procesów tego zarządzania. Respondenci wskazali przede wszystkim na pierwszoplanowe znaczenie takich procesów, jak kreowanie, rozwijanie wiedzy, dzielenie się nią z innymi. Jak wiadomo, są one bezpośrednio związane z aktywnością pracowników, wymagającą specjalnego (intelektualnego) zaangażowania. W tym kontekście będzie rosło znaczenie nowej grupy pracowników tworzących kapitał intelektualny organizacji – pracowników wiedzy. Wydaje się jednak, że uznaniu roli pracowników w zarządzaniu wiedzą nie towarzyszy stosowanie odpowiednich instrumentów praktycznych. Przede wszystkim w większości przedsiębiorstw nie zostały wprowadzone specjalne programy skierowane do najlepszych pracowników. W praktyce więc nie podejmuje się działań różnicujących pracowników na różne kategorie, w zależności od posiadanych kompetencji i wkładu intelektualnego. Bez ustalenia, którzy pracownicy tworzą pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, nie można poważnie myśleć o zarządzaniu wiedzą w aspekcie personalnym. Respondenci wyraźnie zauważają przeszkody w dzieleniu się wiedzą leżące po stronie nieodpowiedniego systemu motywacyjnego. Większość respondentów wskazuje na brak bodźców płacowych. Świadczy to o prawdopodobnym braku jakichkolwiek zachęt do dzielenia się wiedzą, gdyż budowa systemu motywacyjnego zaczyna się najczęściej od konstruowania bodźców płacowych i (szerzej) materialnych. Ponadto respondenci podkreślają brak możliwości awansu w zamian za dzielenie się wiedzą czy brak szkoleń. Z kolei na pytanie o motyvatory zachęcające do dzielenia się wiedzą respondenci wskazują jednoznacznie na szkolenia, dostęp do informacji i udział w konferencjach. Natomiast według odpowiadających w procesie kreowania wiedzy najważniejsze są bodźce płacowe. Otrzymujemy zatem dość niespójny obraz preferencji respondentów. Z jednej strony oceniają jako dotkliwy brak bodźców płacowych, z drugiej strony podkreślają znaczenie bodźców niematerialnych w procesach dzielenia się wiedzą. Na pewno mamy tu do czynienia z nie do końca wyrobionymi poglądami na temat motywowania w ramach zarządzania wiedzą, co może tylko potwierdzać brak praktyki w tym względzie. Interesująco wypada odpowiedź na pytanie dotyczące czynników wpływających na efektywność zarządzania wiedzą. Respondenci ulokowali znaczenie polityki personalnej na dalszym miejscu, wskazując przede wszystkim na rolę strategii przedsiębiorstwa. Warto jednak dodać, że zauważono istotne znaczenie stylów kierowania i kwalifikacji pracowników.

5. Poważną barierą we wdrażaniu systemu zarządzania wiedzą jest dominująca w przedsiębiorstwach tradycyjna struktura organizacyjna. Na pewno uzyskany obraz funkcjonowania badanych przedsiębiorstw, opisany badanymi cechami wewnętrznej organizacji, jest niespójny. Obok cech przypisywanych nowoczesnym formom organizacyjnym, w badanej próbie przedsiębiorstw występują cechy jednoznacznie kojarzone ze strukturami biurokratycznymi (centralizacja, formalizacja, brak zespołowości, rotacji na stanowiskach, nieformalnych spotkań). Ponad-

to żadna z cech kojarzonych pozytywnie nie występuje w więcej niż połowie badanych przedsiębiorstw. Ogólnie można przyjąć, że badane przedsiębiorstwa są dopiero na wstępnym etapie kształtowania nowocześniejszych form organizacyjnych. Respondenci przypisali mniejsze znaczenie strukturze organizacyjnej jako czynnika mającego wpływ na efektywność zarządzania wiedzą. Należy jednak sądzić, że respondenci wiedzą, jaki kierunek ewolucji muszą przejść przedsiębiorstwa, aby usunąć istniejące bariery zarządzania wiedzą. Ponad połowa respondentów stwierdziła, że ich przedsiębiorstwo jest organizacją opartą na wiedzy. Na pewno można tę odpowiedź traktować przede wszystkim w kategoriach oczekiwań respondentów, którzy wiedzą, jaki powinien być kierunek ewolucji organizacji.

6. Z dużą ostrożnością, wynikającą z braku próby losowej, można przyjąć, że w dużych przedsiębiorstwach istnieją uwarunkowania sprzyjające implementowaniu zarządzania wiedzą. Przemawiają za tym niektóre wnioski, wynikające z analizy udzielonych odpowiedzi w przekroju wielkości przedsiębiorstw. Większość respondentów z dużych przedsiębiorstw szczególną wagę przykładają do korzyści z zarządzania wiedzą wynikających z lepszego rozpoznania potrzeb i oczekiwań klientów, pozyskiwania informacji z otoczenia, uelastycznienia struktur organizacyjnych i rekrutowania wysokiej klasy specjalistów. Taka ocena respondentów świadczy o tym, że dobrze dokonują oni oceny celów i przesłanek wdrażania zarządzania wiedzą. Respondenci z dużych przedsiębiorstw wskazali na kreowanie nowej wiedzy, rozwijanie i wzbogacanie istniejącej oraz na pozyskiwanie wiedzy od pracowników i dzielenie się wiedzą przez pracowników jako najważniejsze procesy zarządzania wiedzą. Ujawnione preferencje świadczą o nowoczesnym spojrzeniu na kwestię zarządzania zasobami niematerialnymi. Potwierdzeniem właściwego spojrzenia na uwarunkowania zarządzania wiedzą jest wskazanie na rangę strategii jako czynnika decydującego o efektywności realizacji tej metody. Wymienione czynniki wydają się istotnym potwierdzeniem celowości wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą w warunkach polskich.

Spośród 80 przedsiębiorstw autor wybrał do drugiego etapu badań właściwych dwa duże przedsiębiorstwa z branży motoryzacyjnej, zlokalizowane w Polsce. Powody wyboru Volkswagen Motor Polska (VMP) i Toyota Manufacturing Motor Poland (TMMP) były następujące:

- oba przedsiębiorstwa są uznanymi na świecie producentami wysokiej jakości nowoczesnych samochodów, czyli wyroby są nasycone wiedzą;
- oba przedsiębiorstwa stosują uznane na świecie i często naśladowane systemy zarządzania produkcją, logistyką, jakością i kadrami;
- w Polsce oba zakłady produkcyjne zostały uruchomione w podobnym czasie, tzn. pod koniec lat dziewięćdziesiątych i na podobnych warunkach, tj. w specjalnych strefach ekonomicznych;
- można przypuszczać, że po przeszło siedmioletnim okresie systemy zarządzania adaptowane z firm macierzystych zostały w pełni ukształtowane;

- w obu zakładach produkcyjnych w Polsce stosowane jest zarządzanie wiedzą, w VMP według formalnego programu, w TMMP bez formalnego programu;
- potencjalnie oba przedsiębiorstwa mogą reprezentować dwa różne podejścia do zarządzania wiedzą: podejście japońskie (orientacja na wiedzę cichą) w Toyocie oraz podejście procesowe (podejście w większym stopniu zorientowane na wiedzę jawną) w Volkswagenu.

4.3. Studium przypadku zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie Volkswagen Motor Polska

Autor przeprowadził dwie rozmowy z dyrektorem ds. personalnych Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. w Polkowicach, panem Ulrichem Pascheke (wywiad został autoryzowany – załącznik 3). Pierwsza rozmowa miała charakter wywiadu ustrukturalizowanego, większość pytań miała charakter zamknięty. Druga rozmowa, tym razem o charakterze wywiadu niesformalizowanego, została połączona ze zwiedzeniem przedsiębiorstwa i następnie dyskusją przeprowadzoną w gronie pracowników, z udziałem pana dyrektora. Przedmiotem spotkań była problematyka zarządzania wiedzą w Volkswagenu. Autorowi udostępniono materiały przedsiębiorstwa dotyczące badanej problematyki.

Obiekt badań. Volkswagen Motor Polska jest spółką-córką niemieckiego giganta motoryzacyjnego, od wielu lat jednego z czołowych producentów samochodów na świecie. Koncern posiada przedstawicielstwa w wielu krajach, w tym w Brazylii, Chinach, na Węgrzech i w Polsce. Spółka działa na terenie całej Polski. W jej skład wchodzi m.in. zakład produkcyjny w Polkowicach. Zakład ten został uruchomiony od podstaw w 1998 roku. Pod koniec listopada 2004 roku liczba w nim zatrudnionych wynosiła 1062 osoby. Pod względem poziomu wykształcenia struktura załogi polkowickiej jednostki organizacyjnej wygląda następująco: 30% posiada wykształcenie zawodowe, 50% – średnie, 20% – wyższe. Charakteryzowany zakład jest typową jednostką dywizjonalną, której poszczególne komórki organizacyjne zostały wyodrębnione i wzajemnie powiązane ze względu na kryterium produktu. Tym produktem jest silnik wysokoprężny 1.9 TDI.

Zgodnie ze stwierdzeniem dyrektora mottem realizowanego programu zarządzania wiedzą jest stwierdzenie „Żeby Volkswagen wiedział, co Volkswagen wie”.

Wnioski z badań. Wywiad z dyrektorem personalnym oddziału Volkswagena w Polkowicach, panem Ulrichem Pascheke miał w zamyśle autora niniejszego opracowania pozwolić na poznanie poglądów i opinii przedstawiciela zagranicznego koncernu w celu zidentyfikowania podejścia do zarządzania wiedzą. Otóż wywiad ten, obserwacja pracy na miejscu, rozmowy z pracownikami oraz analiza udostępnionych materiałów (wizja i misja, zasady polityki personalnej, struktury

organizacyjne, zasady organizacji pracy) pozwoliły potwierdzić, na przykładzie renomowanej firmy, znaczenie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach funkcjonujących w rozwiniętej gospodarce wolnorynkowej. Zgodnie ze słowami dyrektora U. Pascheke, zarządzanie wiedzą jest realizowane według szczegółowego programu już od ponad dwóch lat w skali całego koncernu. Program ten ma dla przedsiębiorstwa znaczenie pierwszoplanowe, także z tego względu, iż jest on wkomponowany w globalną strategię personalną, polegającą na stworzeniu jednolitego wzorca postaw i zachowań zatrudnionych w firmie osób, które pochodzą i pracują w różnych częściach świata. Pragnieniem kierownictwa koncernu jest ukształtowanie w międzynarodowym zespole ludzi jednolitej kultury organizacyjnej, której fundamentalnymi wartościami będą:

- nastawienie na klienta,
- rozwinięte kompetencje społeczne pracowników,
- szacunek do kolegów i współpracowników z zespołu i całego przedsiębiorstwa.
- zdolność do krytycznego myślenia, odwaga i niezależność w myśleniu o sprawach przedsiębiorstwa.

Warto dodatkowo wspomnieć, iż Volkswagen tworzy obecnie swój korporacyjny uniwersytet, który, będąc jednym z fundamentalnych elementów systemu zarządzania wiedzą, ma stworzyć kadrę pracowników opierających podejście do pracy i obowiązków na sprecyzowanym kanonie wartości kulturowych. Słowem, zarządzanie wiedzą w tym przedsiębiorstwie ma również przyczyniać się do integracji osób w nim pracujących, swoistej internalizacji wartości poprzez edukację. Trzeba zauważyć, iż wątek formowania docelowej kultury organizacyjnej Volkswagena, opartej na kompetencjach, kreatywności i zaangażowaniu (dobrze) umotywowanych pracowników, stanowiącej spoiwo integrujące wielonarodowy zespół, jest mocno akcentowany przez najwyższe kierownictwo Volkswagena. Największe znaczenie przypisuje się kulturze oraz strategii jako elementom współtworzącym właściwą platformę do efektywnego rozwoju procesów zarządzania wiedzą. Między innymi temu podporządkowane są procedury rekrutacyjne kandydatów do pracy w zakładzie. Od nowo zatrudnionych oczekuje się, poza spełnieniem określonych kryteriów formalnych (np. poziom i rodzaj wykształcenia, wiek), również posiadania cech osobowościowych, zbieżnych z postulowanym modelem cech pracownika firmy. Najogólniej poszukuje się ludzi kompetentnych i otwartych na innych, w sensie zdolności do współpracy, komunikowania się, poszukiwania nowych informacji i wiedzy. Na przykład każdy zatrudniany menedżer powinien być:

- przedsiębiorczy,
- dysponować wiedzą na poziomie profesjonalisty,
- zdolny do wywierania wpływu na innych,
- kompetentny pod względem umiejętności interpersonalnych.

Oczekiwane postawy i zachowania pracowników są również w sposób świadomy kształtowane za pomocą rozbudowanego szesnastokryterialnego systemu ocen, którym każdy pracownik poddawany jest kompleksowo dwa razy do roku. Uwzględ-

niane są takie kryteria, jak niezawodność, współpraca, orientacja na klienta i koleżę w pracy, zaangażowanie i przedsiębiorczość.

Analizując odpowiedzi udzielone w trakcie dyskusji przez pracowników Volkswagena, można przyjąć następujące wnioski. Otóż źródłem wiedzy o zarządzaniu wiedzą kadry menedżerskiej i pozostałych pracowników są głównie „nośniki profesjonalne”, tzn. literatura i pisma fachowe, szkolenia, a także rozmowy ze współpracownikami. Przedsiębiorstwo współpracuje z innymi podmiotami, w których powszechnie stosuje się zarządzanie wiedzą. Specjalny program zarządzania wiedzą jest związany z wizją, misją i strategią całego przedsiębiorstwa. Najważniejszym elementem systemu zarządzania wiedzą jest strategia, a w dalszej kolejności kultura organizacyjna, procedury operacyjne i rozwiązania organizacyjne. Celami programu są przejrzystość (dokładność np. w dokumentacji) i użyteczność wiedzy w przedsiębiorstwie.

Do najważniejszych procesów zarządzania wiedzą dyrektor U. Pascheke zaliczył w kolejności:

- pozyskiwanie wiedzy od pracowników,
- dzielenie się wiedzą,
- kreowanie nowej wiedzy,
- wzbogacanie istniejącej wiedzy,
- wykorzystywanie wiedzy do tworzenia nowych produktów, usług i technologii.

Priorytetem są zatem procesy zorientowane na ludzi posiadających i generujących wiedzę. Natomiast procesy bardziej związane z odpowiednim wykorzystaniem infrastruktury informatycznej (przechowywanie i udostępnianie wiedzy zgromadzonej w bazach danych, jej przesyłanie między stanowiskami i komórkami organizacyjnymi) zostały uznane za drugoplanowe. Interesujące, że problematyka pomiaru kapitału intelektualnego została uznana za najmniej istotną. Dla interlokutora najważniejszą rolę w systemie zarządzania wiedzą odgrywa człowiek, co przekłada się na wysoką rangę motywowania, szkoleń czy kształtowania kultury organizacyjnej. W odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki motywują pracowników do kreatywności, wskazał na decydujące znaczenie bodźców niematerialnych. Nie został wskazany praktycznie żaden czynnik materialny czy finansowy (premie, specjalne przywileje w rodzaju samochodu służbowego, komputera itd., udziały w zyskach i akcje przedsiębiorstwa). Niemal identycznie odpowiedziano na pytanie dotyczące motywacji do dzielenia się wiedzą. Zdaniem U. Pascheke jedynie bodźce niematerialne zachęcają pracowników do podzielenia się z innymi posiadaną wiedzą, doświadczeniami i przemyśleniami zawodowymi. W tym kontekście szczególne znaczenie przypisał on takim bodźcom, jak: zadowolenie z wykonywanej pracy, identyfikacja z firmą, duża elastyczność w działaniu, poczucie odpowiedzialności za siebie. Udzielający wywiadu wskazał na podstawowe znaczenie w procesie efektywnego zarządzania wiedzą technik zarządzania poprzez motywowanie i delegowanie uprawnień. Z kolei do największych barier w tym zakresie zaliczył umiejętność delegowania uprawnień ze strony kadry kierowniczej.

W Volkswagenu przyjmuje się niemal jako obowiązek dzielenie się wiedzą, np. poprzez wymianę bieżących informacji, przyjmowanie pytań i udzielanie wyraźnie sformułowanych odpowiedzi, dzielenie się swoimi spostrzeżeniami. Otwartej komunikacji służą spotkania organizowane cyklicznie na terenie firmy. Zarząd przedsiębiorstwa zbiera się dwa razy w tygodniu, po każdym posiedzeniu praktycznie natychmiast przekazując – poprzez dyrektorów – odpowiednie ustalenia niższemu szczeblom zarządzania. Dwa razy w ciągu dnia roboczego organizowane są spotkania międzypespółowe. Rano, około godziny 8⁰⁰, zwykle około 30 osób: przedstawiciel zarządu, kierownicy liniowi, nieformalni liderzy zespołów, konkretni specjaliści zbierają się w hali produkcyjnej i omawiają rezultaty pracy dnia poprzedniego oraz potencjalne problemy, jakie mogą wystąpić w danym dniu. Po spotkaniu jego uczestnicy przekazują ustalenia i inne informacje pozostałym pracownikom. Kolejne spotkanie odbywa się o godz. 13⁰⁰, na którym omawia się przede wszystkim kwestie związane z rozwiązywaniem problemów dotyczących zarządzania jakością. Ponadto pracownicy w ramach swoich komórek organizacyjnych przynajmniej raz w tygodniu przeprowadzają rozmowę w grupie, dotyczącą dostrzeżonych problemów czy też możliwych do wdrożenia rozwiązań, proponowanych przez uczestników spotkania. Menedżer ma obowiązek wysłuchania wszystkich uwag i propozycji, poprowadzenia dyskusji i zajęcia stanowiska wobec spostrzeżeń pracowników.

Odpowiadając na pytania dotyczące pracowników wiedzy, dyrektor przypisał im trzy cechy: otwartość, szczerowość i doksztalcanie się. Odnosząc się do cech najlepszych pracowników (w intencji autora pytanie dotyczyło pracowników kluczowych należących do rdzenia organizacji), U. Pascheke wymienił jako istotne: kwalifikacje najwyższej klasy, wieloletnie doświadczenie zawodowe, ukończone dodatkowe kursy kwalifikacyjne, studia MBA, posiadanie umiejętności menedżerskich, uzyskiwanie ponadprzeciętnych wyników w pracy, bycie godnym zaufania, umiejętność pracy w zespole.

Kierownictwo Volkswagenu oczekuje następujących efektów wynikających z zastosowania programu zarządzania wiedzą:

- zbieranie, gromadzenie informacji i wiedzy o różnej wadze i znaczeniu, często nieprzydatnej natychmiast, lecz budującej potencjał wiedzy i kompetencji przedsiębiorstwa na przyszłość;
- zintegrowanie wiedzy posiadanej przez pracowników w jeden zasób organizacyjny, który stwarzałby szanse wykorzystywania całej wiedzy przez wszystkich pracowników w skali globalnej; temu służą spotkania, współpraca i dyskusje między pracownikami różnych działów, a następnie zapisywanie najlepszych praktyk w odpowiednich bazach informacji;
- wykształcenie postaw i zachowań nastawionych na otwartość, czyli gotowość do oddania własnej wiedzy, gotowość do przyjmowania wiedzy od innych, gotowość do zintegrowania nowej wiedzy we własnym działaniu;
- stworzenie odpowiednich techniczno-organizacyjnych systemów zabezpieczających wiedzę organizacyjną.

4.4. Studium przypadku zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie Toyota Manufacturing Motor Poland

Autor przeprowadził dwie rozmowy z zastępcą dyrektora TMMP, szefem Działu Personalnego panem Dariuszem Banachem. Pierwsza rozmowa miała charakter wywiadu strukturalizowanego, większość pytań miała charakter zamknięty (załącznik 4). Druga rozmowa miała charakter niesformalizowany i była połączona ze zwiedzaniem fabryki. Autorowi zapewniono możliwość zwiedzania przedsiębiorstwa, rozmów z pracownikami oraz dostęp do materiałów prezentujących historię, zasady i efekty funkcjonowania TMMP.

Obiekt badań. Twórcą japońskiego koncernu motoryzacyjnego Toyota jest Sahichi Toyoda. Przedsiębiorstwo zostało założone w 1926 roku pod nazwą Fabryka Krosien Automatycznych. W roku 1933 podjęto prace projektowo-wdrożeniowe nad pierwszym samochodem koncernu. W roku 1936 wyprodukowano pierwszy samochód – model AA. W roku 1937 z wyodrębnionego działu konstrukcyjnego powstała Toyota Motor Company (TMC). Obecnie 90% przychodów TMC pochodzi z branży motoryzacyjnej, pozostałe 10% pochodzi z takich dziedzin działalności firmy, jak włókiennictwo i biotechnologie. W roku 2005 koncern sprzedał 8 mln samochodów, co dało mu drugie miejsce na świecie po General Motors. TMC składa się z 12 fabryk usytuowanych w samej Japonii oraz 51 zakładów produkcyjnych rozlokowanych w 26 krajach świata. Przedsiębiorstwo posiada i promuje następujące marki: Toyota, Lexus, Daihatsu, Hino. Toyota podjęła decyzję o stworzeniu zakładu produkcyjnego na terenie i według zasad obowiązujących w Wałbrzyskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej (WSSE). Nowo powstały zakład produkcyjny przyjął nazwę Toyota Manufacturing Motor Poland (TMMP). Zakład ten został uruchomiony od podstaw w 1999 roku. W pierwszym okresie inwestycyjnym zatrudniano 300 osób. W roku 2002 rozpoczęto produkcję manualnych i półautomatycznych skrzyń biegów. Od stycznia 2005 roku dodatkowo produkowane są trzycylindrowe silniki benzynowe 1.0. TMMP zatrudnia około 1700 pracowników. 90% załogi stanowią pracownicy produkcyjni. Praca zorganizowana jest w systemie trzymianowym, trwa od poniedziałku do piątku. W soboty i niedziele naprawą, konserwacją i przeglądami maszyn i urządzeń zajmują się służby utrzymania ruchu.

Wnioski z badań. Toyota jako koncern opracowała stosowaną we wszystkich jednostkach biznesowych na świecie (fabryki, montownie, sieci dealerskie) własną korporacyjną filozofię pracy (zarządzania), określaną mianem Toyota Way. Na tę filozofię, budującą specyficzną kulturę organizacyjną, składają się odpowiednio dobrane wyznaczniki podejścia do pracy:

- *challenge*,
- *kaizen*,
- *genchi genbutsu*,
- wzajemny szacunek,
- praca zespołowa.

Challenge oznacza stawianie przed pracownikami i całą firmą ciągłych wyzwań, formułowanych w postaci ambitnych celów, to również wytyczna działania dla każdego pracownika Toyoty, który wciąż powinien dążyć do poprawy najbliższego środowiska pracy, poszukując pomysłów, wymagających intelektualnego wysiłku, rozwiązań. *Genchi genbutsu* oznacza osobiste i bezpośrednie (według hasła „idź i sprawdź”) sprawdzenie przyczyn danej sytuacji u źródeł. Rozpoznanie problemu i próba jego rozwiązania muszą być empirycznie sprawdzone przez pracowników na linii produkcyjnej. Podczas pobytu w przedsiębiorstwie można zaobserwować wzajemny szacunek pracowników. Widoczna jest wzajemna życzliwość, szacunek i uczynność w świadczeniu pomocy. Dobrym przejawem uprzejmości, ale i bezpośredniości relacji jest używanie przy powitaniu zwrotu „cześć”. Praca zespołowa jest w Toyocie podstawą organizacji pracy. Zespoły są zorganizowane wokół linii produkcyjnych. W zespołach omawia się bieżące problemy przed i po zakończeniu pracy. Pracownicy zespołów w dość regularnych odstępach czasu, mając zapewnione przez firmę odpowiednie środki, spędzają wolny czas razem poza pracą, na organizowanych przez siebie wycieczkach i spotkaniach. Z kolei koła jakości są wykorzystywane jako metoda uczenia pracowników świadomego podejścia do problemu.

Misja TMC brzmi następująco: „Produkcowanie samochodów o wysokiej jakości i technice przy dostępnej cenie, które dawałyby jak największą satysfakcję klientom”. Zarządzanie w TMC jest oparte na kilku charakterystycznych elementach, które tworzą system zarządzania:

- *lean management* (w Toyocie okreśłany mianem *lean production* lub *Toyota production system*),
- fabryki bez magazynów (realizacja koncepcji zamówień *kanban, just in time*),
- koła jakości,
- wykorzystywanie pomysłów operatorów (realizacja koncepcji *kaizen*).

Zgodnie z filozofią zarządzania Toyoty nie tworzy się produkcji na zapas. Produkcja jest regulowana przez zamówienia napływające sukcesywnie do montowni zlokalizowanych w Europie. W ciągu danego dnia wszystkie potrzebne elementy konstrukcyjne są zużywane do produkcji wyrobów finalnych. Funkcję nieistniejących magazynów pełnią w jakimś stopniu tzw. powierzchniowe magazynki znajdujące się w obrębie hal produkcyjnych, mieszczące jednodniowy zapas bezpieczeństwa. W związku z tym kluczowe jest utrzymanie ruchu, oparte na ciągłej sprawności maszyn i urządzeń. Jednocześnie w ciągu jednej zmiany zdarza się kilka/kilkanaście przestojów (trwających do kilku minut) spowodowanych reakcją pracowników wykonawczych na pojawiający się problem.

Każdy pracownik jest uprawniony – w razie zauważenia problemu (np. za kilka minut skończy się surowiec do produkcji) – do wstrzymania pracy danej linii technologicznej za pomocą odpowiednich (żółtych i czerwonych) przycisków. Jednocześnie zapala się odpowiednia tablica świetlna i słychać melodię przypisaną do danej linii technologicznej. Przywoływana jest osoba pomagająca, odpowiedzialna za pomoc w takich sytuacjach. Zachęcając pracowników do zatrzymywania – w razie konieczności – linii produkcyjnej, Toyota wskazuje na priorytet jakości. Zasadą jest nieukrywanie problemów, ich wskazywanie i o nich mówienie.

Koła jakości powołuje się do rozwiązania problemów trudniejszych, przekraczających możliwości i kompetencje jednego pracownika. Priorytetem wszystkich prac wykonywanych w ramach kół jakości jest jakość i bezpieczeństwo pracy. Koła są tworzone przez 5-7-osobowe grupy pracowników. Ich funkcjonowanie trwa zazwyczaj do 3 miesięcy. Po zakończeniu prac zespołowych koła przedstawiają osiągnięte rezultaty w formie prezentacji przed zarządem przedsiębiorstwa. Opracowane rozwiązania są zapisywane w bazach danych i następnie udostępniane innym pracownikom. Między kołami jakości trwa rywalizacja, ujęta w formie tzw. konwencji kół jakości. Z każdego zakładu produkcyjnego Toyoty typuje się co kwartał dwa najlepsze koła jakości, natomiast raz w roku ma miejsce ogólna konwencja kół jakości (ostatnia konwencja odbyła się w Brukseli). Reprezentowane są na niej najlepsze koła jakości z każdego zakładu produkcyjnego Toyoty w Europie. Analogiczne konwencje są organizowane w samej Japonii. Celem konwencji jest przede wszystkim wymiana i rozpowszechnianie najlepszych doświadczeń (*best practices*) kół jakości. Koła jakości w Toyocie są nie tylko miejscem poszukiwania rozwiązań danego problemu, ale też praktycznym warsztatem szkoleniowym, uczącym – według sprawdzonych technik twórczego myślenia, współpracy w zespole – metodyki postępowania. Pracownicy nabywają umiejętności rozwiązywania problemów.

Stosowana koncepcja (filozofia) *kaizen* (usprawnienia, pomysły, sugestie) opiera się na aktywności potencjalnie wszystkich członków przedsiębiorstwa, którzy mają wpojona zasadę, iż formułowanie pomysłów i następnie wdrażanie usprawnień jest nie tylko przejawem samodzielności i dobrej woli pracownika, lecz należy do obowiązków pracownika. Dla Toyoty liczy się każde usprawnienie zapewniające np. mniejsze zużycie materiałów, szybsze wykonywanie operacji, lepsze wykorzystanie maszyn, lepszą ergonomię pracy. Za wdrożenie pomysłów zgłaszanych przez pracowników odpowiedzialny jest Dział Kaizen, będący swego rodzaju warsztatem wdrożeniowym. Poszczególne pomysły są prezentowane przez pracowników na specjalnie do tego przeznaczonych tablicach informacyjnych, usytuowanych w halach produkcyjnych. Informacja zawiera krótki opis sytuacji przed usprawnieniem, cel pomysłu oraz efekty po jego zastosowaniu. Do części opisowej dołącza się zdjęcie usprawnianego obiektu (maszyna, urządzenie itd.). Opracowano regulamin nagród, według którego nagradza się pracowników za wdrożone usprawnienia. Oceny wartości pomysłu dokonuje mistrz, biorąc pod uwagę jego

wartość pod względem finansowym (np. możliwa wartość oszczędności zużywanych materiałów), przyczynianie się do wzrostu jakości produkcji, oryginalności. Jeśli stwierdzi, po konsultacjach z ekspertami (np. ds. jakości, bhp), że wartość pomysłu pracownika przekracza 5 pkt., przekazuje go swojemu zwierzchnikowi – kierownikowi działu. Z kolei ten, jeśli stwierdzi, że wartość punktacyjna pomysłu przekracza jego kompetencje, powinien przekazać usprawienie do kierownika zakładu. Maksymalna ocena może wynosić 40 pkt., lecz w praktyce najlepsze pomysły są oceniane na 21-25 pkt. Najpoważniejsze usprawienia są ostatecznie rozpatrywane i oceniane przez dyrekcję przedsiębiorstwa. Po każdym roku dokonuje się podsumowań w zakresie usprawnień i przyznaje dwie nagrody: za najlepsze usprawienie i największą liczbę pomysłów. Przyznawane są również nagrody honorowe w postaci dyplomu „Orle Oko” w dowód uznania niezwykłej sprawności w wychwytywaniu problemów jakościowych (zarówno na stanowisku pracy, jak i poza nim).

Przy każdej linii produkcyjnej znajduje się po kilkanaście tablic informacyjnych, przekazujących istotne i aktualne wiadomości o bieżących sprawach danej linii. Poza tablicami z opisanymi usprawieniami występują np. tablice jakości, zakresów obowiązków czy też szkoleń. Te ostatnie informują na odpowiednich arkuszach np. o odbytych i planowanych szkoleniach każdego pracownika, stopniu wyszkolenia (imiennie), schematach przebiegu poszczególnych szkoleń, obowiązkach osoby szkolonej i szkolącej, planach szkoleniowych.

Z usprawieniami powiązany jest system rejestracji awarii, które są zapisywane na specjalnych arkuszach i potem analizowane. Każda awaria jest rejestrowana. Dąży się do znalezienia przyczyny źródłowej, pierwotnej. Zasadą jest nie ukrywanie problemów, ale ich wskazywanie i mówienie o nich. Poprzez koła jakości uczy się pracowników, jak rozwiązywać problemy, usystematyzowanego do nich podejścia, opartego na identyfikacji przyczyn i poszukiwaniu najlepszych rozwiązań.

W przedsiębiorstwie stosuje się zarządzanie wiedzą bez formalnego programu. W Toyocie podstawową zasadą działania na wszystkich stanowiskach pracy jest standaryzacja. Posługiwanie się standardem jest wkomponowane w działalność praktycznie każdego działu, poczynając od działu produkcyjnego i poszczególnych linii produkcyjnych po dział *public relations*. Standard w przypadku Toyoty oznacza przede wszystkim stałe posługiwanie się przez pracowników instrukcjami, szczegółowo regulującymi zasady postępowania i zachowania pracowników w miejscu pracy (np. związane ze sposobem obsługi maszyn). W instrukcjach opisane są operacje wykonywane na stanowiskach pracy. W standardy ujęte są wszystkie operacje realizowane na linii produkcyjnej, z precyzyjnie określonym czasem ich przebiegu. Standardy w postaci instrukcji pracy są szczególnie pomocne przy wprowadzaniu nowych pracowników. Wsparciem dla standaryzacji jest powszechna wizualizacja działań. Znajduje to swój wyraz w różnego rodzaju arkuszach technologicznych, sporządzanych przez pracownika i zatwierdzanych przez maj-

stra, w których zapisuje się – w systemie znaków literowych i rysunkowych – przebieg czynności na linii technologicznej i poza nią, wykonywanych przez jednego pracownika. W ten sposób skodyfikowane przebiegi czynności są później podstawą szkoleń nowych pracowników.

Pracownicy rozpoczynają dzień pracy od dziesięciominutowego spotkania z mistrzem, na którym omawia się informacje z poprzedniej zmiany, ustala przypadki nieobecności, rozdziela pracę. Podobne krótkie spotkanie ma miejsce bezpośrednio po zakończeniu pracy.

Zwykle na 20 pracowników obsługujących jedną linię produkcyjną przypada 5-6 tzw. wewnętrznych instruktorów, których zadaniem jest gromadzenie wiedzy potrzebnej do bieżącej obsługi linii technologicznej i następnie przekazywanie jej w postaci opracowanych instrukcji działania. Instruktorzy zajmują się uczeniem i wprowadzaniem w obowiązki nowo przyjmowanych pracowników. Rolę wewnętrznych instruktorów pełnią: mistrz, dwaj brygadziści i dwaj tzw. przewodnicy linii. Warto dodać, że tworzą oni najniższe szczeble w hierarchii zarządzania organizacją. Aby stać się mistrzem danej linii produkcyjnej, trzeba najpierw zostać brygadziście, którym zostaje się po wcześniejszym pełnieniu roli przewodnika – swego rodzaju merytorycznego opiekuna innych, szczególnie nowych pracowników. Awans na stanowiska menedżerskie ma charakter wyłącznie merytoryczny – decydujące znaczenie ma chęć dzielenia się wiedzą z innymi, przebyte szkolenia, posiadane umiejętności uczenia i przekazywania wiedzy podwładnym. Toyota dostrzega podstawową rolę przełożonego w przekazywaniu wiedzy (wymagań, instrukcji, zasad postępowania) podwładnym. Przyjmuje się, że menedżer powinien 50% swojego czasu pracy spędzać na rozwijaniu i kształceniu innych. Dlatego też największy nacisk kładzie się na szkolenia stanowiskowe (*on the job training*).

TMMP oferuje pracownikom różne możliwości podnoszenia kompetencji. Poza wspomnianymi szkoleniami na stanowisku pracy, pracownicy mogą się rozwijać dzięki aktywnemu udziałowi w pracy kół jakości, w ramach których uczą się wykorzystywać poznane metody i techniki np. twórczego myślenia czy organizatorskie. Dużą popularnością cieszą się organizowane przez firmę szkolenia licencyjne, dające określone uprawnienia techniczne (np. spawania, obsługi dźwigu itp.).

Mechanizm ujawniania usterek, przyznawania się do błędów, definiowania dostrzeganych problemów, proponowania ich rozwiązania funkcjonuje – zdaniem kierownictwa przedsiębiorstwa – dzięki stworzonemu poczuciu bezpieczeństwa. Ta potrzeba każdego człowieka jest w Toyocie zaspokajana w różnych płaszczyznach. Po pierwsze zwraca się szczególną uwagę na stworzenie bezpiecznych, ergonomicznych i perfekcyjnych pod względem organizacji, wyposażenia i obiegu informacji stanowisk pracy. Po drugie, Toyota poczuwa się do wyjątkowej odpowiedzialności za każdego przyjętego pracownika. Znajduje to wyraz w stosowanym systemie kariery pracownika, powiązanim z formą zawieranych umów o pracę. Pracownik nowo przyjęty jest zatrudniany na umowę o pracę na czas ograniczony – w Toyocie na rok. Jest to okres stażowy dla nowych pracowników. Druga umo-

wa jest zawierana z pracownikiem na czas nieograniczony. Praktycznie niepodpisanie drugiej umowy o pracę, dającej w perspektywie wieloletnie zatrudnienie, zdarza się niezwykle rzadko. Podobnie zwolnienia pracownika po okresie stazu są sporadyczne i związane ze skrajnie nieodpowiedzialnym zachowaniem pojedynczych pracowników, narażających na utratę życia i zdrowia siebie i współpracowników. Takie skrajne przypadki są karane zwolnieniem dyscyplinarnym. Najczęściej jednak, gdy wina pracownika wynika z niedopatrzenia, prowadzi się z nim rozmowy wyjaśniające mające na celu poprawę niewłaściwych postaw, zachowań i wykonywanych obowiązków. Rozmowy prowadzone przez kierowników mają uświadomić pracownikowi wagę wykonywanej przez niego pracy, jej wpływ na wyniki zespołu i całej organizacji. Trzeba zauważyć, że kultura organizacyjna Toyoty ma zachęcać pracowników do przyznawania się do popełnionych błędów. Przyjmuje się założenie, że błędy w najmniejszym stopniu wynikają z winy pracownika. Ich występowanie jest zazwyczaj spowodowane brakiem wyraźnych instrukcji, nieodpowiednimi procedurami, złym szkoleniem czy błędnym postępowaniem menedżera.

Polityka rozwoju i awansów jest ujęta systemowo. Awanse na stanowiska brygadzystów (*team leader*), mistrzów (*group leader*) i kierowników działów są poprzedzone szkoleniami z zakresu skutecznego przekazywania i dzielenia się wiedzą.

Prowadzi się wszechstronne szkolenia: licencyjne dające określone uprawnienia techniczne (np. obsługa dźwigu, wykonywania procesów spawania itp.), związane z nauką języka angielskiego (dla kadry menedżerskiej, od szczebla mistrza), a także szkolenia korporacyjne związane z nabyciem umiejętności posługiwania się narzędziami zarządzania (narzędzia jakości, metody rozwiązywania problemów, metody twórczego myślenia). Większość szkoleń jest realizowana na stanowisku pracy. Dla każdego pracownika tworzy się indywidualne plany szkoleń, z których realizacji są oceniani przez przełożonych. Wstępne szkolenie nowo przyjętego pracownika trwa tydzień i obejmuje trzydniowe szkolenie bhp, dwudniowe na temat Toyota Production System (system produkcyjny) i ostatnie dwa dni na temat Toyota Way (filozofia firmy). Szkolenia stanowiskowe nowego pracownika trwają od jednego do kilku miesięcy. Najlepsi pracownicy będą co kilka lat wysyłani na szkolenia do innych zakładów pracy Toyoty oraz do Centrum Szkoleniowego w Wielkiej Brytanii.

Integracja pracowników (i członków ich rodzin) z przedsiębiorstwem dokonuje się na różnych płaszczyznach. Jedną z nich jest organizowanie cyklicznych (zazwyczaj w odstępach rocznych) imprez w rodzaju Toyota Summer Party, Dni Otwartych Drzwi, zawody sportowe (np. biegi maratońskie), rozgrywki sportowe w grach zespołowych firm japońskich w Polsce, Piknik Strefowy (uczestnikami są pracownicy przedsiębiorstw z Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej). Mistrzowie – w ramach programu *Personal Touch* – otrzymują kwoty pieniężne z przeznaczeniem na wspólne z pracownikami spędzenie czasu poza pracą (kino,

restauracja, wycieczka górską, pobyt w schronisku). Zazwyczaj, w porozumieniu z członkami zespołów, mistrzowie kumulują otrzymane środki pieniężne i organizują wspólne imprezy raz na trzy miesiące. Prowadzona jest działalność sportowo-rekreacyjna, w czym niewątpliwie pomaga nowoczesnie wyposażona hala sportowa połączona z pomieszczeniami odnowy biologicznej. Ze środków przedsiębiorstwa wybudowano w Wałbrzychu dom mieszkalny (40 mieszkań) dla specjalistów pozyskanych do TMMP z innych części kraju.

Dyrektor D. Banach do najważniejszych czynników wpływających na efektywność zarządzania przedsiębiorstwem zaliczył: wizję i misję organizacji, jej cele strategiczne, strukturę organizacyjną, style kierowania, motywowanie, rozwój pracowników. Do najważniejszych procesów zarządzania wiedzą w TMMP zaliczył natomiast:

- pozyskiwanie wiedzy od pracowników,
- kreowanie nowej wiedzy,
- lokalizowanie i identyfikację wiedzy,
- dzielenie się posiadaną wiedzą,
- pozyskiwanie wiedzy z otoczenia.

Udzielone odpowiedzi potwierdzają priorytetowe znaczenie pracowników i ich kompetencji. Dodatkowym potwierdzeniem tego faktu jest wskazanie w wywiadzie na politykę personalną (obok obszaru strategii i informatyzacji) jako podstawowy obszar zastosowania zarządzania wiedzą. Według interlokutora system zarządzania wiedzą powinien być w 80% zbudowany z elementów zorientowanych na człowieka. D. Banach, odpowiadając na pytanie, jakie czynniki motywują pracowników do kreatywności, wskazał na dostęp do informacji, dostęp do przełożonych, większą samodzielność, udział w podejmowaniu decyzji w ramach zespołu i prawo do błędu. Nie został wskazany żaden czynnik materialny czy finansowy. Zdaniem D. Banacha bodźce niematerialne są również zachętą dla pracowników do podzielenia się z innymi posiadaną wiedzą i doświadczeniem. Do dzielenia wiedzą zachęca udział w konferencjach i awans na wyższe stanowisko.

Odpowiadając na pytania dotyczące pracowników wiedzy, dyrektor przypisał im trzy cechy: umiejętność pracy zespołowej, przedstawianie usprawnień i elastyczność. Odnosząc się do cech najlepszych pracowników (w intencji autora niniejszej pracy pytanie dotyczyło pracowników kluczowych należących do rdzenia organizacji), wymienił jako istotne: wieloletnie doświadczenie zawodowe, ponadprzeciętne wyniki w pracy, bycie godnym zaufania oraz posiadanie kluczowych kompetencji z punktu widzenia efektywności organizacji.

System zarządzania w Toyocie jest doskonałą egzemplifikacją japońskiego podejścia do pracy. Decyzje nie powstają nagle, są wypracowywane w toku wielu spotkań, dyskusji, zbiorowych konsultacji w grupie prowadzonych przez menedżerów. Do problematyki rozwoju, poprawy parametrów funkcjonowania na stanowisku pracy, linii produkcyjnej, całym przedsiębiorstwie podchodzi się ewolucyjnie, stale edukując pracowników – przede wszystkim poprzez zachęcanie do

świadomego podejścia do problemu (dlaczego powstał problem? jakie są pierwotne przyczyny jego powstania? jak usprawnić proces? jakie są cele usprawnienia?). Sugestie zgłaszane przez pracowników sprzyjają ich intelektualnemu zaangażowaniu, utożsamianiu się z firmą i jej osiągnięciami. Widoczne osiągnięcia Toyoty są oparte na mocnych podstawach wspólnie akceptowanych powinności i wzorców działania. Bez odpowiedniej, przyjętej i świadomie przeżywanej przez ogół pracowników kultury organizacyjnej nie byłoby możliwe – jak się wydaje – efektywne zastosowanie pozostałych elementów systemu zarządzania. Jeśli nawet nie są one wprost określane mianem systemu zarządzania wiedzą – to *de facto* tworzą zintegrowany zespół zasad, procedur i metod zorientowanych na tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy w działaniu.

SYSTEM ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

5.1. Elementy systemu zarządzania wiedzą w świetle wyników analizy literatury przedmiotu

Praktyczne ujęcie problematyki gospodarowania zasobami wiedzy wymaga systemowej perspektywy konstruowania i funkcjonowania użytkowych programów zarządzania wiedzą (celowość, planowość, kompleksowość, systematyczność podejścia). Tworzony system powinien zapobiegać utracie wiedzy już pozyskanej lub tej, którą można wykreować w sprzyjających warunkach (pojawia się kwestia eksploatacji istniejącej wiedzy i eksploracji nowej, wykreowanej wiedzy [Wawrzyniak 2003, s. 39-40]). Przedsiębiorstwa funkcjonujące w obrębie konkurencyjnej gospodarki globalnej, poddane nieustannej presji, wymuszającej szybkość, elastyczność i innowacyjność reakcji, mogą odnieść sukces pod jednym warunkiem: potrafią przekształcić wszystkie docierające do nich sygnały i informacje w odpowiednie zmiany w różnych zakresach działań. Totalne „filtrowanie”¹ napływających informacji jest możliwe pod warunkiem włączenia wszystkich elementów strukturalnych do działającego układu reakcji. Wtedy informacje (i powstająca na ich podstawie wiedza) znajdujące się na różnych poziomach organizacyjnych będą mogły zostać wykorzystane jako parametry sterujące w ciągłym procesie od dostrzeżenia problemu po jego kreatywne rozwiązanie. W złożonym i burzliwym otoczeniu działania kompleksowe – oparte na danym systemie (np. zarządzania wiedzą) – zapewniają organizacji nie tylko przetrwanie, ale i rozwój poprzez proces uczenia się wszystkich jej elementów: pracowników i zespołów przez nich tworzonych.

Koncepcja zarządzania wiedzą musi być próbą całościowego ujęcia wszystkich tych zjawisk i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i w jego relacjach z otoczeniem, które mają wpływ na kształtowanie pozycji konkurencyjnej danej organizacji. Wolno przyjąć, że decydujące znaczenie kluczowych kompetencji w tworzeniu przewagi strategicznej spowoduje, że przedsiębiorstwa, poszukując kolejnych metod zwiększających poziom efektywności, rozpoczną wprowadzanie zarządzania wiedzą od obszarów atutowych, w których generowana jest przewaga

¹ Filtrowanie pod względem istotności, prawdziwości, aktualności itd.

konkurencyjna². Tam prawdopodobnie najszybciej można będzie dostrzec pozytywne efekty aplikacji systemu.

W każdym przedsiębiorstwie obszar lokalizacji kluczowych kompetencji i występujących w nim procesów biznesowych będzie odmienny. Nie może zatem dziwić różnorodność podejścia w doborze elementów systemu zarządzania (tab. 5.1). Wręcz przeciwnie. Efektywne podejście do zarządzania wiedzą musi – z istoty rzeczy – uwzględniać specyfikę przedsiębiorstwa pod względem użytkowanej wiedzy. Nie ma jednej, uniwersalnej – sprawdzonej w praktyce – koncepcji zarządzania wiedzą. Istniejące organizacje mają bowiem odmienne możliwości i ograniczenia oraz potrzeby. Obecnie zarządzanie to sztuka wyboru najbardziej odpowiedniego sposobu osiągnięcia zamierzonego celu. Do takiego poglądu, uwzględniającego polskie realia, przychylił się B. Wawrzyniak. Twierdzi on, że nie da się opanować uniwersalnej koncepcji zarządzania wiedzą. Kierownictwa przedsiębiorstw muszą samodzielnie tworzyć systemy zarządzania wiedzą w swoich organizacjach. Elementów do budowy takich systemów jest już dzisiaj sporo. Problemem jest to, które z nich wybrać, jak z nich stworzyć system oraz jaką technologię i jakie priorytety przyjąć przy wdrażaniu takiego systemu [Wawrzyniak 2001a, s. 32-33].

Potwierdzeniem dużych rozbieżności w postrzeganiu kształtu systemu zarządzania są rekomendacje zawarte w tab. 5.1. Poszczególni autorzy wyróżniają często inne, niezbędne ich zdaniem, elementy tego systemu. Nie istnieje ani w teorii, ani w powszechnym praktycznym zastosowaniu jeden uznany model systemu zarządzania wiedzą. Jedną z cech, przydatnych do opisu i różnicowania systemów zarządzania, jest obecność w nich różnych koncepcji zarządzania [Lichtarski, Czura 2002, s. 7]. Stwierdzenie to wolno odnieść do systemów zarządzania wiedzą. Uprawniona wydaje się konstatacja, że koncepcja zarządzania wiedzą, krystalizująca się w postaci danego systemu zarządzania wiedzą, będzie pochodną strategii zorientowanej w większym stopniu:

- albo na implementowanie rozwiązań mieszczących się w obrębie podejścia kodyfikacyjnego,
- albo na implementowanie rozwiązań związanych z podejściem personalnym.

Jest to zgodne z ogólnymi tendencjami obserwowanymi w przedsiębiorstwach. Jeśli prześledzimy rozwój systemów zarządzania wiedzą w organizacjach, stwierdzimy, że w kolejnych dekadach ubiegłego wieku tworzono i wykorzystywano systemy administrowania bazami danych (połowa lat siedemdziesiątych), administrowania danymi (połowa lat osiemdziesiątych), zarządzania danymi (koniec lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku), zarządzania informacjami (lata dziewięćdziesiąte), by dojść do obecnego zarządzania wiedzą (lata dziewięćdziesiąte ubiegłego

² Warto dodać, że obszary atutowe generujące przewagę konkurencyjną są zazwyczaj najlepiej rozpoznane w przedsiębiorstwie (procesy, procedury, instrukcje) i stąd też inicjowanie zarządzania wiedzą właśnie w tych obszarach wydaje się naturalne i oczywiste.

Tabela 5.1. Elementy systemu zarządzania wiedzą według wybranych autorów

Autor	Elementy systemu zarządzania wiedzą
J.H. Lee, Y.G. Kim [2003]	<ul style="list-style-type: none"> • wiedza organizacyjna • pracownicy intelektualni • proces zarządzania wiedzą • techniki informacyjne
Ch. Soo, T. Devinney, D. Midgley, A. Deering [Soo i in. 2002] (cyt. za [Mikula, Pietruszka- -Ortyl 2003, s. 6])	<ul style="list-style-type: none"> • subsystem baz danych, umożliwiający pracownikom i menedżerom dzielenie się informacjami oraz sprawne tworzenie ich zbiorów • subsystem języka organizacyjnego, pozwalający ludziom zrozumieć stan rzeczy związany z dekodowaniem uzyskiwanych z baz danych informacji, kodyfikowaniem własnej wiedzy w dane łatwo użyteczne dla innych oraz systemem języka warunkującym głębokie zrozumienie przekazów werbalnych i niewerbalnych otrzymanych przez członków organizacji • subsystem sieci powiązań, umożliwiający pracownikom odbieranie i przyswajanie informacji i wiedzy ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych • subsystem transferu, za pomocą którego wiedza jest przekazywana między ludźmi lub też kreowana nowa wiedza jako rezultat rzadkiej kombinacji informacji płynących z indywidualnego zasobu doświadczeń
W. Grudzewski, I. Hejduk [2004, s. 276]	<ul style="list-style-type: none"> • wdrożenie systemu informatycznego • organizacja komórki ds. zarządzania wiedzą • stworzenie podstaw kultury organizacji uczącej się • budowanie systemu motywacyjnego • stworzenie możliwości ciągłego zdobywania nowych umiejętności • opracowanie systemu pomiaru wiedzy.
E. Skrzypek [2002b]	<ul style="list-style-type: none"> • system strategiczny, w tym strategia organizacji, strategie zarządzania wiedzą, kapitał ludzki, kultura organizacyjna, technologie oraz system pomiarowy • system operacyjny, w tym aspekt procesowy, np. tworzenie, kodyfikacja i transfer wiedzy, czy też aspekt strukturalny, tj. organizacja ucząca się, inteligentna, wirtualna, fraktalna itp.
E. Piasny [2001, s. 19]	<ul style="list-style-type: none"> • <i>ludzie (kapitał ludzki)</i> – właściciele „jedynego znaczącego zasobu”, jakim jest wiedza, która obejmuje nie tylko wiedzę „eksplikowaną” (dostępną, skodyfikowaną), tzn. sformułowaną jasno i wyraźnie w postaci procesów, struktur, umiejętności, patentów, licencji, technologii, banków danych, uwag od klientów itd., lecz również wiedzę „implikowaną” (cichą, spersonalizowaną), tzn. znajdującą się w głowach menedżerów, specjalistów i pracowników, zależną od ich wartości osobistych, możliwości rozwojowych, kontaktów z klientami i innych stosunków osobistych • <i>formy organizacyjne</i> sprzyjające zarządzaniu wiedzą – czyli rozwiązania strukturalne najlepiej spełniające wymagania zarządzania wiedzą, jak organizacja inteligentna, wirtualna lub hipertekstowa, oraz kultura organizacyjna, w centrum której lokują się najbardziej typowe wartości organizacji uczącej się, a mianowicie kreatywność, innowacyjność jednostek i zespołów ludzkich, nastawienie na klienta, uczenie się, ciągłe dążenie do bycia lepszym, profesjonalizm, oryginalność i nowatorstwo w dziedzinie zarządzania • <i>systemy informatyczne</i> wykorzystywane do zarządzania wiedzą, w tym intranety, elektroniczne fora dyskusyjne, banki danych, zapewniające dostęp do strategicznie ważnych informacji o rynku, działaniach regulacyjnych państwa, przewidywanych zmianach w otoczeniu, szansach i zagrożeniach rozwojowych.
A. Kowalik [2004, s. 9-10]	<ul style="list-style-type: none"> • wymiar procesowy • wymiar ludzki • wymiar technologiczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

wieku i pierwsza dekada XXI wieku) [Maier 2002, s. 36]. Ewolucja systemów zmienia kierunek: od zarządzania zasobami danych i informacji do zarządzania zasobami wiedzy. Przyszłość zarządzania wiedzą wydaje się należeć do rozwiązań bazujących na aspektach ludzkich³. Będą one tworzyć zarządzanie wiedzą II generacji, skoncentrowane na tworzeniu koncepcji i metod zarządzania pracownikami wiedzy.

Pewne wnioski można również sformułować na podstawie doświadczeń przedsiębiorstw budujących systemy zarządzania wiedzą. Pozwalają one wskazać etapy/fazy tego procesu [Dąbrowski, Kołodkiewicz 2003, s. 176]:

Etap pierwszy: *chaosu* – organizacja nie dostrzega relacji pomiędzy wagą zarządzania wiedzą a sposobem osiągania założonych celów organizacji.

Etap drugi: *świadomości* – organizacja podejmuje realizację pilotażowych projektów związanych z zarządzaniem wiedzą; świadomość i implementacja tego typu przedsięwzięć nie mają jednak charakteru sformalizowanego.

Etap trzeci: *ukierunkowania* – organizacja wykorzystuje procedury i narzędzia systemu zarządzania wiedzą; rozpoznawane są także korzyści, jakie zarządzanie wiedzą wnosi do firmy.

Etap czwarty: *zarządzania* – organizacja dysponuje schematem procedur i narzędzi związanych z zarządzaniem wiedzą, aczkolwiek istnieją jeszcze pewne problemy techniczne i kulturowe, które należy pokonać.

Etap piąty: *systemowego zintegrowania* – procedury tworzące system zarządzania wiedzą stanowią integralną część organizacyjnych i indywidualnych procesów; interesariusze informowani są o wartości wiedzy.

Na podobny w swojej wymowie proces kolejnych etapów, przez które przechodzi firma, powiększając swoją wiedzę o klientach, rynkach i branży, wskazuje A. Tiwana [2003, s. 344] (tab. 5.2).

Tabela 5.2. Etapy rozwoju wiedzy w przedsiębiorstwie

Etap	Nazwa	Typowa forma wiedzy
Pierwszy	Całkowita ignorancja	Brak jakiegokolwiek wiedzy
Drugi	Świadomość wiedzy	Wiedza jest głównie ukryta
Trzeci	Umiarkowana doza wiedzy	Wiedza ma głównie formę pisemną
Czwarty	Opanowanie wiedzy na poziomie średnim	Pisemna i wcielona w działania rutynowe
Piąty	Sprawność procesowa	Lokalne przepisy i instrukcje działania
Szósty	Charakterystyka procesu	Równania empiryczne (znane są sposoby obniżki kosztów)
Siódmy	Wiedza „dlaczego”	Scjentyfikacja: procedury, metody i algorytmy
Ośmy	Pełna wiedza	Idealny, lecz nieosiągalny w praktyce poziom wiedzy

Zródło: [Tiwana 2003, s. 344].

³ 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.)

Przedstawione modelowe ujęcia procesów budowy systemów zarządzania wiedzą podkreślają pewne prawidłowości. Możemy do nich zaliczyć krystalizowanie się sformalizowanych, obmyślanych i sprawdzonych procedur i metod zarządzania wraz z przechodzeniem do kolejnych, bardziej dojrzałych etapów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Pojedyncze, jednorazowe inicjatywy są stopniowo zastępowane przez skoordynowane działania na poziomie procedur i narzędzi (przy padkowość zastępowana systemowością działań). W kolejnych etapach dojrzewania do bardziej świadomego zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa zaczynają wykorzystywać metody wspomagające procesy pozyskiwania, upowszechniania i wykorzystywania wiedzy.

Podsumowując, można stwierdzić, iż zarządzanie wiedzą może być wdrożone i realizowane tylko wówczas (i wtedy tak będzie identyfikowane i określone), gdy stanowi świadome i celowe zarządzanie zasobami wiedzy w organizacji w aspekcie strategii, struktury, kultury, procesów, technologii i przede wszystkim ludzi – dysponentów wiedzy. Mamy wówczas do czynienia z podejściem kompleksowym, realizowanym w sposób przemyślany i zorganizowany.

5.2. Determinanty systemu zarządzania wiedzą

W teorii najogólniej wyróżnia się dwa rodzaje czynników wymuszających wdrożenie systemu zarządzania wiedzą:

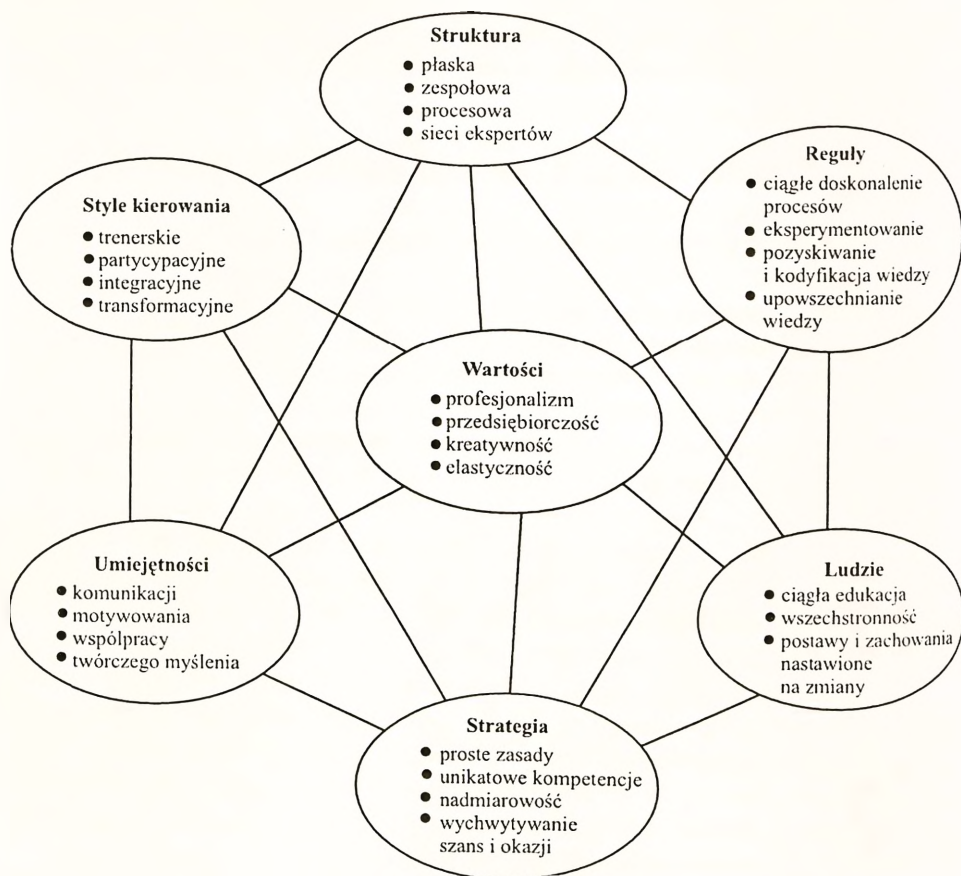
- o charakterze wewnętrznym (tkwiące w samej firmie),
- o charakterze zewnętrznym (tkwiące w otoczeniu).

W wielu organizacjach dostrzegany jest problem tzw. lepkości wiedzy. Informacje, wiedza, programy działania i kompetencje pracowników są ściśle związane z konkretnymi jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa, a pozostała część organizacji nie zdaje sobie sprawy z ich istnienia. W rezultacie często marnowane są olbrzymie nakłady czasu i pracy na zdobywanie wiedzy, która tak naprawdę jest „na wyciągnięcie ręki”. „Lepkość wiedzy” ściśle się wiąże z problemem braku pamięci organizacyjnej. Zamiast korzystać z raz zdobytych doświadczeń, inni pracownicy przedsiębiorstwa powtarzają stare błędy i ponownie dochodzą do tych samych czy też podobnych wniosków. Nie ma bowiem formalnych rozwiązań pozwalających zapisywać, gromadzić, uaktualniać i udostępniać informacje o realizowanych projektach czy klientach. Wiedza w firmie nie posiadającej funkcjonującego systemu wiedzy jest rozproszona (między poszczególnych pracowników). Powoduje to, że dotarcie do takiej informacji jest bardzo pracochłonne. Dodatkowym zagrożeniem dla przedsiębiorstwa nie posiadającego uporządkowanego systemu wiedzy jest stała utrata informacji.

Sytuacja ta zakłóca proces organizacyjnego uczenia się i prowadzi do marnotrawstwa czasu, zasobów ludzkich i finansowych. Ponadto przedsiębiorstwa nie rozwinęły podstawowych mechanizmów zabezpieczających je przed niekontrolo-

wanym odpływem wiedzy z firmy. Dzieje się tak np. przy odejściu ważnego pracownika – np. handlowca, którego *know-how* zostało zakodowane jedynie w jego głowie. Najczęściej przedsiębiorstwo obserwuje wtedy utratę znaczących klientów. Razem z odejściem pracowników znika bowiem wiedza na temat metod ich pracy [Grudzewski, Hejduk 2002b, s. 13]. W mniejszych firmach może się to zakończyć nawet bankrutem. W rezultacie brak systemu powoduje rozliczne straty.

Czynniki zewnętrzne, przesądzające o wdrożeniu systemów zarządzania wiedzą, odgrywają jeszcze ważniejszą rolę, znajdują się bowiem poza kontrolą przedsiębiorstwa. Zalicza się do nich zjawiska, o których była już mowa we wcześniejszych fragmentach niniejszej pracy: globalizacja, postęp technologiczny, wzrost wymagań klientów, rewolucja internetowa. W rzeczywistości wszystkie one są częścią szerszych przeobrażeń związanych z nadchodzącą erą wiedzy, która zastępuje gospodarkę industrialną.



Rys. 5.1. Czynniki wpływające na kształt systemu zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Trudno jest wskazać samoistną determinantę kształtującą system zarządzania wiedzą. Jest to praktycznie niemożliwe. Realne jest natomiast wytypowanie zbioru najważniejszych determinant, które oddziałują w sposób decydujący na charakterystykę takiego systemu. Za bazę metodyczną można przyjąć zmodyfikowany model McKinseya, uznając, że zawarte w nim elementy są na tyle uniwersalne, iż mogą być rozpatrywane jako czynniki wpływające na kształt systemu zarządzania wiedzą. Na rysunku 5.1 przedstawiono podstawowe obszary systemu zarządzania w kategoriach „7S” (*shared value, strategy, structure, staff, systems, style, skills* – wartości, strategia, struktura, ludzie, reguły, style kierowania i umiejętności) jako potencjalnie odpowiedzialne za skuteczne wdrożenie omawianego systemu. W poszczególnych, wymienionych obszarach zawarte są szczegółowe czynniki, które wydają się pozytywnie skorelowane z ideą zarządzania wiedzą, a także z innymi nowoczesnymi koncepcjami zarządzania. Można założyć, że równoległe ich zastosowanie we wszystkich obszarach zwiększyłoby prawdopodobieństwo implementacji efektywnego systemu zarządzania wiedzą w postaci odpowiednich metod i technik/narzędzi zarządzania. Zaprezentowany model jest bliski przedsiębiorstwom opartym na wiedzy, gdyż dynamiczny układ powiązań poszczególnych działań wzmacnia wszystkie te cechy organizacji wiedzy, które uznajemy za jej fundamentalne wartości (powszechność pracy zespołowej, ciągłe zmiany, otwarta komunikacja itd.).

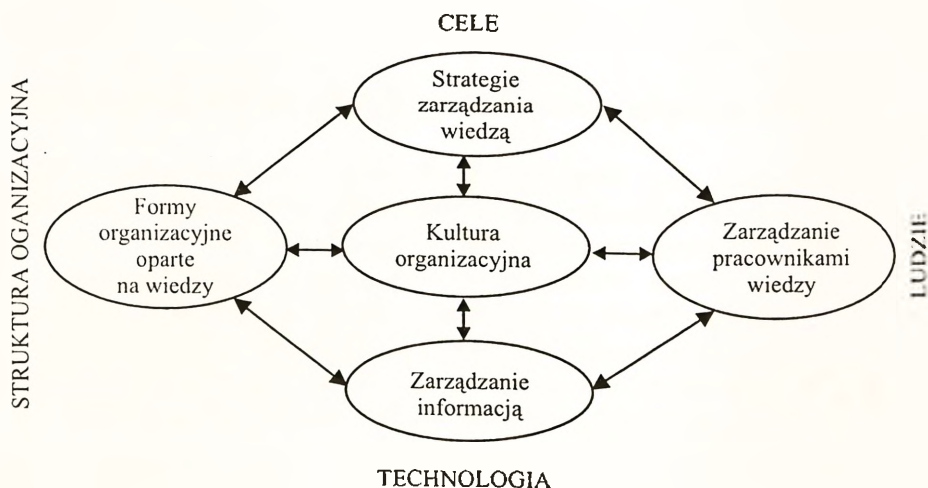
5.3. System zarządzania wiedzą w ujęciu modelowym

Jak już stwierdzono, ani w literaturze przedmiotu, ani w powszechnym praktycznym zastosowaniu nie ma propozycji ani przykładu uniwersalnego systemu zarządzania wiedzą. Poszczególne modelowe ujęcia zalecają zastosowanie różnorodnych składników systemu. Można jedynie zaobserwować stopniową ewolucję od rozwiązań skoncentrowanych na zarządzaniu danymi i informacją do rozwiązań opartych na zarządzaniu wiedzą. Ponadto coraz bardziej rozwinięte procedury i metody zarządzania wiedzą dotyczą nie tylko użycia technologii, ale w rosnącym stopniu odnoszą się do kwestii personalnych. Nie istnieje jeden podstawowy czynnik, który decydowałby o ostatecznym kształcie systemu zarządzania wiedzą. W zależności od okoliczności mamy do czynienia z różnymi, zmieniającymi się pod względem rodzaju i siły oddziaływania zmiennymi. Wydaje się, że przyjęcie wspomnianych założeń musi spowodować poszukiwanie 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.J. Leavitta, którą

graficznie przedstawia tzw. diamentowy model organizacji. Wydaje się, że model ten może stanowić punkt wyjścia do zaproponowania **podstawowych obszarów zarządzania wiedzą**. Dodatkowym, ale zarazem centralnym obszarem jest kultura organizacyjna. Świadome kształtowanie odpowiednich norm i wartości wydaje się niezbędne, jeśli oczekuje się efektywnego zarządzania wiedzą. Postawy i zachowania pracowników nastawionych na pomnażanie wiedzy nie mogą być oparte jedynie na instrukcjach i przepisach, lecz rozwijane przez wspólnie odczuwane przez uczestników organizacji preferencje i powinności. Kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa musi stanowić swego rodzaju osnowę ideową profesjonalnie prowadzonych procesów przepływu wiedzy. Potrzebne są bowiem wzorce, które afirmują myślenie w kategoriach wspólnych wyzwań i osiągnięć, co przeciwdziała zawłaszczaniu wiedzy tylko dla siebie jako argumentu w przetargach o władzę i wpływy⁴. Wzorce kulturowe oddziałują na pozostałe, podstawowe obszary zarządzania wiedzą. W proponowanym podejściu model składałby się z następujących obszarów podstawowych (rys. 5.2):

- strategie zarządzania wiedzą,
- formy organizacyjne oparte na wiedzy,
- zarządzanie informacją,
- zarządzanie pracownikami wiedzy,
- kultura organizacyjna.



Rys. 5.2. Podstawowe obszary zarządzania wiedzą w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

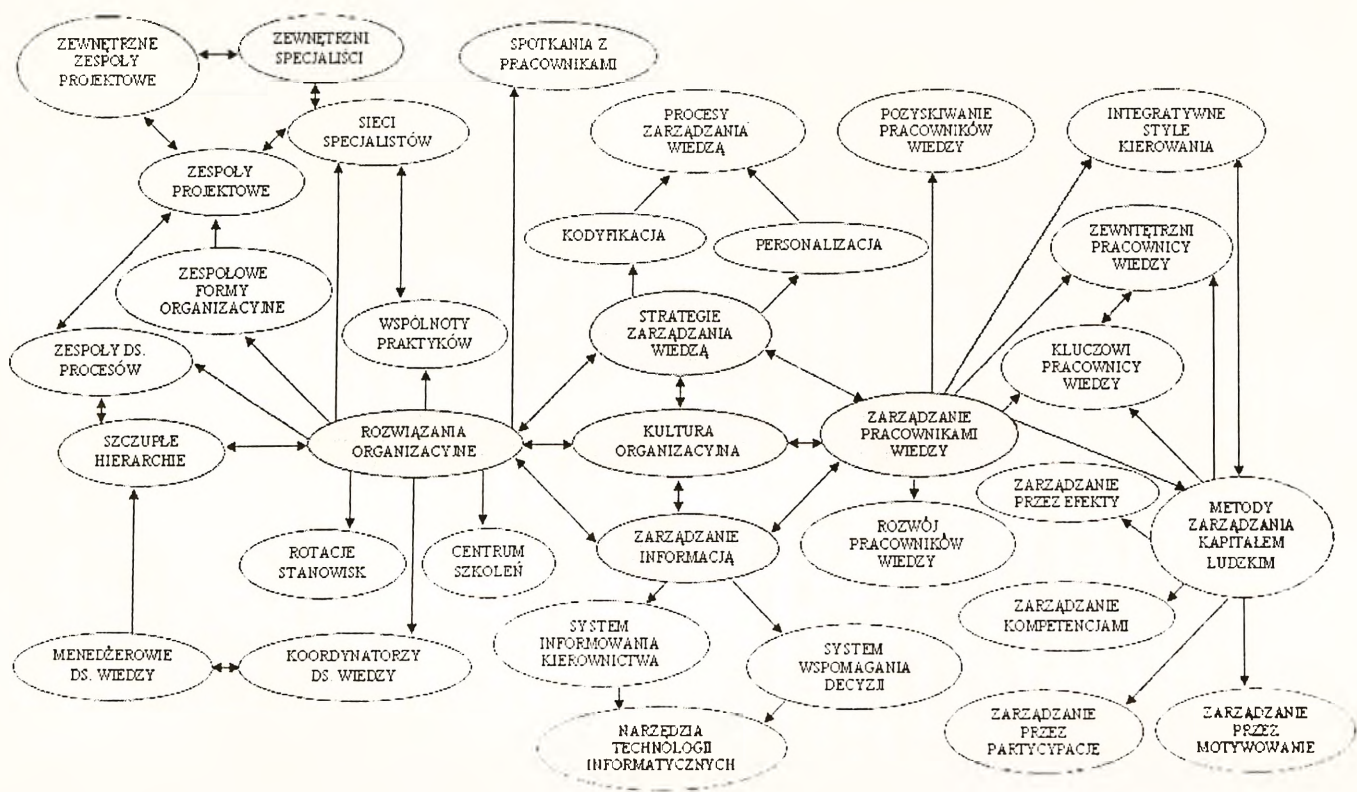
⁴ Jednym z kardynalnych pytań jest kwestia, na ile organizacje przyszłości będą zbiorowiskiem mezwiązanych z sobą emocjonalnie, oddzielonych przestrzenią i technicyzowaną materią profesjonalnych samotników, a na ile społecznością wspierających się wzajemnie i oddanych firmie współpracowników – bardziej partnerów aniżeli podzielonych władzą podwładnych i przełożonych – zob. [Morawski 2001 (t. III, zeszyt 2), s. 88-92].

Podłożem realizowanych w systemie zarządzania wiedzą procesów tworzenia, kodyfikacji i transferu wiedzy są: cele, ludzie, technologia, struktura organizacyjna i kultura organizacyjna. Wymienione kluczowe obszary tworzą przestrzeń oddziaływania każdego potencjalnego systemu zarządzania wiedzą. Wypełnienie tej przestrzeni, jej operacjonalizacja w postaci konkretnych rozwiązań strategicznych, strukturalnych, technologicznych i personalnych jest zadaniem (i wyzwaniem) dla każdej organizacji. Na pewno próby wdrożenia przemyślanego programu gospodarowania wiedzą muszą bazować na każdym z tych obszarów równocześnie, 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 synergii. Wówczas istnieje większa szansa na funkcjonowanie zintegrowanej platformy służącej gospodarowaniu wiedzą. Natomiast poprzestanie jedynie na inicjatywach np. tylko w zakresie technologii informatycznych: sprzęt (*hardware*), oprogramowanie (*software*), telekomunikacja w sieci (Internet, intranet, ekstranet) praktycznie wyklucza możliwość pełnego wykorzystania wiedzy (jawnej i cichej) w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Pozostając przy przykładzie technologii informatycznych, należy wspomnieć, że odgrywa ona ściśle określone role w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa [Chan 2000, s. 224-227]:

- „agenta zmian”,
- czynnika wspomagająco-ułatwiającego,
- czynnika warunkująco-umożliwiającego.

Rola „agenta zmian” polega na tym, iż poprzez zastosowanie nowoczesnych urządzeń, programów i procedur technologia sprzyja w konsekwencji głębokim przeobrażeniom w całym przedsiębiorstwie, również w zakresie postaw i zachowań pracowników. Z kolei rola wspomagająca sprowadza się do zmniejszenia obciążenia pracą, szczególnie tą o charakterze powtarzalnym, rutynowym, sprzyja pozyskiwaniu i obiegowi ważnych informacji. Rola warunkująca sprowadza się do zapewnienia efektywności działań i procesów w obrębie przedsiębiorstwa dzięki np. większej aktualności, dostępności czy szybkości przekazywanych informacji. Świadomość występowania wymienionych ról technologii informatycznych rodzi jednocześnie świadomość ograniczoności jej wykorzystania jako wyłącznego elementu zarządzania wiedzą w organizacji.

Przedstawiony model (rys. 5.2) trzeba traktować jako **rdzeń obszaru zarządzania wiedzą** w przedsiębiorstwie. W każdym przedsiębiorstwie totalnie zorientowanym na wiedzę, model ten stopniowo – w ramach wyodrębnionych obszarów – będzie ulegał rozbudowie o kolejne istotne elementy. Konfigurację elementów będzie tworzyć specyficzny – dla danego przedsiębiorstwa – zespół rozwiązań zorientowanych na wspieranie zarządzania wiedzą (rys. 5.3). Należy się spodziewać szczególnie intensywnych poszukiwań koncepcyjnych w zakresie zarządzania pracownikami wiedzy i rozwiązań organizacyjnych.



Rys. 5.3. Zespół rozwiązań zorientowanych na wspieranie zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

5.3.1. Podstawowe (wyjściowe) obszary zarządzania wiedzą

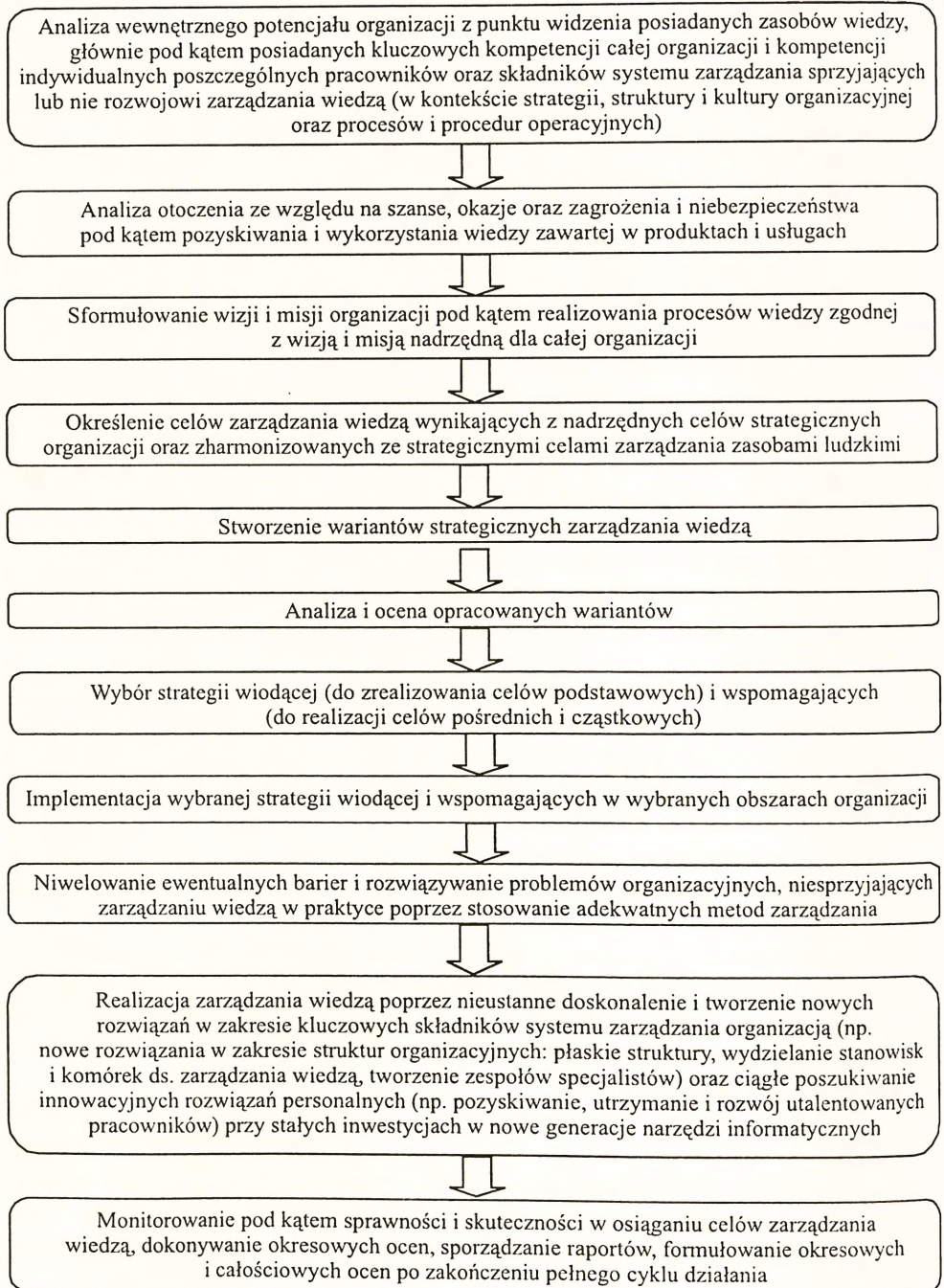
Cele jako obszar zarządzania wiedzą. Ostateczna – w danym stanie równowagi organizacyjnej – charakterystyka systemu zarządzania wiedzą (stosowane metody i techniki zarządzania, formy organizacyjne, narzędzia informatyczne itd.) jest determinowana przyjętą strategią tworzenia i wykorzystywania wiedzy organizacyjnej⁵. Odpowiednia konstrukcja tego systemu (dobór, proporcje i wzajemne relacje jego elementów) umożliwia realizację strategii z jej celami, zasadami, priorytetami, harmonogramami i sposobami działania. Jego podstawową funkcją jest wspomaganie tworzenia, transferu i wykorzystania wiedzy w działalności danej organizacji. System ten powinien być tak zaprojektowany i później doskonalony, aby dostarczać osobom podejmującym decyzje w organizacji wiedzę niezbędną do rozwiązywania konkretnych problemów. Można przy tym przyjąć następujące założenie: wzajemne relacje między główną strategią organizacji a strategią zarządzania wiedzą będą kształtować się od sytuacji, gdy strategia zarządzania wiedzą ma charakter wspierający i uzupełniający (np. zapewnienie szybkiego dostępu do zewnętrznych źródeł informacji), po sytuację, gdy będzie ona stanowić w praktyce dominującą strategię organizacji. Dotyczyć to może np. instytucji badawczych, doradczych, opiniotwórczych, czyli szczególnie tych, w których efekty pracy zależą wprost od jakości pozyskiwanej i wykorzystywanej wiedzy i informacji.

Istotnym aspektem strategii jest kwestia jej implementacji. Dotąd uznawano, że wdrożenie danej strategii zarządzania musi przebiegać sekwencyjnie. Okazuje się jednak, że powszechnie przyjęta sekwencyjna logika wcielania w życie przyjętej strategii przestaje być jedynym, optymalnym sposobem działania. Wolno jednak przypuszczać, że budowa strategii zarządzania wiedzą przebiega w większości tradycyjnych przedsiębiorstwach w sposób dość typowy. Wówczas budowa strategii zarządzania wiedzą w organizacji może przebiegać etapowo – tak, jak zostało to ujęte na rys. 5.4.

Oczywiście jest to ujęcie klasyczne, z kolejno następującymi po sobie etapami (fazami) w układzie chronologicznym i powiązaniem przyczynowo-skutkowymi. Zapewne tradycyjny proces będzie musiał – na pewno w organizacjach opartych na wiedzy – ustąpić miejsca bardziej dynamicznemu układowi powiązań, który byłby zgodny z filozofią ciągłych zmian.

Zarys ideowy procesu tworzenia strategii zarządzania wiedzą w organizacji inteligentnej przedstawiono na rys. 5.5. W tym wariantcie formułowania strategii zarządzania wiedzą procesy analizy potencjału organizacji i jej otoczenia, kreowania wariantów strategii i programu implementacji optymalnej strategii oraz realizacji strategii w praktyce wymagają równoległych działań, co musiałoby być zwią-

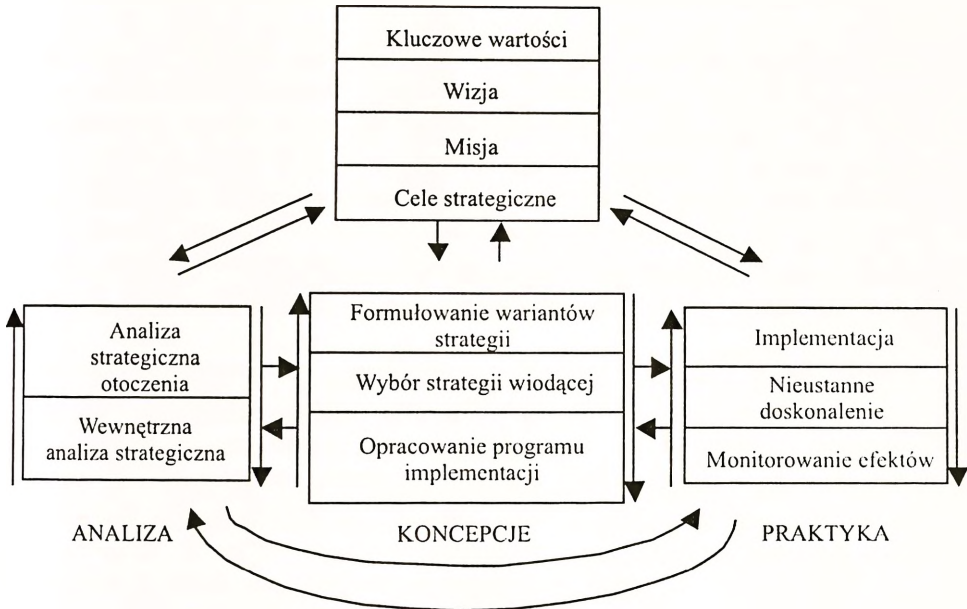
⁵ B. Mikula powiada, że strategia zarządzania wiedzą jest formułą obejmującą kombinację celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad, na których się on opiera, oraz środków, przez które ów system jest tworzony; więcej na ten temat zob. [Mikula 2004b, s. 29].



Rys. 5.4. Proces tworzenia strategii zarządzania wiedzą w tradycyjnej organizacji

Źródło: opracowanie własne.

zane m.in. z intensywną wymianą informacji, otwartą komunikacją, prostotą struktury organizacyjnej i wszechstronnością wyposażonych w wiedzę pracowników. Wymienione cechy są atrybutami nowoczesnych organizacji opartych na wiedzy.



Rys. 5.5. Dynamiczne ujęcie procesu tworzenia strategii zarządzania wiedzą w organizacji inteligentnej

Źródło: opracowanie własne.

Proces tworzenia strategii kształtuje obecnie wiele okoliczności. Z jednej strony następuje olbrzymia presja czasu, która w praktyce uniemożliwia etapowe realizowanie przyjętych faz wdrożeniowych. Obmyślona na wiele miesięcy lub tygodni stopniowa implementacja – zawierająca kolejno: wstępne fazy analiz, porównań, dyskusji, edukacji pracowników i menedżerów, negocjacji, a następnie tworzenia wariantów działania i wybór najlepszego, który jest wprowadzany w aspekcie organizacyjnym, technicznym i strukturalnym – jest praktycznie niemożliwa w warunkach turbulentnego otoczenia. Nacisk konkurencji, wymagań klientów, nowo pojawiających się produktów i usług, postępu technologicznego jest olbrzymi. Trudno jest realizować stopniowe, etapowe działania nie tylko ze względu na aktywność konkurentów, ale także dlatego, że wciąż docierające informacje nieustannie weryfikują dotychczasowe założenia. Dlatego też lepsze rezultaty daje promowanie działań równoległych, przebiegających w tym samym czasie rzeczywistym. Realizując równoległe określone procesy, możemy mówić jedynie o czasowych priorytetach dla któregoś z nich. Oczywiście zarysowane podejście do wdrożenia strategii wymaga stworzenia sieci powiązań informacyjno-komunika-

cyjnych, wspartych techniką teleinformatyczną. Tworzenie technicznych i organizacyjno-strukturalnych możliwości intensywnych kontaktów pomiędzy ludźmi i bezpośredniego przekazywania posiadanej przez nich wiedzy nie pozostaje w sprzeczności, a wręcz przeciwnie, sprzyja (często nieformalnym) spotkaniom i dyskusjom.

Niezależnie od wyboru „ścieżki” budowy strategii zarządzania wiedzą, za punkt wyjścia do jej konstruowania trzeba uznać kwestię zdefiniowania zasadniczych celów (wizji, misji, celów strategicznych), jakie mają zostać osiągnięte dzięki jej realizacji. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt stwierdzają, że ważne jest, by sprecyzować cele już na samym początku wdrażania procesu zarządzania wiedzą. W przeciwnym razie program działania może być niejasny, co grozi porażką całego przedsięwzięcia. Dlatego nie należy nadmiernie teoretyzować. Nawet najwspanialsze wizje trzeba być w stanie przełożyć na działanie [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 9].

Niezależnie od rodzaju występującego problemu, podstawowym celem systemu zarządzania wiedzą będzie rozwiązywanie sytuacji problemowych (identyfikowanych *ex post* lub *ex ante*), związanych z dysponowaniem wiedzą. Jeśli w przedsiębiorstwie najważniejszą kwestią są procesy twórczego myślenia i tworzenia nowych produktów (technologii, urządzeń, programów itd.), sytuacje problemowe pojawiać się będą przede wszystkim w zakresie procesu tworzenia nowej wiedzy. Znajdzie to swoje odzwierciedlenie w zdefiniowanych celach zarządzania wiedzą i szerzej w strategii zarządzania wiedzą, przełożonej następnie na praktyczny język metod, technik i narzędzi działania. Na tej samej zasadzie kłopoty związane z przekazywaniem wiedzy wewnątrz organizacji spowodują, iż kluczowym problemem będzie problem dyfuzji wiedzy i wtedy uwaga zostanie skupiona na procesach transferu wiedzy. Wolno zakładać, że do potencjalnych, bardziej szczegółowych problemów, które tworzą wyzwania dla procesów zarządzania wiedzą, zaliczymy m.in.:

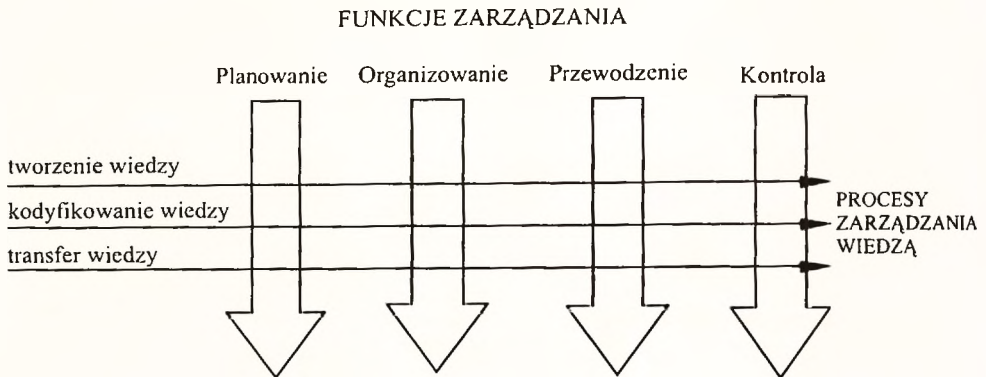
- **problematykę kadrową**, z jej szczegółowymi kwestiami doboru, rozwoju, motywowania i oceny pracowników wiedzy;
- **problematykę strukturalno-organizacyjną**, obejmującą kwestie doboru odpowiednich rozwiązań w zakresie np. poziomu elastyczności struktury, stopnia formalizacji i centralizacji z punktu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

Optymalne prowadzenie procesów z udziałem wiedzy daje efekt w postaci organizacji tworzącej wartość dodaną, innowacyjnej, zdolnej do adaptacji i aktywnie wyszukującej okazji rynkowych łączących się z jej kompetencjami⁶. Z takim pojęciem zarządzania wiedzą łączy się kwestia jego odniesień do istoty zarządzania. Na ogół przyjmuje się w literaturze przedmiotu funkcjonalną postawę badawczą względem istoty zjawiska zarządzania⁷. Tradycja funkcjonalnej interpretacji zarządzania każe je rozpatrywać jako zestaw działań obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny [Griffin 1997, s. 38]. Wydaje się, że przyjęte rozumienie obu kategorii pojęciowych, tj. zarządzania wiedzą i zarządzania w sensie ogólnym, nie pozostaje wobec siebie w sprzeczności. Rozwiązywanie problemów „wiedзовych” (czy też wiedzopochodnych) musi się realizować w obszarach wszystkich obszarów klasycznie pojmowanych funkcji zarządzania. Aby odpowiednio wykorzystać posiadane zasoby i dalej je rozwijać w procesie zarządzania wiedzą, konieczne jest realizowanie typowych funkcji zarządzania. Należy uwzględnić planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie wszystkich procesów z udziałem wiedzy, a na każdym z tych etapów realizowane są na przykład: pozyskiwanie informacji, tworzenie nowej wiedzy (nowych rozwiązań), upowszechnianie wypróbowanych praktyk działania itd. Realizacja wskazanych funkcji zarządzania i procesów z udziałem wiedzy możliwa jest dzięki stworzonemu w organizacji systemowi zarządzania [Mikuła, Pietruszka-Ortyl 2003, s. 6]. Problemy powstające na przecięciach wektorów funkcji zarządzania i procesów zarządzania wiedzą (rys. 5.6) będą impulsem tworzenia odpowiednich metod i technik/narzędzi zarządzania wiedzą.

Trwające w nowoczesnej organizacji nieustanne procesy uczenia się, poznawania rzeczywistości, eksperymentowania, odkrywania i osobistego odczuwania znaczenia wartości zawartych w wizji i misji, osiągnięcia wspólnego zrozumienia używanych metafor, zespołowego odkrywania i redukowania ograniczeń sprawiają, że mamy do czynienia w dużej mierze z naturalnym wyłanianiem się celów, wyznaczających kierunek funkcjonowania firmy. Cele przedsiębiorstwa opartego na wiedzy są w znakomitej części wypadkową dokonujących się procesów poznawczych. W ten sposób pracownicy w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy, opierając się na osobistych kompetencjach, sami identyfikują odpowiednie w danej sytuacji cele i zestawy działań operacyjnych, bez konieczności drobiazgowego ustalania zadań przez przełożonego. Trzeba dodać, że wysokie kompetencje pra-

⁶ Efektywne zarządzanie wiedzą musi być realizowane w odpowiednich warunkach organizacyjnych. Dlatego organizacja zapewniająca efektywny przebieg procesów związanych z wiedzą jest przyczyną i skutkiem skutecznego zarządzania wiedzą.

⁷ W literaturze wyróżnia się dwa podstawowe ujęcia terminu zarządzanie: instytucjonalne i funkcjonalne – zob. [Steinmann, Schreyögg 1992, s. 17-18].



Rys. 5.6. Macierz wektorów funkcji zarządzania i procesów zarządzania wiedzą

Zródło: opracowanie własne.

owników sprzyjają powstawaniu strategii, która w znacznej części jest skonkretyzowaną postacią oczekiwań, potrzeb, ambicji i doświadczeń świadomych swojej pozycji uczestników organizacji. Oczywiście wymagania racjonalności przebiegu procesu budowy strategii nakazują precyzyjne rozpisanie tego procesu na wielu różnych uczestników organizacji, sformułowania zakresu zadań i odpowiedzialności, określenia procedur i zasad współdziałania.

Najważniejsze stają się procesy, które utrwala lub stworzą unikatowe kompetencje firmy, zaspokajające lub kreujące wciąż nowe potrzeby klientów. Unikatowe kompetencje powstają w wyniku instytucjonalizacji wiedzy cichej pracowników [Obłój 2004, s. 5], dokonującej się w toku współdziałania członków zespołów. Dokonanie konwersji cennych zasobów wiedzy cichej, stanowiących subtelną kombinację doświadczenia, wykształcenia, intuicji i talentu umiejętności [Obłój 2004, s. 5] pracowników w zasoby wiedzy jawnej umożliwia organizacji akumulowanie wiedzy w ogólnooorganizacyjnych bazach danych, które są następnie – na różnych zasadach i pod różnym stopniem kontroli – udostępniane wszystkim pracownikom. Przekształcenie wiedzy cichej pozostającej w dyspozycji kompetentnego, utalentowanego pracownika w ogólnodostępną wiedzę jawną wymaga ścisłej koordynacji na poziomie pojedynczego pracownika, zespołu i całej organizacji. Dlatego trzeba rozpatrywać cele organizacji opartej na wiedzy na poziomie:

- pracownika wiedzy,
- zespołu profesjonalistów,
- całej organizacji opartej na wiedzy.

Organizacje wiedzy muszą określać takie cele, które będą sprzyjać czynnym zmianom, kreowaniu pomysłów, ciągłemu odnawianiu się firmy itd. Niezbędne jest tworzenie takiego potencjału (informacje, uzdolnieni pracownicy, technologie itd.), który zapewni nie tylko bieżące wychwytywanie szans, ale i kreowanie nowych

pragnień klientów, nowych wzorców konsumpcyjnych, nowych usług i produktów bez przeszłości.

Poza sprecyzowaniem zasadniczych celów, wprowadzenie kompleksowego programu zarządzania wiedzą w organizacji wymaga [Ludwicyński 2003, s. 389]:

- identyfikacji potencjalnych i obecnych źródeł pozyskiwania wiedzy pochodzącej z otoczenia i z wnętrza organizacji,
- celowego, ciągłego i dynamicznego (w sensie ciągłej konfiguracji źródeł) pozyskiwania wiedzy z otoczenia i tworzenia wiedzy wewnątrz organizacji,
- systematycznego transferu i wykorzystywania wiedzy wewnątrz organizacji przez wszystkich jej uczestników, z naciskiem na wszechstronność, dostępność oraz aktualność skodyfikowanych zasobów wiedzy,
- permanentnego uczenia się ludzi i kreowania organizacji uczącej się (inteligentnej),
- tworzenia kultury organizacyjnej zachęcającej i premiującej dzielenie się wiedzą z innymi,
- szacowania aktywów wiedzy (zarządzanie kapitałem intelektualnym) i liczenia kosztów pozyskania, a szerzej – gospodarowania zasobami wiedzy,
- utrzymania wykorzystywanych zasobów wiedzy organizacyjnej mimo płynności zatrudnienia,
- pozbywania się przestarzałej wiedzy oraz sprzedaży wiedzy na zewnątrz organizacji,
- tworzenia i wykorzystywania metod i narzędzi oraz baz wiedzy niezbędnych dla efektywnego zarządzania wiedzą w organizacji.

Struktura organizacyjna jako obszar zarządzania wiedzą. Zdaniem W.M. Grudzewskiego i I. Hejduk w wyścigu konkurencyjnym w XXI wieku na czoło wysuną się przede wszystkim firmy inteligentne, zdolne do nowatorskich i szybkich dostosowań, a wśród umiejętności zarządzania zdecydowanie najważniejszym elementem będzie umiejętność zarządzania wiedzą i umiejętność w zakresie gromadzenia kapitału intelektualnego [Grudzewski, Hejduk 2002b, s. 13]. W tym stwierdzeniu można znaleźć odzwierciedlenie poglądów o konieczności stworzenia odpowiednich warunków organizacyjnych, wspierających procesy zarządzania wiedzą. Koncepcje nowych form organizacyjnych, prezentowane w literaturze przedmiotu, są pozytywnie skorelowane z koncepcją zarządzania wiedzą. W przekonaniu autora niniejszej pracy daleko idącą zbieżność można dostrzec między koncepcjami organizacji inteligentnej i zarządzania wiedzą⁸. Dobrym punktem odniesienia w dyskusji na temat odpowiednich struktur organizacyjnych w procesie zarządzania wiedzą są szeroko znane – i traktowane jako nowoczesne – struktury organiczne. Ich zastosowanie łączy się z występowaniem otoczenia zmiennego czy nawet turbulentnego, które wymusza ciągłą adaptację do zmieniających się ze-

⁸ Więcej na ten temat w rozdziale 4.

wewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania organizacji [Rutka, Czerska 2003]. Wobec tego istota struktur organicznych musi być oparta na daleko idącej elastyczności w kształtowaniu organizacyjnych podstaw realizacji celów, przejawiać zdolność adaptacyjną (tab. 5.3).

Tabela 5.3. Model biurokratyczny i organiczny struktur organizacyjnych

Cechy modelu	Biurokratyczny	Organiczny
Cele	stałe, niezależne od zmian otoczenia	zmiennie, reagujące na szanse i zagrożenia
Procedury	sztwyne, sformalizowane	zmiennie, inicjatywa oddolna
Elastyczność	nieznaczna	duża
Podział pracy	ścisły, pogłębiona specjalizacja	ograniczony, wszechstronne kompetencje
Uczestnictwo i role organizacyjne	stałe zakresy kompetencji i stanowiska	elastycznie określone role, zmiennie zatrudnienie
Odpowiedzialność	za przestrzeganie reguł	za wyniki
Sprawność w otoczeniu	stabilnym	zmiennym
Liczba reguł formalnych	duża	mała
Rozpiętość kierowania	mała	duża
Kształt struktury	wysmukła	płaska
Centralizacja	duża	mała
Źródło władzy	umiejscowienie w hierarchii	poziom posiadanych kompetencji
Forma porozumiewania się z podwładnymi	rozkazy i polecenia	rady i zalecenia
Układ odniesienia	obszar funkcjonalny	zespół współpracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Romanowska 2001b, s. 204].

Model organiczny ma zastosowanie w takich branżach, które mają charakter otoczenia zmiennego. Jeżeli firma produkuje masowe, identyczne lub podobne do siebie wyroby, oparte na standardzie, rutynie i długich cyklach życia produktów, można stosować model biurokratyczny. W tych firmach, gdzie mamy do czynienia w większym stopniu z produkcją zindywidualizowaną, dostosowaną do oczekiwań klientów, z krótszymi seriami produktów, szerszym asortymentem produkcji, częstszymi innowacjami i nowymi generacjami wyrobów, należy stosować model struktury organicznej. Drugim modelem o widocznych konotacjach z koncepcją zarządzania wiedzą jest **organizacja procesowa** (tab. 5.4).

Efektom zastosowania organizacji procesowej jest zmiana sposobu patrzenia członków zarządu na przedsiębiorstwo. Menedżerowie przestają traktować firmę jako zestaw stałych zadań realizowanych przez poszczególne działy, które mają wyraźnie wytyczone granice. Zamiast tego zaczynają patrzeć elastycznie na możliwości łączenia ludzi, zasobów materialnych, strumieni informacji w określone procesy, tak aby jak najlepiej spełniać oczekiwania klientów. Ta struktura zmusza

Tabela 5.4. Organizacja tradycyjna i procesowa

Organizacja tradycyjna (funkcjonalna)	Organizacja procesowa	Cechy strukturalne
<ul style="list-style-type: none"> wyodrębnione funkcje, zaopatrzenie, sprzedaż, produkcja jako podstawa grupowania komórek doskonalenie umiejętności w ramach ujednoczonych operacji o ograniczonym zasięgu wpływu grupowanie specjalistów o jednorodnych kompetencjach (ekonomiści, inżynierowie, logistycy) kariera tylko w obrębie własnej specjalności, najczęściej kariera pionowa (np. od referenta do głównego księgowego) 	<ul style="list-style-type: none"> procesy gospodarcze jako podstawa tworzenia zespołów interdyscyplinarnych doskonalenie interdyscyplinarnych umiejętności w realizacji zmiennych operacji wielozadaniowość, różne role organizacyjne, myślenie o awansie w kategoriach „właściciela procesu” spotkania, dyskusje, wymiana poglądów ludzi o różnych specjalizacjach 	specjalizacja
<ul style="list-style-type: none"> władza formalna wieloszczeblowa dominacja stosunków władzy nad współdziałaniem odpowiedzialność przypisana konkretnym kierownikom dominują więzi służbowe 	<ul style="list-style-type: none"> dominacja relacji horyzontalnych (poziomych) nad hierarchicznymi wzajemne relacje oparte na zasadzie „wewnętrznego klienta” „właściciel procesu” zastępuje dotychczasowego kierownika „właściciel procesu” ponosi odpowiedzialność za faktyczne rezultaty pracy, liczy się w każdym procesie przede wszystkim stopień zaspokojenia potrzeb klienta 	hierarchia
<ul style="list-style-type: none"> uprawnienia decyzyjne są związane z formalną pozycją w hierarchii obraz całości uzyskuje się na szczycie piramidy władzy 	<ul style="list-style-type: none"> delegowanie uprawnień na zarządzających procesami samodzielność „właścicieli procesów” w tworzeniu architektury procesów (kto, w jakim czasie, w jakim zakresie) 	centralizacja
<ul style="list-style-type: none"> aktywność kierowników zgodna z odgórnymi decyzjami zachowania pracowników podporządkowane skodyfikowanym procedurom i instrukcjom względnie długa petryfikacja zasad działania związana z dużym kosztem zmiany 	<ul style="list-style-type: none"> aktywność pracowników jest skierowana na doskonalenie i poszukiwanie nowych rozwiązań w zakresie realizacji procesu zasady działania dostosowuje się do sytuacji 	formalizacja

Zródło: opracowanie własne.

menedżerów do myślenia o firmie w kategoriach korzyści klientów i akcjonariuszy. Przestaje się opłacać budowanie „własnych imperiów” w ramach przedsiębiorstwa.

Różnica między organizacją procesową a tradycyjną przejawia się najwyraźniej w istnieniu tzw. właścicieli procesów. Odpowiedzialność takiego menedżera obejmuje: dobór środków, podnoszenie kwalifikacji pracowników i mierzenie wy-

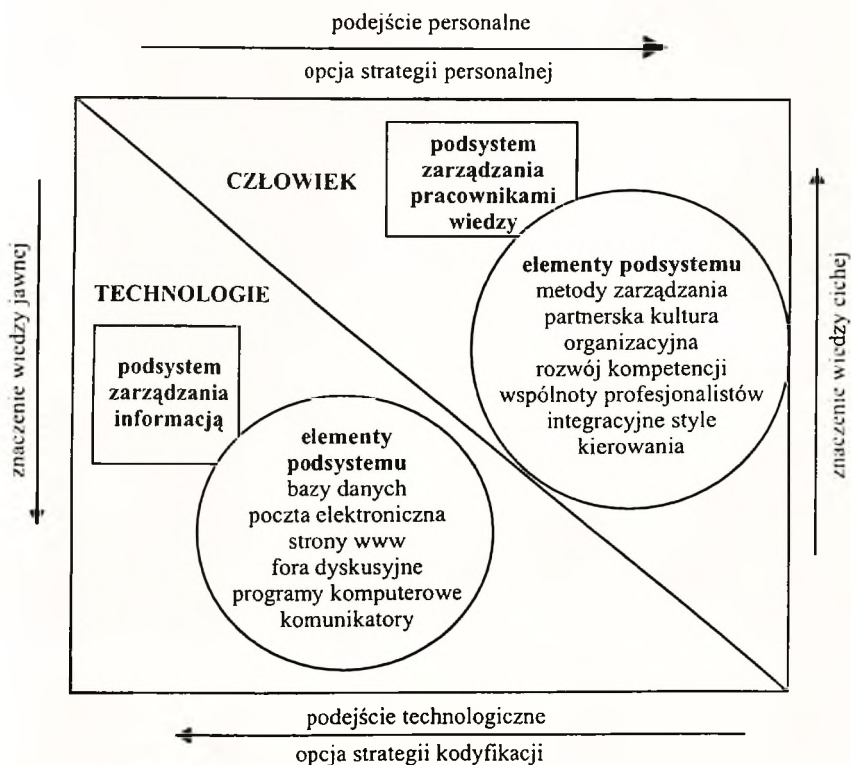
ników. Nie może on występować jedynie w roli (charakterze) szefa tymczasowego, odpowiada on permanentnie za ten proces, choć za każdym razem jest to proces trochę inny, bo inne są problemy organizacyjne, kadrowe itd. Obserwując kierunki zmian struktur organizacyjnych, wytyczane przez nowoczesnych jej reprezentantów (np. struktura organiczna, procesowa), można wysnuć następujące wnioski. Otóż struktury organizacyjne przedsiębiorstw ewoluują w kierunku organizacji bardziej elastycznej, zorientowanej na właściwie ciągłą adaptację, podporządkowaną celom (potrzebom, pragnieniom, preferencjom klienta). W konsekwencji zmiany ulegają zasadnicze cechy organizacji, dotychczas uznawane za kanon jej wewnętrznej budowy. Odstępuje się od zasad ścisłej specjalizacji, rozbudowanej hierarchii, wszechobecnej formalizacji, centralizacji władzy w rękach wąskiej kadry najwyższego szczebla. Nowe wytyczne kształtowania struktur mają zapewnić szybką wymianę bieżących informacji, bezpośrednią, najlepiej nieformalną komunikację, aktywność decyzyjną większości pracowników, wymianę różnych umiejętności i doświadczeń, wzajemne merytoryczne wsparcie w tworzeniu nowych i udoskonalonych rozwiązań. Dokonujące się zmiany wyrażają się następującymi cechami:

- bardziej płynny, słabo określony i zdeterminowany przez aktualne cele podział pracy powoduje, że pracownicy odgrywają różnorodne role organizacyjne (np. wykonawcy, specjaliści, menedżera) oraz stają się bardziej wszechstronni w sensie co najmniej znajomości zagadnień związanych z treścią pracy innych stanowisk w innych działach;
- mała liczba reguł formalnych w postaci ścisłych instrukcji i procedur działania;
- formułowanie celów, które wynikają z konkretnych potrzeb i aktualnych możliwości funkcjonowania przedsiębiorstwa; cele są wypadkową możliwości i okazji rynkowych oraz posiadanych kompetencji;
- płaska struktura organizacyjna zawierająca minimalną liczbę szczebli zarządzania między naczelnym kierownictwem a wykonawcami;
- duża rozpiętość kierowania, oznaczająca tworzenie dużych zespołów różnych specjalistów, dzięki czemu osiąga się warunki do twórczego myślenia i wychodzenia poza własny sposób myślenia i działania (np. jako inżyniera, konstruktora itd.);
- częsta zmiana składu personalnego zespołów roboczych;
- niewielki poziom centralizacji, władza ma charakter rozproszony, jej zmienna lokalizacja wynika z częstych zmian projektów, ciągłych poszukiwań nowych pomysłów; bycie kierownikiem danego zespołu wynika ze względów merytorycznych;
- autorytet władzy wynika z posiadanej wiedzy, kompetencji i osiągnięć danego pracownika.

Podsumowując, wymienione cechy wydają się posiadać daleko idącą zbieżność z postulatami dotyczącymi optymalnych uwarunkowań procesów przepływu wiedzy. W tym kontekście omówione rodzaje struktur i podstawowe kierunki ewolucji

cech strukturalnych wymagają szerszego rozwinięcia, czemu służyłoby przedstawienie założeń, na których oparte są tzw. nowoczesne formy organizacyjne. Będzie o nich mowa w dalszej części niniejszej pracy.

Ludzie i technologia jako obszar zarządzania wiedzą. Każdy tworzony system zarządzania wiedzą musi obejmować dwa obszary: zarządzania informacją (podsystem zarządzania z dominacją znaczenia technologii) i zarządzania pracownikami wiedzy (podsystem zarządzania z dominacją znaczenia człowieka). Przewaga jednego z podsystemów będzie uzależniona od szeregu czynników (zob. rozdz. 3). A zatem, 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. Zależnie od orientacji na wiedzę jawną lub cichą organizacja może przyjąć strategię kodyfikacji lub strategię personalizacji (rys. 5.7). Wybór jednej ze strategii zarządzania wiedzą jest



Rys. 5.7. Relacje między podsystemem zarządzania informacją i podsystemem zarządzania pracownikami wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

de facto wyborem określonej koncepcji (filozofii, podejścia do) zarządzania wiedzą. Skutkiem tego wyboru będzie rozwój podstawowych metod zarządzania wiedzą bardziej związanych z technologiami informatycznymi bądź z kapitałem ludzkim oraz wynikających z nich technik i narzędzi wspomagających. Najbardziej prawdopodobnym wyborem jest zastosowanie 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.

Systemem informacyjnym wewnątrz organizacji nazywamy „zintegrowany zespół ludzi, środków i metod zbierania, kodowania, dekodowania, przechowywania, przetwarzania, odnajdywania i komunikowania, a także aktualizacji i użytkowania danych potrzebnych kadrze kierowniczej do podejmowania decyzji i kierowania” [Pietrzak 1998, s. 7]. Głównymi miernikami efektywności systemu jest zakres dostępnych informacji oraz czas dostępu do nich pracowników. Najważniejszym celem podsystemu jest szybkie udostępnianie pracownikom aktualnych informacji. Informacja nabiera prawdziwej wartości dopiero wtedy, gdy staje się łatwo dostępna i tym samym może być szeroko stosowana. Omawiany podsystem jest oparty na następujących procesach: lokalizowanie źródeł wiedzy, pozyskiwanie informacji z różnych źródeł (zewnętrznych i wewnętrznych), przechowywanie w bazach danych, udostępnianie informacji pracownikom, przesyłanie informacji pomiędzy stanowiska i komórki organizacyjne. Zarządzanie informacją wspomagane jest przez technologię informacji, czyli „zaawansowane narzędzia, takie jak: sieci intranetowe i internetowe, nowoczesne oprogramowanie oraz wszelkiego rodzaju środki medialne” [Earl 1999, s. 3]. Występuje koncentracja czasu, zasobów finansowych i energii na tworzeniu i wykorzystywaniu infrastruktury informatycznej (sprzęt komputerowy, oprogramowanie, połączenia sieciowe). Do nadzorowania procesów przepływu wiedzy jawnej w dużym stopniu wystarczające będą odpowiednio dobrane technologie informatyczne. Narzędzia informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą należą w zasadzie do dwóch podstawowych typów systemów informatycznych: systemy informowania kierownictwa oraz systemy wspomaganie decyzji [Kisielnicki 2003, s. 35]. W proponowanym ujęciu są to dwie podstawowe metody zarządzania informacją:

System informowania kierownictwa (*management information system*) gromadzi dane, organizuje je i sumuje do postaci przydatnej dla kierownictwa firmy. Zadaniem tego typu systemów jest zaopatrywanie menedżerów w informacje niezbędne w ich pracy, dawanie możliwości dostępu do danych z niższych poziomów firmy. System informowania kierownictwa (SIK) jest zintegrowaną bazą danych, przyjmującą informacje ze wszystkich działów firmy. Dzięki niemu menedżerowie

różnych działów mogą łatwo sięgać do informacji z innych komórek [Internet: <http://www.infoflow.pl/okno.php?nid=156>].

System wspomagania decyzji (*decision support system*) to system komputerowy, obsługujący głównie taktyczny i strategiczny poziom zarządzania w zakresie wspomagania niektórych lub wszystkich faz procesu decyzyjnego, dotyczącego problemów trudnych, nowych i najczęściej słabo ustrukturalizowanych [Flakiewicz 2002, s. 189]. System automatycznie wyszukuje, przetwarza i sumuje informacje potrzebne menedżerom do podjęcia konkretnej decyzji. Daje on możliwość przeprowadzania symulacji zmian cen, wielkości sprzedaży, wahań koniunktury itp., które dają kierownictwu podstawy do właściwego prowadzenia działań rynkowych [Internet; <http://www.infoflow.pl/okno.php?nid=156>]. Szczególnym rodzajem tego systemu są systemy eksperckie (*expert systems*). Są to technologie oparte na sztucznej inteligencji, operujące na wyspecjalizowanej wiedzy w zakresie specyficznego obszaru ludzkiej działalności. Umożliwiają nawiązanie dialogu z użytkownikiem. w wyniku czego system oferuje rady, proponuje rozsądne decyzje oraz objaśnia sposób rozumowania. W uproszczeniu można powiedzieć, że systemy eksperckie symulują proces wnioskowania, zachodzący w mózgu człowieka [Flakiewicz 2002, s. 161].

W ramach podanych metod zarządzania informacją możemy wyróżnić następujące narzędzia:

- bazy wiedzy,
- hurtownie danych,
- intranet, portale korporacyjne,
- fora dyskusyjne,
- *e-learning*,
- system przepływu pracy – *workflow*,
- system wspomagania pracy grupowej.

Można założyć, że w miarę wzrostu znaczenia wiedzy cichej rosnąć będzie w organizacji zarządzającej wiedzą zainteresowanie rozwiązaniami personalnymi. Kluczowe w podejściu personalnym do zarządzania wiedzą będą procesy: kreowania nowej wiedzy, dzielenia się wiedzą w kontaktach bezpośrednich między pracownikami, rozwijania istniejącej wiedzy oraz wykorzystywania wiedzy do tworzenia nowych produktów, usług i technologii. Można przyjąć, że każde przedsiębiorstwo musi poszukiwać własnych sposobów (metod, technik) zarządzania pracownikami dysponującymi wiedzą. Wolno dopuścić możliwość odkrywania nowych metod zarządzania, jak i pomysłów na nowe wykorzystanie dostępnych metod. Chodzi tu o nowe, niespotykane dotychczas, potencjalne możliwości tkwiące w istniejących rozwiązaniach. Tworzone rozwiązania muszą być zorientowane na budowanie i rozwijanie kapitału ludzkiego.

Efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego przynosi korzyści w postaci rozwoju kompetencji, innowacji, większego – przede wszystkim intelektualnego – zaangażowania, oryginalności i pomysłowości, otwartej i partnerskiej komunikacji.

Kapitał ludzki – odpowiednio wykorzystany – tworzy nowe wartości, przede wszystkim z punktu widzenia oczekującego na nowatorskie działania, wymagającego klienta. Trzeba przyjąć założenie, że każda rekomendowana propozycja personalnego podejścia do zarządzania wiedzą musi *a priori* zakładać pełne zharmonizowanie ogólnych celów strategicznych organizacji z celami prowadzonej polityki zarządzania zasobami ludzkimi. Jak zauważają J. Stankiewicz i P. Kwiatkowski, strategiczne cele zarządzania wiedzą winny być wdrażane na poziomie operacyjnym, a polityka personalna przełożona na konkretne działania służące rozwijaniu wiedzy. Rozwojowi wiedzy służy model kapitału ludzkiego [Stankiewicz, Kwiatkowski 2003, s. 39]. Produkty i usługi oparte na wykorzystywaniu najnowszej, wciąż wzbogacanej wiedzy otwierają nowe możliwości rynkowe. Można więc hipotetycznie zakładać, że ogólna strategia danej organizacji (przedsiębiorstwa) – zorientowana na rozwój kapitału ludzkiego – będzie przybierała postać strategii zdecydowanie ofensywnej, w zasadzie innowacyjnej, która charakteryzuje się szeroką ofertą produktów/usług i obsługiwaniem wielu rynków. Firma stara się działać innowacyjnie, wprowadzając nowe produkty lub wchodząc na nowe rynki, nawet jeżeli nie zawsze kończy się to sukcesem. Strategia ta wymaga od firmy wykorzystywania silnych jej stron i szybkiego reagowania na szanse i okazje, a te reakcje prowadzą czasami do nowych sytuacji konkurencyjnych i redefiniowania reguł gry na rynku [Krupski 2002, s. 96]. Warto zauważyć, że istota strategii innowacyjnej jest zbieżna z zasadami funkcjonowania organizacji inteligentnej w jej relacjach z otoczeniem.

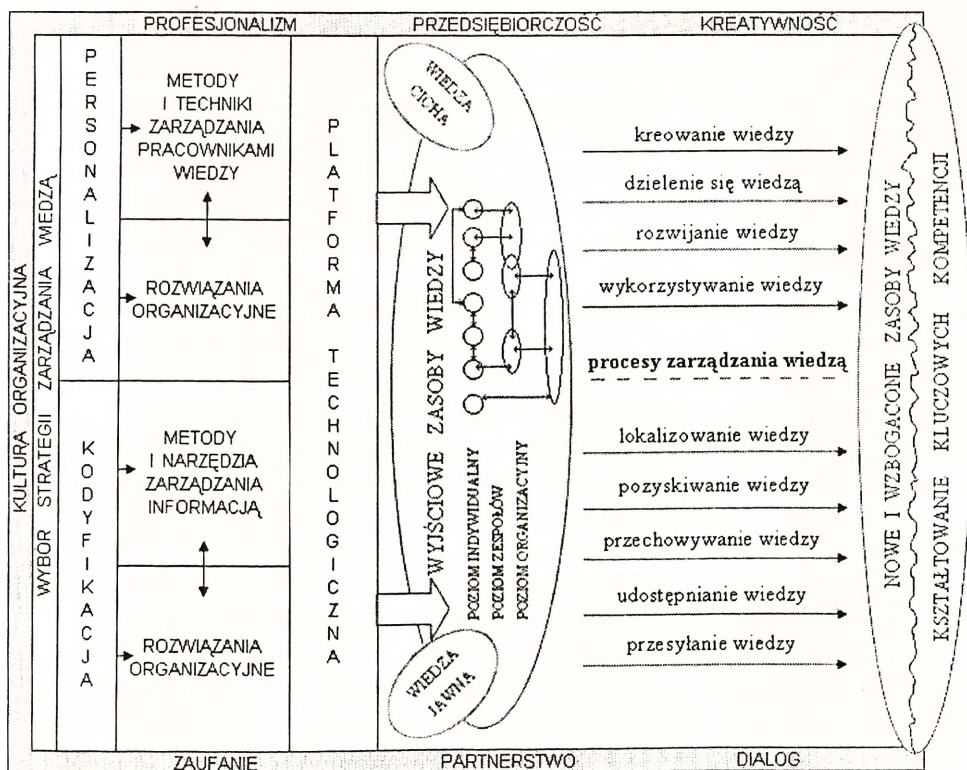
5.3.2. Zintegrowany system zarządzania wiedzą

We wczesnych fazach rozwoju zarządzania wiedzą w organizacji najbardziej prawdopodobne są pojedyncze, nieformalne inicjatywy pracowników i ich przełożonych, zmierzające do efektywniejszego wykorzystania wiedzy i informacji. Praktyczne zastosowanie rozwiniętej koncepcji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie wymaga menedżerskiej dojrzałości. Wcześniejsze doświadczenia z implementowaniem 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, kluczowe procesy, jakość, innowacyjność, współpracę z indywidualnym klientem itd. Podstawowe problemy zarządzania dotyczące strategii, struktury, zasobów ludzkich, 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 uzyskiwania spodziewanych celów są konsekwencją poprzednich „pomysłów na zarządzanie”. Ich upowszechnienie sprzyja dostrzegania

niu ścisłej zależności między pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa a potencjałem kompetencji, kreatywności i uczenia się, jakim ono dysponuje.

Zaproponowany zintegrowany system zarządzania wiedzą (rys. 5.8) jest rekomendacją dla przedsiębiorstw zaawansowanych w świadomym stosowaniu procedur, metod i narzędzi zarządzania wiedzą. Z założenia musi to dotyczyć dużych organizacji gospodarczych, posiadających niezbędne zaplecze techniczne, organizacyjne i przede wszystkim personalne. Ponadto, co równie ważne, w dużych przedsiębiorstwach, szczególnie tych, które funkcjonują na rynku międzynarodowym i są poddane silnej konkurencji, istnieje większe prawdopodobieństwo osiągnięcia owej menedżerskiej dojrzałości, która każe poszukiwać kolejnych koncepcji i metod efektywniejszego funkcjonowania i wykorzystania posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych. Imperatyw wprowadzania wciąż nowych rozwiązań jest osadzony w proinnowacyjnej kulturze organizacyjnej, zachęcającej czy wręcz wymuszającej „patrzenie w przyszłość”.

Biorąc pod uwagę powyższe ustalenia, autor niniejszej pracy przyjął podział procesów zarządzania, umownie wiążąc je z kwestią wyboru strategii kodyfikacji



Rys. 5.8. Zintegrowany system zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

lub personalizacji. Z kodyfikacją związane są procesy lokalizowania wiedzy, jej pozyskiwania, przechowywania, udostępniania i przesyłania. Wybór strategii personalizacji powoduje wzrost znaczenia procesów kreowania wiedzy, dzielenia się nią, rozwijania i wykorzystywania. Wydaje się, że wybór tych właśnie procesów jest logiczny i wiąże się z podejściem zarządzania wiedzą jak do procesu, który jest realizowany w sposób ciągły, trwały i świadomy. Ciągły proces przepływu wiedzy musi być podzielony na takie etapy, jak: ustalenie miejsc (lokalizacja) występowania wiedzy (np. jej rodzaje) w organizacji i poza nią, pozyskiwanie i rozwijanie wiedzy, porządkowanie i przechowywanie, dyfuzja, upowszechnianie i wykorzystywanie pod kątem celów organizacji.

Zaprezentowany model zbudowano na następujących założeniach:

- kultura organizacyjna jest oparta na następujących wartościach: profesjonalizm, przedsiębiorczość, kreatywność, zaufanie, partnerstwo, dialog;
- na poziomie naczelnego kierownictwa organizacji dokonuje się wyboru strategii zarządzania wiedzą, przyjmując orientację na kodyfikację lub personalizację;
- wybór strategii determinuje zastosowanie właściwych metod i narzędzi (technik) zarządzania informacją i pracownikami wiedzy;
- w ramach danej strategii do metod i narzędzi zarządzania dostosowuje się odpowiednie rozwiązania organizacyjne, sprzyjające przepływowi wiedzy;
- w przedsiębiorstwie wykorzystywana jest specyficzna platforma technologiczna umożliwiająca pracownikom, niezależnie od lokalizacji przestrzennej w organizacji, ciągłą komunikację, wymianę informacji, dostęp do aktualnych wiadomości i zgromadzonych baz danych o pracownikach, klientach, zrealizowanych bądź realizowanych projektach, materiałów szkoleniowych i sprawdzonych praktyk działania;
- zastosowane rozwiązania personalne, techniczne i organizacyjne wspomagają tworzenie, kodyfikację i transfer wiedzy pomiędzy pracownikami, zespołami i całą organizacją; między poziomami organizacyjnymi dokonuje się proces konwersji wiedzy (wiedza cicha ulega konwersji w wiedzę jawną);
- w przedsiębiorstwie są zidentyfikowane procesy zarządzania wiedzą ze względu na ich przebieg, udział pracowników (indywidualny i zespołowy), zastosowane metody i narzędzia zarządzania oraz rozwiązania organizacyjne;
- efektywne zarządzanie procesami wiedzy sprzyja generowaniu nowych i wzbogaconych zasobów zinstytucjonalizowanej wiedzy organizacyjnej, która jest podstawą kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.

W codziennym, operacyjnym zarządzaniu wiedzą będą potrzebne konkretne narzędzia ułatwiające skuteczne jej wykorzystywanie. Procesy sterowania przepływem wiedzy będą musiały – z natury rzeczy – sięgać po narzędzia wizualizacji, ułatwiające bieżące monitorowanie wiedzy. Wzajemne oddziaływanie funkcji rzeczowych i funkcji zarządzania tworzy przestrzeń procesów zarządzania wiedzą⁹

⁹ Zob. podrozdział 3.2 niniejszej pracy.

Procesy zarządzania wiedzą \ Funkcje zarządzania		Funkcje rzeczowe przedsiębiorstwa					Otoczenie				
		logistyka	podstawowe operacje	kadry	finanse	marketing	sprzedaż				
1	planowanie							Klienci	partnerzy biznesowi	inni interesariusze	konkurenci
	organizowanie										
	motywowanie										
	kontrolowanie										
2	planowanie										
	organizowanie										
	motywowanie										
	kontrolowanie										
3	planowanie										
	organizowanie										
	motywowanie										
	kontrolowanie										
4	planowanie										
	organizowanie										
	motywowanie										
	kontrolowanie										
5	planowanie										
	organizowanie										
	motywowanie										
	kontrolowanie										
6	planowanie										
	organizowanie										
	motywowanie										
	kontrolowanie										

Rys. 5.9. Matryca przebiegu procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

W wyróżnionej przestrzeni znajdują zastosowanie metody zarządzania informacją i pracownikami wiedzy. Ponadto istotnym, dodatkowym elementem procesów zarządzania wiedzą jest otoczenie przedsiębiorstwa, wyróżnione pod kątem potencjalnych możliwości pozyskania i wykorzystania wiedzy (klienci, zewnętrzni partnerzy biznesowi, konkurenci, inni interesariusze). Na zaprezentowanej matrycy (rys. 5.9) należy zaznaczyć przebiegi procesów¹⁰ zarządzania wiedzą (na rysunku procesy ponumerowano przykładowo od 1 do 6). Liczba i rodzaje procesów mogą być w każdym przedsiębiorstwie inne, w zależności od wizji, misji, celów strategicznych itd. Wzdłuż zaznaczonej krzywej przebiegu danego procesu należy wpisać w odpowiedniej kratce nazwę zastosowanej metody/techniki zarządzania wiedzą. Krzywa przebiegu powinna być również opisana (najlepiej w postaci symbolicznej) rozwiązaniami organizacyjnymi i informatycznymi wspierającymi jej właściwy przebieg.

¹⁰ Zob. rys. 3.5.

PRACOWNICY WIEDZY – NOWA GENERACJA PROFESJONALISTÓW

6.1. Zarządzanie pracownikami w kontekście zmian

Dominujące w przeszłości, także w obrębie nauki o organizacji i zarządzaniu, charakterystyki osobowości jednostki ludzkiej – odzwierciedlające powszechnie podzielane w danym okresie poglądy na naturę człowieka – były jednowymiarowe, co sprzyjało kreowaniu uproszczonych i niedoskonałych sposobów kierowania i zarządzania pracownikami w zakresie motywowania, komunikacji, wydawania i egzekwowania poleceń, kontroli i ocen itd. Sugestywny opis założeń formułowanych w stosunku do zasadniczych atrybutów człowieka przedstawia S. Covey [1997, s. 185 i nast.]. Traktowanie roli istoty ludzkiej obrazuje za pomocą metafory: żołądka, serca i umysłu. Aby obraz kolejnych paradygmatów¹ – wzorców jednowymiarowej istoty ludzkiej – uczynić pełniejszym, dokonano porównań na płaszczyźnie relacji przełożony–podwładny. **Pierwsza metafora** (żołądek) odnosi się do klasycznego paradygmatu, stworzonego na przełomie XIX i XX wieku: człowiek, określany mianem *homo oeconomicus*², odczuwa wyłącznie potrzeby niższego rzędu, zawsze dokładnie kalkuluje, starając się korzystnie kształtować relacje między nakładami własnej pracy a efektami/korzyściami osobistymi z nich płynącymi; interesuje go jedynie zdobywanie środków do przetrwania i egzystencji. Z kolei kierownik tamtych czasów był często założycielem firmy i jej właścicielem, łączącym funkcje właścicielskie i zarządcze. Pionier w danej dziedzinie, autor wynalazku czy nowej koncepcji wykorzystywania zasobów, budził podziw i respekt, szacunek i strach. Wywodząc się zwykle z nizin społecznych, miał mentalność prostego człowieka, nadrabiającego brak wyuczonych metod postępowania z podwładnymi pewną szorstkością, apodyktycznością i akcentowa-

¹ Wyodrębnione wzorce osobowości człowieka odpowiadają trzem paradygmatom w naukach zarządzania:

- paradygmat naukowego zarządzania,
- paradygmat stosunków międzyludzkich,
- paradygmat zasobów ludzkich.

² Charakterystyki poszczególnych koncepcji (obrazów) osobowości człowieka – zob. np. [Penc 1996, s. 39; Mendel 1986, s. 57].

niem dystansu i hierarchii. Brak zaufania do zatrudnionych, poczucie sukcesu i nieograniczonej władzy były podstawą rozwijania autokratycznych stylów kierowania: przełożony stosował bodźce ekonomiczne oraz surowe kary w sytuacji niewykonania poleceń. **Druga metafora** – przyrównująca człowieka do serca – nawiązuje do okresu w naukach zarządzania, nazywanego *human relations*. Lata po II wojnie światowej to okres, gdy zaczęto zauważać inne potrzeby i oczekiwania uczestnika organizacji. Pracownik jest także istotą społeczną (*homo sociologicus*) oczekującą odpowiedniego traktowania, życzliwości i doceniania jej wartości. Pragnie kontaktów z innymi, nawiązywania przyjaźni i koleżeńskich związków. Sfera stosunków międzyludzkich ma dla człowieka społecznego szczególne znaczenie motywacyjne w kształtowaniu zachowań organizacyjnych. Takim aspiracjom podwładnych odpowiadał model kierownika – oświeconego (życzliwego) autokraty. Jest on przychylny i troskliwy w stosunku do pracowników, uwzględnia ich aspiracje bycia dostrzeganym i godnie traktowanym. Daje poczucie większego wpływu na bieg spraw w przedsiębiorstwie, choćby poprzez słuchanie opinii, konsultowanie niektórych spraw, publiczne podkreślanie roli i wiedzy pracowników o dłuższym stażu pracy. Wprawdzie kierownik nadal instrumentalnie traktuje i zaspokaja potrzeby podwładnych, jednoosobowo podejmuje decyzje i kontroluje realizację zadań, zarazem jednak kreuje wśród pracowników więzi emocjonalne z firmą, poczucie dumy organizacyjnej i zaufania do zachowań kierowniczych. Menedżerowie nadal więc wydają decyzje i sprawują niekwestionowaną władzę, lecz pamiętają o zaspokojeniu społecznych potrzeb pracowników: przynależności, użyteczności i uznania.

W latach osiemdziesiątych upowszechnił się paradygmat zasobów ludzkich, nakazujący dostrzegać i wykorzystywać potencjał intelektualny członków instytucji. **Trzecią metaforą** człowieka staje się umysł, gdyż dąży on do samorealizacji, potwierdzenia własnej wartości, bycia kreatywnym, w jego działaniu ważną rolę odgrywa ambicja, woła osiągnięć. Pracownik pragnie osiągnąć sukces, być wyraźnie uznanym i wyróżnionym. Upowszechnia się typ zachowań kierownika nastawionego na działania pragmatyczne. Profesjonalny menedżer określa cele, dobiera ludzi, przydziela im zadania, określa kryteria oceny. Traktuje współpracę z podwładnymi jako umowę o wzajemnych zobowiązaniach, które obie strony powinny spełnić. Kierownik, dbając o potencjał intelektualny firmy i wyzwalamie twórczych zdolności podwładnych, pomaga podwładnym w rozwoju i doskonaleniu zawodowym. Pracownicy stają się najważniejszym zasobem organizacji, źródłem sukcesów i porażek. Ich „portfel kompetencji” może zapewnić przewagę strategiczną nad konkurentami. Zadaniem kierownika jest wyzwolenie aktywnych, samodzielnych i twórczych postaw pracowników. Stosowanie różnych odmian stylu demokratycznego, z partycypacyjnym włącznie, prowadzi do współdziałania pracowników w zarządzaniu. Z kolei obraz człowieka kreatywnego, nastawionego na sukcesy i pomnażanie osiągnięć, jest wciąż atrakcyjny, przemawiając do wyobraźni szansa na sukces, rozwój zawodowy, partnerskimi stosunkami opartymi na profe-

sjonalizmie i racjonalnych wymaganiach. Obowiązuje transakcyjny charakter związków między pracownikiem a organizacją z podstawową, wszechobecną formułą „coś za coś”. Wymiana transakcyjna, oparta na umowie o wzajemnym świadczeniu usług między pracownikiem i pracodawcą, jest możliwa dzięki wykreowaniu odpowiednich motywatorów, materialnych i niematerialnych, które wywołują przede wszystkim zaangażowanie, lojalność i osobistą odpowiedzialność za efekty pracy. Pracownik, wnosząc swój potencjał (wiedzę, umiejętności, motywację, mentalność), oczekuje dobrych warunków pracy (wynagrodzenia, rozwoju zawodowego, atmosfery dialogu i partnerstwa), aby rozpocząć i kontynuować proces wymiany (por. [Morawski 2002b, s. 41-42]). „Od ludzi wymaga się pełnego zaangażowania i poświęcenia maksimum czasu problemom firmy. Tylko pod takim warunkiem przedsiębiorstwo może przetrwać na rynku i włączyć się do walki konkurencyjnej” [Ulrich 1998b, s. 42]. Oczywiście pracownika sytuuje się w kontekście silnych, wszechstronnych związków z jedną organizacją, z jednym pracodawcą. Jednoznacznie przekłada się to na kwestie zaangażowania, poświęcenia, lojalności, motywacji i rozwoju. Jedynek punktem odniesienia jest zatrudniająca pracownika organizacja. Nie ma tu mowy o wykonywaniu zadań na rzecz różnych zleceniodawców, w różnych układach tworzących łańcuch wartości dla klienta. Pracownik, nawet wysokiej klasy specjalista, jest jedynie elementem zasobów ludzkich, świadczącym pracę najemną. Jeśli zdobywa pozycję partnera-inwestora, to tylko jako (współ)udziałowiec kapitału finansowego. Jednakże traktowanie go jako kapitału ludzkiego jest już kwestią najbliższej przyszłości.

Trzeba zaznaczyć, że zaprezentowane obrazy natury człowieka w praktyce zarządzania ludźmi nie są względem siebie doskonale odrębne. Jest wiele przykładów łączenia i wzajemnego uzupełniania w jedną kompozycję poszczególnych, wymienionych cech, traktowanych jako wzbogacanie poprzedniego modelu o nowe, nawarstwiające się wartości. Syntetyczne ujęcie powyższych wywodów zawiera tab. 6.1.

W zetknięciu z nową ekonomią tradycyjne sposoby kierowania ludźmi, składające jedynie do posłuszeństwa, gorliwości i poprawnego wykonywania przydzielonych zadań w zamian za odczuwane poczucie bezpieczeństwa i ciągłość zatrudnienia, nie mogą być już efektywne. Ich wykorzystywanie miało swoje uzasadnienie w czasach jednostajnej, rytmicznej produkcji i standardowych w swojej masie oczekiwań konsumentów. Wytwarzane w dłuższych okresach identyczne lub niewiele różniące się wyroby, ulepszone i modernizowane w tempie stopniowych postępów w technice i technologii, były owocem pracy wąskiej kadry mendedzsko-inżynierskiej, od której wymagano wyłącznie zdolności innowacyjno-wdrożeniowych. Myślenie, zaangażowanie intelektualne, praca koncepcyjna, tworzenie wartości dodanej były zarezerwowane dla nielicznych. W dobie *know-how* produkcji nastawionej na maksymalizację ilości, ograniczanie „kręgu myślących” było najzupełniej racjonalne. Krystalizowanie się, pod wpływem rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, nowego priorytetu *know-how*, jakim staje się jakość, rady-

Tabela 6.1. Ewolucja obrazów człowieka na tle relacji przełożony–podwładny

Cechy \ Okres	Naukowe zarządzanie	Stosunki międzyludzkie	Zasoby ludzkie
Wzorcowy obraz człowieka	<i>homo oeconomicus</i>	<i>homo sociologicus</i>	<i>homo creativus</i>
Kluczowe potrzeby pracowników	egzystencjalne, materialne	przynależności, uznania, użyteczności	osiągnięć, sukcesu, rozwoju zawodowego
Wyznaczniki zachowań	przepisy, normy, praktyka	obyczaje, więzi społeczne	misja, wspólne wartości, zadania
Oczekiwania względem przełożonego	uczciwość, sprawiedliwość, rzetelność	życzliwość, docenianie, przychyłność	profesjonalizm, racjonalność, pragmatyzm, skuteczność
Styl kierowania	autokratyczny	autokratyczno-życzliwy	demokratyczno-partnerski
Dominujące wzory i funkcje zarządzania	egzekwowanie poleceń, kontrolowanie	motywowanie, integrowanie, zachęcanie	tworzenie warunków działania, wspomaganie rozwoju kompetencji, inspirowanie i kształtowanie
Oczekiwania względem podwładnego	dyscyplina, dyspozycyjność, sumienność	lojalność, gotowość do poświęceń na rzecz firmy	kreatywność, rozwijanie kwalifikacji, samodzielność firmy
Wiodąca rola kierownika	pionier, właściciel, egzekutor	powiernik, opiekun, zwierzchnik	profesjonalista, organizator działań, ekspert
Podstawa władzy	formalna właścicielska	formalna karania i nagradzania	eksperska formalna

Źródło: opracowanie własne.

kalnie zmienia podejście do kwestii wykorzystania kapitału ludzkiego. Tym bardziej, że determinanty jakości, według których klient kształtuje swoją opinię o usłudze bądź produkcie, są zróżnicowane i rzadko kiedy jednoaspektowe. Współcześni bowiem klienci, dokonując oceny jakości, biorą pod uwagę wiele czynników, takich jak zaufanie, bezpieczeństwo, komfort psychiczny itd. Techniczny rezultat, czyli to, co klient otrzymuje w wyniku kontaktu z firmą usługową (jakość techniczna), nie jest jedynym wyznacznikiem satysfakcji klienta. Wpływa na nią również sposób, w jaki jakość techniczna jest przekazywana, czyli osoba i osobowość profesjonalisty i sposób, w jaki obsługuje on nabywcę (jakość funkcjonalna) [Krawczyńska, Trzmielak 2001, s. 35]. Nie ma żadnych wątpliwości, że jakość usług i produktów – w różnych jej wymiarach – mogą zapewnić tylko pracownicy merytorycznie kompetentni i zaangażowani. I nie mogą to być jedynie pracownicy odpowiedzialni za stronę techniczną projektów i ich wdrożeń, lecz praktycznie wszyscy pracownicy, gdyż – w miarę zwiększania otwartości przedsiębiorstw – każdy z nich może mieć kontakt z klientem. Ponadto, o czym przypomina E. Skrzypek, cytując J. Murraya: „Problemem nie jest jakość wyrobów lub usług, lecz jakość procesów tworzących rezultat. Jakość rezultatów pochodzi wprost z jakości procesów. Poprawa jakości pochodzi z poprawy jakości proce-

sów” [Skrzypek 2002b, s. 682]. Wobec tego w konkurencyjnym przedsiębiorstwie praktycznie wszyscy biorą udział w tworzeniu jakości produktów i usług, na każdym etapie realizacji, oferując swoje kompetencje.

Dynamicznie zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze znajdują swoje odbicie w zmieniających się charakterystykach zarządzania ludźmi w organizacjach. Pojawiają się nowe wyznaczniki sukcesu, kariery i awansu uczestnika organizacji. Innej treści nabierają takie pojęcia, jak praca, profesjonalizm, kompetencje, kapitał, specjalista, sieć⁴ i wiele innych. Pojawiają się nowe określenia, dotąd nieznanne: telepraca, *leasing* (wypożyczanie) pracowników, wirtualne zespoły, kapitał intelektualny, kapitał ludzki, społeczny, przedsiębiorczość intelektualna, zarządzanie wiedzą, pracownik wiedzy itd. Zmiany dotyczą również istoty świadczenia pracy w aspekcie treści pracy, formy zatrudnienia, długości i częstotliwości zatrudnienia, świadczenia pracy na odległość, ruchliwości i mobilności świadczących pracę, relacji z pracodawcą/pracodawcami, pracy na rzecz kilku pracodawców jednocześnie, dynamicznych i wszechstronnych kompetencji, sposobu rekompensowania wkładu intelektualnego, wymiany i przekazywania własnych, bardzo specyficznych i niepowtarzalnych doświadczeń. Tworzą się całkiem nieznanne, bądź wcześniej po prostu nieuwzględniane, problemy np. prawidłowego obliczania wartości intelektualnego wysiłku w pracy człowieka, rentowności jego umysłowych działań. Przyczyn zmian zachodzących w zakresie spraw personalnych jest wiele. Warto wymienić niektóre z nich, szczególnie znaczące, tak z punktu widzenia współczesnego pracownika, jak i przedsiębiorcy:

- ulega skróceniu średnia długość życia organizacji, przez co nie mogą one zagwarantować już nie tylko „dożywniętego”, ale w ogóle dłuższego, w przewidywalnym horyzoncie czasu, zatrudnienia;
- presja konkurencji powoduje dążenie do systematycznej obniżki stałych kosztów, również kadrowych – w rezultacie liczba zatrudnionych ulega zmniejszeniu;
- panująca w warunkach twardej konkurencji „obsesja” na punkcie klienta owocuje obniżaniem cen, szukaniem oszczędności w każdym „zakątku” firmy, procesami centralizacji, reorganizacji i komasacji funkcji i zadań, reorganizacji układu komórek i stanowisk pracy, co powoli rodzi świadomość wyczerpywania się tradycyjnych sposobów budowania przewagi konkurencyjnej;
- przedsiębiorstwa przestają zatrudniać „na zapas” w oczekiwaniu na lepszą koniunkturę i poczuwając się do odpowiedzialności za pracowników;
- coraz częściej dzieli się pracowników na różne kategorie, jedynie zaliczenie do grupy najlepszych zapewnia dłuższą umowę o pracę i lepsze jej warunki (np. płacowe);

⁴ Gdybyśmy jeszcze 15-20 lat temu posłużyli się pojęciem „sieci”, zapewne nasz interlokutor zrozumiałby to jako chęć podyskutowania o jednej z wielkich amerykańskich sieci telewizyjnych (NBC, ABC). Dziś większość przypisuje ten termin Internetowi, ewentualnie operatorom telefonów komórkowych.

- tworzone są różne elastyczne formy zatrudnienia i samozatrudnienia, zakładające odmienne sposoby rozliczania czasu, zadań, obowiązków, obecności w pracy;
- stopniowo, w rosnącej liczbie przypadków, odchodzi się od zatrudnienia pełnoetatowego na czas nieokreślony na rzecz bardziej elastycznych form kooperacji na luźniejszych zasadach przy okazji rozmaitych projektów i przedsięwzięć; partnerem przedsiębiorstwa w ich ramach jest dostawca usług reprezentujący własną firmę, konsultant, rzeczoznawca, audytor itd., a nie pracownik najemny;
- krótsze cykle życia wyrobów wymuszają poszukiwanie nowych pomysłów i idei, a więc nowych, utalentowanych i wykwalifikowanych inżynierów, projektantów, grafików itd., i odwrotnie, pozbywanie się osób zbędnych, niekiedy zasłużonych i doświadczonych, ale nieefektywnych „tu i teraz”;
- w kolejnych łańcuchach wartości dodanej, kreujących i przetwarzających wiedzę dla przedsiębiorstwa kooperują z sobą, często zmieniający się, specjaliści i tworzone przez nich zespoły, co wywołuje konieczność tworzenia procedur i technologii zatrzymywania, gromadzenia, wymiany wiedzy (problem tworzenia i wykorzystywania wiedzy organizacyjnej);
- pracownicy sami poszukują na zewnątrz macierzystej organizacji dodatkowych możliwości świadczenia samodzielnych usług eksperckich, udziału w jednorazowych projektach, publikowania własnych pomysłów i rozwiązań, które, poza zwiększeniem dochodów, stwarzają lepszą pozycję przetargową w przyszłych negocjacjach, np. płacowych, z dotychczasowym pracodawcą;
- wzrost poziomu wykształcenia sprzyja większej ruchliwości i mobilności, odchodzeniu od budowania tożsamości zawodowej na podstawie wieloletnich związków z jedną instytucją;
- wzrost mobilności powoduje osłabienie więzi emocjonalnych z jedną organizacją, m.in. obniżenie lojalności wobec danej organizacji;
- ciągle reorganizacje, przemieszczenia i rotacje w przedsiębiorstwie oraz wzrost ruchliwości pracowników sprawiają, że kariera przestaje mieć charakter wyłącznie liniowy, co w praktyce oznaczało kolejne awanse w hierarchii organizacyjnej danej firmy, zazwyczaj w obrębie tego samego funkcjonalnego obszaru działania;
- wobec zmniejszenia stabilności karier zawodowych i ich wielotorowości („klębuszkowata” kariera zawodowa) w aspekcie zmian zawodów, kwalifikacji, instytucji ludzie stają się coraz bardziej zorientowani na rynek pracy, aktywnie poszukując możliwości zaoferowania swoich kompetencji i przykładając wagę do stałego podnoszenia kwalifikacji, także w okresie bezczynności zawodowej;
- zarządzanie osobistym rozwojem zawodowym nie jest już przedmiotem troski pracodawcy, lecz przede wszystkim każdego pojedynczego pracownika;
- rośnie nowe pokolenie pracowników, których oczekiwania, aspiracje, motywy działania, doświadczenia pozwalają głosić tezę o zerwaniu ciągłości między-pokoleniowej; w istocie ich źródłem fascynacji, a zarazem naturalnym ele-

mentem życia jest wirtualny świat Internetu, kreujący „wspólnoty nieobecnych” myślących „ekranem i klawiaturą”⁴; masowa komunikacja, prowadzona za pomocą wyspecjalizowanych narzędzi przekazu, tworzy nowego człowieka, „człowieka internetowego”;

- za sprawą coraz twardszej konkurencji o względy wymagającego klienta radykalnie zmieniają się oczekiwania pracodawców wobec pracowników, którzy muszą posiadać „dynamiczne kompetencje” (wiedza, umiejętności, talenty podlegające ciągłemu rozwojowi) oraz odpowiednie predyspozycje przejawiające się pożądanymi zachowaniami.

Na tle wspomnianych zmian nowego spojrzenia wymaga teoria zarządzania zasobami ludzkimi⁵. U źródła podejścia do zasobów ludzkich leżało przeświadczenie, że postawy ludzkie, motywacje i zaangażowanie w proces pracy są znacznie bardziej złożone niż sądzono i wymagają bardziej różnorodnych bodźców i oddziaływań [Listwan 2000, s. 530]. Zatem funkcja personalna jako obszar zarządzania, przybierając nazwę „zarządzanie zasobami ludzkimi”, była realizowana w sposób kompleksowy, z uwzględnieniem takich zmiennych, jak: partycypacja pracownicza, poszerzony zakres autonomii, poczucie wpływu na wyniki przedsiębiorstwa, możliwość awansów i przemieszczeń stosownie do zainteresowań i możliwości, szkolenia pracowników czy też zróżnicowane formy wynagrodzeń [Listwan 2000, s. 530]. Odpowiedzią na nowe problemy i dylematy w obszarze personalnym jest podejście strategiczne do zasobów ludzkich, najbardziej współczesna koncepcja rozwiązywania spraw kadrowych. Wykorzystanie kapitału ludzkiego wymaga szeregu zmian, które najogólniej oznaczają profesjonalizację funkcji personalnej i zmiany kulturowe, w wyniku których tradycyjne relacje przełożony–podwładny zostaną uzupełnione relacjami klient–dostawca [Pocztowski 2004, s. 65].

Zdaniem Z. Mikołajczyk i Cz. Sikorskiego najważniejszym wyzwaniem dla zarządzających kadrami (HRM *managers*), w aspekcie konkurencyjności przedsiębiorstw w świetle współczesnych wyzwań jest odejście od zarządzania bieżącymi operacjami do tworzenia strategii dla przyszłości [Mikołajczyk, Sikorski 1998, s. 80]. Oznacza to, że zarządzanie kadrami powinno koncentrować się na: jakości, właściwej obsłudze klientów, produktywności, zaangażowaniu osobistym pracowników, pracy zespołowej i kreowaniu elastycznych – umiających dostosować się do zmieniającej się sytuacji – pracowników. Oboje autorzy stwierdzają dalej, że kierujący przedsiębiorstwami muszą podjąć wysiłek w kierunku selekcji i szkolenia uzdolnionych pracowników, dążenia do kształcenia i rozwoju ogólnego pracowników, modyfikowania tradycyjnych struktur organizacyjnych i struktur zacho-

⁴ W świecie wirtualnym za pomocą technologii informatycznej tworzymy różnorodne wspólnoty samotnych czy wręcz nieobecnych, z którymi nigdy nie wymienimy uścisku dłoni, nie wymienimy spojrzeń, nie odczujemy fizycznej obecności, choć będzie się nam zdawać, że są oni naszymi znajomymi, a nawet przyjaciółmi.

⁵ Widoczne są pierwsze próby identyfikowania obecnych zmian w zakresie zarządzania ludźmi – zob. [Zarządzanie zasobami... 2004].

wań, które ograniczają zdolności pracowników do innowacji i kreatywności. Współczesne wyzwania zmuszają do zatrudniania pracowników, którzy potrafią równie szybko dopasować się do nowych technologii, strategii i praktyk stosowanych przez konkurentów. Konieczne jest stosowanie systematycznych ocen pracowników, ich sprzężenia zwrotnego z podnoszonymi kwalifikacjami, planowanie rozwoju karier pracowniczych, gromadzenie informacji o nich w celu zrozumienia intelektualnych możliwości kadr, ich szans, ale także słabości [Mikołajczyk, Sikorski 1998, s. 81].

Human resources management jako całościowa, kompleksowa metoda przyczyniła się do wzrostu profesjonalizmu dzięki stosowaniu przemysłanych, systemowo ujętych procesów i procedur (np. selekcji, szkoleń, zwolnień), jednoznacznych kryteriów (np. ocen), wszechstronnej motywacji (np. kształtowanie kultury organizacyjnej) czy też zaplanowanych etapów rozwoju (np. wytyczanie ścieżek kariery zawodowej i awansów). Należy podkreślić, że rozpowszechnienie modelu zarządzania zasobami ludzkimi i jego czynna akceptacja w świecie nowoczesnych organizacji zapewniły – już nie tylko werbalnie – radykalny wzrost znaczenia pracowników w budowaniu strategicznej pozycji każdego przedsiębiorstwa.

Jednakże traktowanie pracowników w kategorii zasobów, wprowadzanie z zasady najważniejszych i stanowiących czynnik pierwotny, sprawczy, „uruchamiający” inne zasoby, w ostateczności prowadzi do ujmowania uczestnika organizacji jako jednego z jej elementów, poddanego najrozmaitszym zabiegom zwiększającym racjonalność jego wykorzystania. Człowiek jest zasobem i – podobnie jak inne zasoby finansowe, materialne, techniczne – podlega przemysłanej polityce kierownictwa przedsiębiorstwa, będąc w ostateczności pracownikiem najemnym, wykonującym powierzone zadania i obowiązki z tytułu umowy o pracę (przybierającej różne formy prawne) i pobierającym za swój wysiłek wynagrodzenie ustalone z pracodawcą. Z tej racji człowiek zatrudniony w danej organizacji na pełnym etacie jest praktycznie uzależniony od niej w zakresie środków do życia i ewentualnych szans kariery. Będąc uzależniony, łatwiej poddaje się zabiegom i często manipulacjom pracodawcy i zwierzchnika. Uwzględniając wspomniane potencjalne zagrożenia, należy poszukiwać rozwiązań sprzyjających podnoszeniu efektywności pracy, np. poprzez wzbogacanie instrumentów motywowania pracowników czy też kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej [Gach, Potocki 1998, s. 31], promującej zespołowość, innowacyjność, samodzielność i odpowiedzialność. Z drugiej strony – w dobie rozwoju społeczeństwa i gospodarki opartej na wiedzy – trudno o dobre perspektywy wzrostu produktywności wykonywanej pracy bez znaczących przewartościowań w założeniach i instrumentarium klasycznej polityki personalnej przedsiębiorstw.

Patrząc z nowej perspektywy rozwojowej, wydaje się, że założenia, stanowiące fundamenty doktryny zarządzania zasobami ludzkimi, muszą ulec istotnym zmianom, szczególnie w odniesieniu do specjalistów.

Wiele wskazuje na to, że wiek XXI będzie okresem, w którym główną rolę będą odgrywać wysokiej klasy profesjonalści⁶, których liczba, indywidualny potencjał i zbiorowe znaczenie jako grupy będzie nieporównywalne z poprzednimi etapami w dziejach ludzkości⁷. Refleksje wielu autorów wskazują na nieodwracalność procesu utraty miejsc pracy przez ludzi mających słabsze przygotowanie zawodowe i niższe wykształcenie na rzecz specjalistów. „Współczesny świat przede wszystkim potrzebuje coraz więcej ludzi mądrych. Stale maleje liczba miejsc pracy dla osób o mniejszym potencjale intelektualnym” [Handy 1998, s. 24]. Według np. T. Oleksyna nie wszyscy pracownicy chcą i są w stanie osiągnąć pozycję zawodową autentycznych specjalistów. Jednocześnie zapotrzebowanie na pracowników jedynie przyuczonych w miejscu pracy do wykonywania powtarzalnych zespołów czynności drastycznie spada. Spada też zapotrzebowanie na robotników, zarówno z wykształceniem zasadniczym zawodowym, jak i średnim technicznym, wykonujących rutynowe czynności, gdyż te przejmują coraz częściej roboty i automaty. Zasadniczo bardziej niezawodne wyroby, obecnie produkowane, ograniczają zapotrzebowanie na prace remontowo-naprawcze [Oleksyn 1999, s. 77]. W przedsiębiorstwach nastawione na poprawę produktywności „działania będą skupione wokół intelektu, będą potrzebować coraz więcej mądrych ludzi, gdyż zdolności umysłowe znaczyć będą więcej niż zdolności fizyczne” [Penc 2001, s. 10]. Według Ch. Handy’ego obecnie w Europie większość, bo 70% miejsc pracy, ma charakter umysłowy [Handy 1998, s. 37]. W firmach konkurencyjnych powiększaniu ulega kapitał intelektualny, postrzegany jako najistotniejsza wynikowa wszystkich świadomie lub mniej świadomie posiadanych ukrytych aktywów firm [Penc 1999, s. 113]. W efekcie, mimo ciągłego wzrostu produkcji przemysłowej, maleje popyt na wykonywanie pracy fizycznej, a zwiększa się liczba miejsc pracy o charakterze umysłowym. Rośnie zatem popyt na pracę wymagającą specjalnych umiejętności i kwalifikacji [Czubaj, Pęczak 2001, s. 72], które z kolei wymagają ciągłej aktualizacji, a więc edukacji. Osoby mające takie umiejętności stają się coraz potężniejszą grupą na rynku pracy. Grupą, której liczebność rośnie dziś najszybciej w Stanach Zjednoczonych, są pracownicy o specjalnych umiejętnościach. Nie zajmują oni miejsc pracy dawnych robotników w zakładach produkcyjnych. Pracują zwykle w gałęziach intensywnie nasyconych wiedzą: w szeroko rozumianej ochronie zdrowia, nauce, edukacji, usługach, a także w najbardziej zaawansowanych technologicznie firmach przemysłowych. Są operatorami komputerów, asystentami menedżera, wykwalifikowanymi pielęgniarkami, laborantami czy też konserwatorami coraz bardziej skomplikowanych urządzeń [Gadomski 2002, s. 14].

⁶ Zapowiedzią tego wpływu, np. w procesach decyzyjnych przedsiębiorstw wiedzy, są rozważania zawarte w wielu opracowaniach – więcej na ten temat zob. [Rokita 2003, s. 111-113].

⁷ Patrząc z perspektywy społeczeństwa jako całości, właściwszym określeniem rosnącej zbiorowości specjalistów będzie zapewne nie tyle grupa zawodowa, ile raczej „grupa społeczna”, z wyraźnymi odrębnymi cechami, tworzącymi swoistą dla niej konfigurację (mobilność, ruchliwość, kompetentność, kreatywność, przedsiębiorczość itd.) na tle innych części społeczeństwa.

Jak zauważa P. Drucker, pod koniec XIX wieku dziewięciu na dziesięciu pracowników wytwarzało i przesuwało rzeczy. Obecnie proporcje te są dramatycznie inne: jeden na pięciu pracowników wytwarza lub przesuwa rzeczy – pozostali zajmują się usługami i przetwarzaniem informacji [Drucker 1994, s. 38-39]. „Do roku 2000 w żadnym rozwiniętym kraju liczba tradycyjnych robotników zatrudnionych w produkcji i przy przenoszeniu towarów nie przekroczy więcej niż jedną szóstą czy jedną ósmą części całej siły roboczej” [Drucker 1999, s. 12]. „Obecne szacunki podają, że 20 do 40 procent ogółu zatrudnionych w USA należy do kategorii pracowników wiedzy” [Fazlagić 2001, s. 35]. Na pewno przyczynia się do tego równoległe przyspieszone krążenie informacji, które wymaga zarówno lepszej organizacji, jak i wyższych kwalifikacji zatrudnionych. Edukacja i rozwój umiejętności intelektualnych są podstawą do umiejętnego wykorzystywania nowoczesnych, wysoko zaawansowanych technologii (*high technologies*). Cz. Sikorski zauważa, że w miejsce nisko kwalifikowanych pracowników administracyjno-biurowych i produkcyjnych zatrudniani są wysoko kwalifikowani analitycy, konsultanci, tzw. agenci zmian, specjaliści od marketingu i logistyki, organizatorzy. Zwłaszcza masowe przenoszenie pracy z fabryk do usług i dystrybucji daje nowy, silny impuls w postaci zapotrzebowania na specjalistów w nowych dziedzinach aktywności [Sikorski 2001, s. 275]. Zdaniem P. Druckera rozrastać się będzie przede wszystkim grupa „technologów wiedzy”: informatyków, projektantów oprogramowania czy analityków w laboratoriach chemicznych, łączących pracę umysłową z fizyczną. Tej ostatniej będzie nawet więcej, ale musi mieć oparcie w poważnym zapleczu teoretycznym [Hendler 2002b, s. 82]. W gospodarce opartej na wiedzy na rynku pracy będą dominować pracownicy o wysokich kwalifikacjach. Według P. Druckera wiodącymi grupami w społeczeństwie wiedzy będą wykwalifikowani pracownicy, tj. wykształceni praktycy, którzy potrafią wykorzystać wiedzę do celów produkcji. Praktycznie wszyscy ci wykwalifikowani ludzie będą zatrudnieni w organizacjach. Są właścicielami swej wiedzy, mogą ją z sobą zabrać, gdzie chcą [Drucker 1999, s. 14]. Przeobrażeniom w zapotrzebowaniu na ludzi o wysokich kwalifikacjach towarzyszy równoległy proces intensywnych zabiegów edukacyjnych w społeczeństwie. Edukacja staje się sposobem na życie, właściwie stylem życia przeważającej części nowoczesnych społeczeństw. Ignorowanie konieczności ciągłego zdobywania nowych kompetencji będzie oznaczać tylko jedno – zepchnięcie na margines bez szans na poprawę losu. Wykluczy to chociażby szybki postęp w większości dziedzin wiedzy i komercyjnych kompetencji. Już teraz połowa profesjonalnej wiedzy posiadanej przez specjalistów dezaktualizuje się w ciągu 3-5 lat. Ocenia się, że co 10 lat starzeje się około 50% wiedzy ludzkiej [Skrzypek 2002a]. Zarazem stwierdza się, że liczba informacji, którymi dysponuje ludzkość, podwaja się co 11 miesięcy [*Wartościowy czynnik...* 2002, s. 18]. Nadchodząca epoka tworzy nie tylko zagrożenia, lecz przede wszystkim wspaniałe szanse i możliwości ludziom mądrym lub też do tej mądrości aspirującym. Chociaż społeczeństwo opierające swoje działania na szybko dezaktuali-

zujących się informacjach i wiedzy staje się coraz bardziej konkurencyjne, to jednocześnie więcej jego członków – pod warunkiem dostępu do edukacji – będzie mogło osiągnąć sukces zawodowy.

W kulturze wysokiej tolerancji niepewności warunkiem sukcesu jest umiejętność dostrzegania związków między różnymi dziedzinami, a więc posiadania szerokiego zakresu wiedzy [Sikorski 2001, s. 144]. Cz. Sikorski dostrzega że „automatyzacja pracy powoduje łączenie zawodów i wymaga od pracowników wszechstronnego przygotowania zawodowego. Konieczność operowania skomplikowaną aparaturą przyczynia się do renesansu umiejętności rzemieślniczych, na nieporównanie wyższym jednak poziomie techniki i wiedzy” [Sikorski 2001, s. 275]. Przewagę na konkurencyjnym rynku w rosnącym stopniu będzie można osiągnąć tylko dzięki oryginalnym pomysłom, twórczej inicjatywie, szybkości działania, mistrzowskim umiejętnościom. Jak powiada J. Morrow, „sukces to niekonwencjonalne działanie, a nie mrówcza praca” (motto w książce [Szuman-Dobska, Dobski 1999]).

Polityka personalna musi być zorientowana na wyszukiwanie najlepszych kandydatów na poszczególne stanowiska (czy też do poszczególnych przedsięwzięć) oraz regularne podnoszenie kompetencji i zaangażowania (przede wszystkim intelektualnego) pracowników.

W efekcie procesu kadrowego tworzone są wspólnoty ufnych w swoje kompetencje specjalistów, dla których edukacja i dążenie do mistrzostwa w zawodzie są przedsięwzięciami na całe życie. Inspiracją do ich wysiłku jest w większym stopniu możliwość rozwoju zawodowego, daleko idąca samodzielność, ambitne i tworzące wyzwania zadania czy też kontakty nieformalne ponad granicami działów i funkcji przedsiębiorstwa.

Na kanwie rozważań na temat specjalistów XXI wieku już teraz można dostrzec stopniową (od kilku lat ze wzrastającą wewnętrzną dynamiką) ewolucję założeń tkwiących w zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL) w kierunku takich wartości, jak kompetencje, wiedza, kapitał intelektualny czy wartości niematerialne. Upowszechnia się przekonanie, że ciągłe rozwijanie kwalifikacji pracowników wymaga sprawnej polityki personalnej, której najbardziej pożądanym kształtem zaczyna się określać jako politykę personalną opartą na wiedzy [Karpowicz 2003, s. 110]. Wprawdzie takie lub podobne określenia wydają się niezbyt trafne, gdyż model zarządzania zasobami ludzkimi, jak żaden poprzedni, oparty jest na wyspecjalizowanej wiedzy kadrowej, jednak wyrażają one konieczność podejścia do zarządzania ludźmi z punktu widzenia najważniejszego obecnie czynnika generującego pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa⁸. Trzeba stwierdzić, iż zarządzanie zasobami ludzkimi, które zaowocowało powstaniem niezliczonych metod, procedur i aplikacji, jest podejściem, które siłą rzeczy narzuca pewną dozę schematyzmu

⁸ Na pewno zarządzanie zasobami ludzkimi nie straciło swojej aktualności jako perspektywa badawcza, jednak wymaga ono uwzględnienia innej perspektywy patrzenia na zarządzanie ludźmi w organizacji, choćby kapitału ludzkiego czy zarządzania wiedzą.

postępowania w relacjach z ludźmi. Zaplanowana na lata „drabina” awansów, wczesne typowanie osób do tzw. rezerwy kadrowej, utarte sposoby rekrutacji i wiele innych praktycznych elementów koncepcji, nieuchronnie rodzą zagrożenie formalizmem w działaniu. Nie wydaje się, by we współczesnym świecie możliwe było stosowanie schematycznych, zunifikowanych modeli, zakładających jednolitość postaw, potrzeb, aspiracji i preferencji wszystkich pracowników. Podobne założenia, dotyczące wybranych grup i kategorii zatrudnionych, są mocno ryzykowne. By zachować walor sprawności osiągania celów, muszą one przybierać bardziej kształt wytycznych nadających kierunek działania, swoistych kierunkowskazów i rekomendacji, założeń bardziej ideowych aniżeli konkretnych, szczegółowo modelowanych rozwiązań⁹. Zarządzanie ludźmi musi zmierzać w kierunku indywidualizacji podejścia do sytuacji każdego pracownika [Listwan 2000, s. 532], praktycznie w każdej dziedzinie spraw personalnych. Oczywiście nie wyklucza to pewnych uogólnień i poszukiwania prawidłowości, lecz te z kolei muszą uwzględniać wiele scenariuszy rozwiązań kadrowych w danej sytuacji wobec danego pracownika. Potrzebna jest do tego rozległa, a zarazem pogłębiona w kluczowych aspektach wiedza, umożliwiająca konfigurowanie indywidualnych rozwiązań personalnych.

Trudno sobie np. wyobrazić, a jest to przecież zaledwie jeden z wielu aspektów kadrowych, by nadal ujmować rozwój kariery zawodowej każdego pracownika w postaci typowego, sekwencyjnego ciągu kilku wyodrębnionych i nazwanych etapów (stadiów), skorelowanych np. z wiekiem pracowników¹⁰. Możliwości zmiany tych sekwencji są coraz większe, powodowane chociażby koniecznością uzupełniania kwalifikacji, czasowo odsuwającą od pracy zarobkowej, zmianami zawodów w połowie kariery, pozostawianiem w różnych okresach bez pracy i zatrudnienia, wydłużaniem aktywności zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego czy wreszcie częstą zmianą miejsca pracy itd. Inna kwestia – to tradycyjny model rekrutacji i selekcji. Coraz częściej to złożona praca „poszukuje” potrzebnego do jej wykonania człowieka niż kompetentny człowiek takiej pracy. W strategicznym podejściu do pozyskiwania pracowników kompleksowa praca przystosowana jest do człowieka, a nie odwrotnie, człowiek do organizacji i pracy. O zatrudnieniu decydują wówczas kluczowe kompetencje, a nie schematyczne wymagania stanowiska pracy [Masłyk-Musiał 2003, s. 37].

Istotnym wyznacznikiem nowych reguł zarządzania ludźmi są coraz luźniejsze związki między przedsiębiorstwami a zatrudnionymi. Dopóki długoterminowa przynależność do przedsiębiorstwa rozstrzygała o pozycji, prestiżu i szansach za-

⁹ Wazniejsze od poszukiwania uniwersalnych rozwiązań, co w świetle interdyscyplinarności zarządzania zasobami ludzkimi wydaje się praktycznie nieosiągalne, jest antycypowanie kierunków rozwoju badań, przyszłych wyzwań i praktyk działania.

¹⁰ Aczkolwiek trzeba się zgodzić ze zjawiskiem występowania pozytywnej korelacji między wiekiem a większą skłonnością np. do poświęcania się dla innych lub ztracania się w pracy zawodowej – zob. [Strużyna 2003, s. 102].

wodowych, pracownicy skupiali uwagę na pokonywaniu kolejnych szczebli drabiny hierarchicznej. Opierając się na doświadczeniach innych, identyfikując źródła porażek i sukcesów, z powodzeniem naśladowali sprawdzone schematy zawodowych karier. W obecnych warunkach, kiedy liczy się przede wszystkim wykonywanie konkretnych zadań i projektów, usytuowanie w hierarchii firmy traci na znaczeniu. Z punktu widzenia rozwoju zawodowego pracownika ważna jest atrakcyjność realizowanych przedsięwzięć ze względu np. na możliwość pozyskania nowych umiejętności, współpracy ze specjalistą o unikatowych kompetencjach czy poznania nowatorskich technologii. Przejawem sukcesu jest udział w najbardziej prestiżowych przedsięwzięciach firmy, co bezpośrednio owocuje wzrostem autorytetu fachowego, a nie awans pionowy, dający zaledwie autorytet formalny i przejściowe przywileje.

W sytuacji nietrwałości zatrudnienia i perspektywy poszukiwania nowych źródeł dochodów poza obecnym środowiskiem pracy, dla pracownika o wiele większą wartość mają obecnie czynniki merytoryczne aniżeli układy hierarchiczno-służbowe.

Można oczekiwać różnorodnych konsekwencji mniej stabilnych związków pracownika z zatrudniającą go instytucją. Uprawnione wydaje się stwierdzenie, że rosnąca liczba pracowników będzie w pewnym sensie upodabniać się do swoich średniowiecznych protoplastów, wędrujących od jednej do drugiej miejscowości, oferując swoje usługi i poszukując miejsca zatrudnienia. We współczesnym wydaniu jest to ultranowoczesny rzemieślnik, „wyposażony” w wiedzę i narzędzia teleinformatyczne, co ułatwia mu nawiązywanie kontaktów z pracodawcami (a raczej usługobiorcami) i świadczenie pracy, często bez konieczności zachowania jedności czasu i miejsca realizowanej usługi. Brak stabilnych i długookresowych związków z jedną organizacją stworzy kolejne problemy i dylematy, wśród których do najważniejszych będzie należało stosowanie (lub nie) w stosunku do specjalisty zasad związanych z pozycją pracownika najemnego.

Wydaje się, że wykorzystywane dotychczas rozwiązania kadrowe były i są oparte na następujących założeniach, które – w znaczącej części – już nie rozwiązują współczesnych wyzwań i dylematów:

1) rozpatrywanie relacji wewnątrz instytucji w kategoriach pracownik–pracodawca ze wszystkimi wynikającymi z tego konsekwencjami prawnymi, formalnymi, organizacyjnymi, służbowymi, ekonomicznymi (praca etatowa, stałe wynagrodzenie, świadczenia socjalne, zależność służbowa); **dylemat: kwestia pracownika świadczącego pracę w różnych miejscach, według różnych formuł prawnych (tradycyjne umowy o pracę, kontrakty, zlecenia, ekspertyzy), pozostaje w zasadzie nierozpoznana np. w aspekcie lojalności, dostępności do informacji, kolizji interesów, kolejności wykonywanych zadań, możliwości wykonywania tego samego zadania dla kilku pracodawców jednocześnie, rozwoju osobistego, kariery przez pryzmat ciągu wyzwań i okazji, a nie ciągu stanowisk pracy oferowanych przez pracodawcę itd.;**

2) prawnie i mentalnie obowiązująca formuła pracownika najemnego („którzy zgodnie z postanowieniami kontraktów świadczą określoną pracę i godzą się na kierowanie sobą w czasie jej świadczenia” [Niemczyk 2003, s. 40]) przekłada się na myślenie o interesach i preferencjach pracownika jako o wtórnych względem celów instytucji; **dylemat: nierozstrzygnięta kwestia zaspokajania nieograniczonych w praktyce ambicji i żądań pracowników o wyjątkowych kompetencjach, niezastępowalnych przez innych, w zakresie np. wynagradzania, a szerzej motywowania za wkład intelektualny;**

3) prawnie i mentalnie obowiązująca formuła pracownika najemnego zakłada świadczenie pracy fizycznej, manualnej, umysłowej, opartej na kompensowaniu przewidywanego i uściślonego wkładu osobistego koniecznego do wydatkowania na rzecz umownie przyjętych zadań i obowiązków nagrodami materialnymi i pozamaterialnymi; **dylemat: kwestia wyceny udostępnianego kapitału intelektualnego pozostaje w zasadzie nierozwiązana;**

4) instrumenty personalne (wewnętrzne procedury, zasady postępowania, kryteria i miary szacowania) zorientowane są na pracowników i kandydatów ubiegających się o przyjęcie do organizacji („pracujący pod jednym dachem wewnątrz ogrodzenia” ewentualnie ubiegający się o „skoszarowanie”); **dylemat: pojawia się kwestia nieuwzględniania w polityce personalnej (np. rozwój zawodowy) pracowników tymczasowych, okresowych, pracujących na odległość w elektronicznej sieci i innych grup *stakeholders*, jak chociażby członkowie firm i instytucji współpracujących, byli pracownicy, emeryci, eksperci i specjaliści świadczący swoje usługi z przewidywalną częstotliwością na zasadzie *outsourcingu*;**

5) postrzeganie pracowników przede wszystkim w kategoriach źródła kosztów. co nadaje prymat działaniom nastawionym na oszczędności kosztów osobowych. redukcji zatrudnienia, konsolidacji zadań, funkcji i stanowisk pracy, bilansowania jedynie widocznych wkładów i efektów pracy; **dylemat: jak szacować w bilansach firm szeroko rozumiane dynamiczne i wszechstronne kompetencje pracowników;**

6) stosowanie w stosunku do wszystkich pracowników (poza wąskim gronem kadry menedżerskiej) jednakowych zasad wynagradzania, premiowania, awansu. rozwoju, organizacji pracy i czasu pracy, wszystkich obowiązują te same regulaminy motywowania, taryfikatory płac, dodatki stażowe i funkcyjne, godziny pracy itd.; **dylemat: czy nadal należy traktować wszystkich według tych samych zasad, co jest zgodne z poczuciem sprawiedliwości i zapewnia czytelność stosowanej polityki kadrowej, ale nie pozwala pozyskiwać i utrzymywać najlepszych, najbardziej utalentowanych i kompetentnych osób.**

Zdaniem A. Poczowskiego, obecnie zarządzanie zasobami ludzkimi stoi przed wieloma wyzwaniem wynikającymi ze zmian zachodzących w otoczeniu społecznych organizacji, z wyłaniających się nowych zrębów nowej gospodarki. Funkcjonujące w niej organizacje mają odmienne struktury, a ich sukcesy uwarun-

kwane są innymi czynnikami konkurencyjności. Inny jest też model kompetencyjny pracowników w takich organizacjach [Pocztowski 2001, s. 17]. Współczesne wyzwania, wobec których stoi zarządzanie zasobami ludzkimi, przedstawiono w tab. 6.2.

Tabela 6.2. Porównanie nowej gospodarki, nowej organizacji i nowego pracownika

Nowa gospodarka	Nowa organizacja	Nowy pracownik
<ul style="list-style-type: none"> • globalizacja • informatyzacja • różnorodność kulturowa • orientacja na klienta • zmiany popytu na rynku pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • kapitał intelektualny • kluczowe kompetencje • ograniczenie hierarchii • organizacje sieciowe • nowe systemy zarządzania zasobami ludzkimi 	<ul style="list-style-type: none"> • pracownik wiedzy • mniejsza stabilność zatrudnienia • nowy typ kariery (przedsiębiorczość) • praca w zespole • radzenie sobie ze stresem

Źródło: [Pocztowski 2001, s. 18].

Warto zauważyć, że w literaturze przedmiotu formułowane są konkretne propozycje zmian w organizacji zarządzania personelem. Według A. Sajkiewicz wymagane jest ukierunkowanie na następujące procesy [Sajkiewicz 2001, s. 29]:

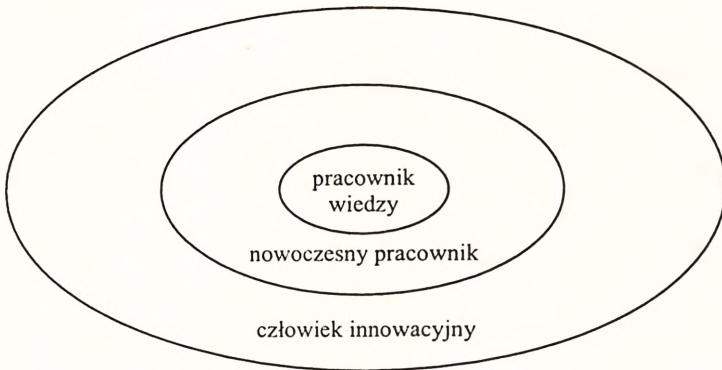
- poszerzanie wiedzy i rozwijanie zdolności,
- doskonalenie umiejętności skutecznego rozwiązywania zadań,
- wzbogacanie doświadczeń potrzebnych w kreatywnej pracy,
- podnoszenie rangi predyspozycji do współpracy i działań zespołowych,
- akceptowanie wyższych wartości, kształtowanie kultury i wzorców zachowań.

W tych i innych formułowanych propozycjach odnajdujemy silne preferencje działań w zakresie zarządzania personelem, służące rozwojowi wiedzy, kapitału intelektualnego, kompetencji oraz innych wartości niematerialnych w rodzaju np. kreatywnych wzorców zachowań, współpracy i przywództwa.

6.2. Pracownik wiedzy – identyfikacja nowego zjawiska

Jednym z ważnych zjawisk jest kształtowanie się nowego typu pracownika. W literaturze przedmiotu jest on najczęściej określany mianem pracownika wiedzy. Prowadzony w literaturze dyskurs, mniej lub bardziej nawiązujący do idei nowego typu pracownika, dotyczy szerokiego wachlarza zagadnień. Uwzględnia się powszechny wzrost znaczenia pracy opartej na intelekcie i szeroko rozumianej aktywności oraz spadek zapotrzebowania na pracę fizyczną, zmiany zarządzania nową generacją pracowników tworzących i dzielących się wiedzą, radykalne zmiany cech młodych ludzi, reprezentujących nową generację, wkraczających na rynek pracy, skokowy postęp technologiczny w każdej praktycznie dziedzinie, w tym ułatwiający komunikację i dostęp do informacji, nowe sposoby zarządzania zasobami organizacji, preferującymi elastyczność, szybkość, innowacyjność i inne przymioty efektyw-

nego zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy (np. nowe formy zatrudniania pracowników: leasing pracowników, telepraca, transfer pracowników, kontrakty).



Rys. 6.1. Pracownik wiedzy – nowoczesny pracownik – człowiek innowacyjny

Źródło: opracowanie własne.

Wydaje się, że interpretacja znaczenia pojęcia pracownik wiedzy wymaga przyjęcia takiej perspektywy badawczej, która stopniowo zawęziłaby rozpatrywany kontekst. Jako rozwiązanie można przyjąć rozpatrywanie znaczeń trzech ściśle z sobą zespolonych pojęć (rys. 6.1). Ich analiza pozwoli na określenie sylwetki pracownika wiedzy. Znaczenie pojęcia i zjawiska określanego mianem pracownik wiedzy jest zatem rozpatrywane na tle pojęć: nowoczesny, współczesny człowiek oraz nowoczesny pracownik. Pozwala to na stworzenie wyznaczników *de facto* określających granice spójnego obrazu pracownika wiedzy – spójnego z aktualnymi tendencjami kształtowania humanistycznego obrazu człowieka w społeczeństwie informacyjnym – i utylitarnego spojrzenia na charakterystykę pracownika w gospodarce opartej na wiedzy. Perspektywa społeczna daje możliwość wglądu w istotę ludzką początku XXI wieku i ustalanie cech współczesnego człowieka przez pryzmat nowego społeczeństwa, ekonomiczno-organizacyjna zaś jest nastawiona na poszukiwanie specyficznych cech nowoczesnego pracownika.

Człowiek innowacyjny. Obecnie dochodzimy do wniosku, że człowiek XXI wieku „nie jest prostackim homeostatem ani jednostką jednowymiarową. Wymyka się także schematom *homo oeconomicus*. Należy go rozumieć jako układ o najwyższym stopniu złożoności. Człowiek jest wielowymiarowy” [Kozielecki 1988, s. 5-6]. Jeśli oczekujemy od współczesnego pracownika pełnego zaangażowania intelektualnego i emocjonalnego, wydobycia całego potencjału osobistych kompetencji wraz z najgłębiej ukrytymi poziomami własnych przemyśleń, spostrzeżeń i doświadczeń, konieczne (i oczywiste) wydaje się wielowarstwowe postrzeganie natury człowieka w jej ekonomicznym, psychologicznym, socjologicznym i etycz-

nym wymiarze. Tę złożoność uwarunkowań najlepiej tłumaczy koncepcja człowieka kompleksowego (*homo complex*) [Biernat, Morawski 2000, s. 42-43]. W takim ujęciu człowiek jest indywidualnością złożoną, wielowymiarową, kierującą się wieloma pobudkami: racjonalnymi i emocjonalnymi, materialnymi i pozamaterialnymi. Człowiek, powodowany różnymi motywami, wiąże je z określoną sytuacją. Zmiana sytuacji może oznaczać zmianę motywacji. *Homo complex* jest człowiekiem elastycznym i podatnym na zmiany, chętnie się uczy, dostosowuje do nowych strategii i warunków pracy. Będąc partnerem w procesie współdziałania z innymi, szanuje własne i cudze motywy postępowania. Swoje stosunki z przełożonym uzależnia od możliwości rozwiązywania problemów i współdecydowania.

Zbiory powszechnie podzielanych poglądów na istotę natury człowieka i pracownika ulegają samoistnym zmianom pod wpływem przemian pokoleniowych, wpisujących się w ponadczasową wymianę generacyjną. Wraz z przemianami w sposobach myślenia, będących konsekwencją przyswajania nowych postaw i zachowań, adekwatnych do zmieniających się warunków życia i pracy, odchodzi w przeszłość wzorzec człowieka ery przemysłowej, reprezentujący tradycyjny model rekomendowanych powszechnie aksjomatów behawioralnych. Porządek, dyscyplina, dyspozycyjność, respekt dla hierarchii i wiele innych cech współtworzących cechy ideału pracownika mijających czasów, afirmujących przede wszystkim pracownika wykonującego polecenia, zdają się kolidować z istotą współczesnego społeczeństwa i gospodarki. Ta zaś wymaga nie biernego odbiorcy, lecz aktywnego sprawcy. Zdaniem Cz. Sikorskiego nowoczesny człowiek jest otwarty na nowe doświadczenia, stosunkowo niezależny od ojcowskiego autorytetu, ma szerokie kosmopolityczne perspektywy, uczestniczy w wielu różnych grupach społecznych i jest optymistą co do możliwości kontrolowania swojego środowiska [Sikorski 2001, s. 284].

Rozwijając myśl Cz. Sikorskiego, można stwierdzić, że myślenie w kategoriach lokalnych trzeba zastępować postawą kosmopolityczną. Preferowanie postaw lokalnych prędzej czy później prowadzi do kryzysu. Zainteresowanie głównie problemami wewnętrznymi, nacisk na stabilizację i zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, brak reakcji na impulsy zewnętrzne, pieczołowite chronienie wypróbowanych metod działania zapewnia utrzymanie *status quo*, lecz wstrzymuje rozwój. Postęp dokonuje się gdzieś obok, będąc źródłem niepewności, a nie nadziei. Co więcej, wszelkie nowinki, próby modernizacji są traktowane nieufnie, a ich propagatorów wyklucza się ze społeczności. Wciąż zmieniające się otoczenie jest przedmiotem „troski” ośrodków władzy, które starają się redukować – na ile to możliwe – kontakty z otoczeniem. Przywołuje się „stare, dobre czasy”, gloryfikując przeszłość, tradycje, historyczne wartości. Postawy kosmopolityczne są przeciwieństwem postaw lokalnych. Zjawiska zachodzące na zewnątrz są bacznie obserwowane, podpatrywane i analizowane pod kątem ich wpływu na funkcjonowanie danego systemu. Przenosi się na jego grunt sprawdzone i wypróbowane gdzie indziej metody działania. Są one twórczo adaptowane i rozwijane, przysto-

sowywane do miejscowej specyfiki. Istnieje daleko posunięta tolerancja dla myślących nonkonformistycznie, co stymuluje innowacyjność. Dotychczasowe fobie i zaniechania zastępuje filozofia działania oparta na tolerancji dla odmiennych wartości i poglądów. Na utrwalone schematy patrzy się z dystansem, chłodno oceniając ich przydatność w konkretnej sytuacji. Ostatecznie służy to obiektywizmowi i wypracowywaniu profesjonalnych narzędzi, wolnych od pozamerytorycznych obciążeń [Morawski 2002a, s. 353-357].

J. Koziński przytacza portret **człowieka innowacyjnego** (inwencyjnego), który według niego jest na razie tylko wizją, składającą się z idei pedagogicznych nie do końca określonych i nie tworzących harmonijnej całości i na pewno nie jest jeszcze spójną, dojrzałą koncepcją. Wizja człowieka innowacyjnego, postawionego w opozycji do modelu człowieka oświeconego, opiera się na pięciu tezach [Koziński 1988, s. 43-48]:

1. Zasadniczym celem procesu nauczania jest ukształtowanie postawy badawczej, której imperatywem jest nastawienie na poszukiwanie problemów i samodzielne ich rozwiązywanie. „Człowiek innowacyjny spostrzega otoczenie nie jako trwałą i harmonijną strukturę, do której można się przystosować, ale jako zbiór pytań, na które trzeba odpowiedzieć, jako obszary niepewności poznawczej i praktycznej, które trzeba zredukować, i jako wielorakie trudności, które trzeba racjonalnie pokonać [...]. Dla takiego człowieka życie staje się [...] sekwencją problemów i dylematów” [Koziński 1988, s. 43].

2. Znaczną część wiedzy jednostka pozyskuje w sposób naturalny, tzn. w toku zdobywania osobistego doświadczenia, w toku bezpośredniego kontaktu z poznawaną rzeczywistością, w toku refleksji. Rozwiązując problemy, formułujemy hipotezy i je weryfikujemy, generując reguły heurystyczne i procedury badawcze. Wyniki tych prac wzbogacają dotychczasową wiedzę osobistą. Szczególne znaczenie mają problemy dywergencyjne, dopuszczające wiele dobrych rozwiązań, które pobudzają twórcze myślenie, rozwijają pomysłowość i fantazję. W procesie nauczania zwiększa się znaczenie informacji typu *wiem jak* w porównaniu z informacjami typu *wiem że*. Wyobraźnia, intuicja i metafora odgrywają zasadniczą rolę w pierwszych fazach rozwiązywania problemów. System wiedzy jednostki staje się systemem produktywnym, tworzącym nowe informacje i nowe czyny.

3. Zmienia się strukturyzacja wiedzy jednostki. Jako że przyswajają ona wiedzę w dużej mierze dzięki osobistemu doświadczeniu, sama bierze aktywny udział w jej przetwarzaniu, organizacji i rekonstrukcji. W takim ujęciu zapobiega się zatomizowaniu i rozproszeniu wiadomości, dzięki czemu można „bardziej syntetycznie” patrzeć na świat i rozwiązywać problemy, uwzględniając ich wielorakie uwarunkowania.

4. Człowiek staje się podmiotem, czyli jest przyczyną, a raczej współprzyczyną zdarzeń, inaczej mówiąc: staje się sprawcą, a nie tylko odbiorcą informacji, inicjuje działania, przejawia przedsiębiorczość, dokonuje wyboru, określa prawdopodobieństwo i wartość konsekwencji wybranego działania, przyjmuje odpowiedzial-

ność za ryzykowne czyny, za własne niepowodzenia i klęski [Kozielecki 1988, s. 45]. Do tego potrzebne jest wychowanie dialogowe (partnerski dialog zamiast monologu), kształtujące poczucie kontroli nad zdarzeniami i poczucie sprawstwa.

5. Na znaczeniu zyskuje orientacja prospektywna. Ważne staje się nie tyle przystosowanie do przyszłego świata, ile wbudowanie weń mądrych innowacji. Orientacja prospektywna jest rodzajem adaptacji kreatywnej. Aby osiągnąć jej cele, należy zwiększać rolę procesów antycypacji, rozwijać umiejętności alternatywnego, dywergencyjnego, probabilistycznego i globalnego myślenia, upowszechniać sztukę wyboru, uczyć wielowariantowych programów działania, zwiększać upór realizacyjny. Podstawowe znaczenie ma również pobudzanie motywacji i umiejętności samokształcenia [Kozielecki 1988, s. 46].

Pojawia się **nowe pokolenie pracowników**, które ma zupełnie inny stosunek do pracy i życia w ogóle aniżeli pokolenie starsze. Ludzie nowych wartości wola raczej traktować siebie jako niezależnych, mogących przenieść się na inne miejsce, jeśli to, w którym się znajdują, nie przypadnie im do gustu. Uważają oni, że lojalność wobec firmy jest przeżytkiem i będą się wiązać z organizacjami, które tworzą prawdziwe poczucie wspólnoty [Penc 2000, s. 13]. Nowe pokolenie pracowników bardzo ceni sobie godność, jej poczucie zaś oznacza:

- traktowanie człowieka jako osoby, jako świadomego i stanowiącego o sobie podmiotu o zróżnicowanych potrzebach, dążeniach i aspiracjach;
- szacunek dla każdego stanowiska, zawodu i pozycji społecznej;
- uznawanie wiedzy, kompetencji i rozeznania jednostki w sprawach jej bezpośrednio dotyczących;
- tolerancję dla przekonań światopoglądowych, religijnych, indywidualnych zwyczajów i nawyków [Penc 2000, s. 14].

Bycie nowoczesnym człowiekiem we współczesnym świecie musi oznaczać wewnętrzne przygotowanie do ciągłego stawiania czoła zmianom. Musi stąd płynąć akceptacja dla samego faktu ciągłych przeobrażeń, do których trzeba się nieustannie przystosowywać. Jednak nie na zasadzie biernego reagowania i przyswajania aktualnych wartości, lecz aktywnego dostrzegania problemów i ich kreatywnego rozwiązywania w działaniu. Każdy problem jest rozpatrywany wieloaspektowo, z różnych punktów widzenia, co zapewnia poznanie ich złożonej natury i rodzi różnorodne i niekonwencjonalne rozwiązania. Postępując innowacyjnie, nowoczesny człowiek jest otwarty na inne poglądy, stale rozszerza obszar(y) swojej aktywności, mając poczucie kontroli swojego życia i zdarzeń w nim występujących. Ceni niezależność, także w relacjach z organizacjami, z którymi pragnie się wiązać na zasadach partnerskich. Rozumie, że – dokonując nieustannych wyborów, podejmując decyzje, zdobywając wiedzę w praktycznym działaniu – jest odpowiedzialny za konsekwencje swoich działań. Fundamentem, na którym opiera swoje rozumienie pełnionych ról społecznych, jest podmiotowość, której respektowania oczekuje od innych, partnersko przez siebie traktowanych, współuczestników zdarzeń i przedsięwzięć.

Wydaje się, że tak nakreślony obraz współczesnego człowieka jest wizerunkiem oczekiwany i pożądanym, lecz w dużej mierze, przynajmniej na razie, ma charakter postulatywny. Jednakże stopniowo, szczególnie w młodym pokoleniu, proponowane normy i wartości będą coraz bardziej widoczne. Prowadzone badania różnic generacyjnych zdają się potwierdzać taką opinię. Zestawienie dostrzeganych różnic pokoleniowych na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez J. Carsona i J.A. Byrne'a przedstawiono w tab. 6.3.

Tabela 6.3. Różnice generacyjne pod kątem wyodrębnionych cech

Poprzednia generacja	Dzisiejsza generacja
<ul style="list-style-type: none"> • posłuszeństwo • gorliwość • poprawność • punktualność • dyspozycyjność • podejrzliwość • zdyscyplinowanie • pasywność • ostrożność • niepewność • statyczność • opór wobec zmian • lojalność wobec firmy oraz najbliższych krewnych i znajomych • orientacja na stałą pracę • brak inicjatywy • respekt dla hierarchii • tendencje biurokratyczne • normy formalne • nieznanomość innych firm • nieznanomość innych kultur • wykształcenie formalne • niechęć do rozwoju • orientacja na karierę hierarchiczną • praca „z zegarkiem w ręku” 	<ul style="list-style-type: none"> • niezależność • przedsiębiorczość • oryginalność • szybkość, terminowość • operatywność • optymizm • niekonwencjonalność • zaangażowanie • podejmowanie ryzyka • pewność siebie • mobilność • gotowość do zmian • lojalność wobec środowiska podobnych sobie specjalistów • orientacja na karierę • proaktywność • brak respektu dla hierarchii • poczucie niezależności • normy profesjonalne • praca w innych firmach • znajomość innych kultur • dynamiczne kompetencje • orientacja na różnorodne ścieżki kariery • praca bez granic czasowych, przestrzennych i geograficznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sikorski 2001, s. 283].

Można przypuszczać, że upowszechniać się będzie model zachowań zorientowanych na duży zakres samodzielności w różnych formach ludzkiej aktywności. Będzie temu sprzyjać chociażby Internet, kształtujący zdolność do samodzielnego rozwoju zawodowego i ogólnego, sprzyjający dokonywaniu samodzielnego wyboru istotnych informacji, zachęcający do interaktywnego pogłębiania wiedzy w kontakcie z innymi wybranymi internautami. Przewiduje się, że jednocześnie w społeczeństwie informacyjnym nastąpi spadek społecznego znaczenia osób posiadających jedynie wyższe wykształcenie na rzecz wyodrębniania się elity silnie

rozwojowo i naukowo motywowanych osób, dla których obecne dwustopniowe studia podstawowe staną się jedynie szczeblem do studiów pogłębionych. Pojawi się zapotrzebowanie na kreatywnie myślących doktorów. Obniży się znaczenie i status społeczny osób z wyższym wykształceniem na rzecz wąskiej elitarniej kategorii, którą można nazwać inteligencją kreatywną [Skiba 2002, s. 667-668]. Proces edukacji i poszukiwania wiedzy będzie przedsięwzięciem na całe życie. Niewątpliwie będzie się pogłębiać świadomość konieczności wspięcia się ponad pierwszy wymiar zdolności absorpcji wiedzy, dotyczący posiadania wspólnej dla danej populacji bazy wiedzy, która odpowiada na pytanie „wiedzieć co”. Elita będzie dążyć do pozyskania tej części wiedzy, którą można nazwać „wiedzieć jak”. a następnie „wiedzieć po co”. Cechą wyznaczającą sprawność i przydatność zawodową będą szeroko pojęte umiejętności twórcze jako odwrotność umiejętności odtwórczych (trwała przewaga kreatywnych sprawców nad poprawnymi odtwórcami).

Nowoczesny pracownik. W sposób naturalny na dyskusję o naturze współczesnego i zarazem nowoczesnego człowieka XXI wieku nakłada się dyskusja o zmianach, jakie się będą dokonywać w pełnieniu przez jednostkę jej różnorodnych ról społecznych. W literaturze traktującej o obecnych zmianach społeczno-ekonomicznych znaczną wagę przykładają się do przybliżenia nowej sylwetki pracownika¹¹. Są to często futurystyczne koncepcje myślowe ich autorów, aczkolwiek tempo zmian powoduje, iż szybko stają się mniej lub bardziej doskonałym odbiciem realnie dokonujących się procesów. Ich niezaprzeczalną wartością jest dostrzeganie wyłaniających się problemów, niewidocznych dla szerokiej publiczności. Warto przytoczyć niektóre ujęcia, których wspólną cechą jest, jak się wydaje, próba stratyfikacji społeczeństwa, wyznaczającej linie podziału – używając pewnego skrótu myślowego – nie między tymi, którzy mają i nie mają, lecz między tymi, którzy wiedzą i nie wiedzą (tab. 6.4.).

Jak stwierdza Ch. Handy, „...to właśnie symboliczni analitycy, pracownicy wiedzy, profesjonalści i menedżerowie są prawdziwymi beneficjentami wieku informacji, ponieważ to oni posiadają tę nową własność” [Handy 1996, s. 189].

W literaturze na tle współczesnych przemian można znaleźć także inne próby klasyfikowania na nowo grup pracowniczych. Najczęściej przedstawiane podziały dokonywane są ze względu na szeroko pojęty potencjał intelektualny i kompetencyjny. Interesujący podział pracowników proponuje Z. Sekuła. Według autora uwzględnienie elastyczności w polityce zatrudniania pracowników ma zaowocować ich podziałem na poszczególne kategorie, w zależności od formy zatrudnienia,

¹¹ Według A. Wziątek-Staško [2002] najlepsi pracownicy, którzy powinni stanowić większość zatrudnionych na wszystkich stanowiskach, charakteryzują się m.in. takimi cechami, jak: wysoki iloraz inteligencji, kreatywność, pracowitość, nowatorskie myślenie i wysoka wartość pracy, efektywność, elastyczność oraz duże zaangażowanie. Podobnie sformułowane są inne propozycje (zob. [Nowy plan gr... 2002, s. 81-88]).

Tabela 6.4. Nowe kategorie pracowników

Autor	Kategorie pracowników
P. Drucker [1999, s. 82]	<ul style="list-style-type: none"> • specjaliści, czyli pracownicy wyposażeni w wiedzę • pracownicy świadczący usługi
Ch. Handy [1996, s. 188-189]	<ul style="list-style-type: none"> • rutynowi pracownicy, zatrudniani do obsługi kas sklepowych, wprowadzania danych na dyskiety • dostawcy usług: w restauracjach, szpitalach i sektorze bezpieczeństwa • analitycy, którzy pracują nad liczbami i ideami, problemami i słowami: są to dziennikarze, analitycy finansowi, konsultanci, architekci, menedżerowie; źródłem ich wpływów jest inteligencja i wiedza
L. Edvinsson, M.S. Malone [2001, s. 94-97]	<ul style="list-style-type: none"> • osoby przychodzące do biur • telepracownicy (zdalni pracownicy) • pracownicy „wędrowni” • korporacyjni Cyganie
M. Gableta [2003, s. 139 i nast.]	<ul style="list-style-type: none"> • stali pracownicy • pracownicy peryferyjni • zewnętrzni współpracownicy
A. Wziątek- -Staśko [2002]	<ul style="list-style-type: none"> • „A” – klasa pracowników najlepszych • „B” – klasa pracowników średnich • „C” – klasa pracowników miernych
M. Morawski [2002a, s. 412]	<ul style="list-style-type: none"> • pracownicy kluczowi • pracownicy zewnętrzni • pracownicy peryferyjni

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

wykonywanych zadań, osobistego potencjału itd. W przyszłościowym modelu zatrudnienia autor zakłada, że pracownicy będą zatrudniani okresowo, na czas wykonania zadania, za pośrednictwem zewnętrznych firm świadczących usługi w tym zakresie, będą pracować w niepełnym wymiarze czasu pracy i na podstawie umów cywilnoprawnych. Jego zdaniem w przyszłościowym modelu zatrudnienia można wyróżnić trzy grupy pracowników [Sekuła 2001, s. 67-69]:

1. Pracownicy stanowiący rdzeń (trzon) zatrudnienia – są to z reguły pracownicy o bardzo wysokich interdyscyplinarnych kwalifikacjach i umiejętnościach. W skład tej grupy może wchodzić ściśle kierownictwo oraz pracownicy mający bezpośredni i zasadniczy wpływ na prowadzenie podstawowej działalności firmy. Muszą charakteryzować się dużą przedsiębiorczością, innowacyjnością, kreatywnością, zdolnością do podejmowania ryzykownych decyzji, trafnością oceny ryzyka, otwartością i umiejętnością dostosowywania się do kierunku zmian oraz intuicją w jego przewidywaniu.

2. Pracownicy zasobowi – zatrudniani w różnych obszarach działalności firmy, o kwalifikacjach i umiejętnościach łatwo dostępnych na rynku pracy. Zazwyczaj wykonują popularne, często obierane zawody. Ich pozyskiwanie jest łatwe i szybkie oraz mało kosztowne. Kandydaci są rekrutowani z zewnętrznego rynku pracy. Dominującymi formami zatrudnienia są umowy na czas określony, na czas

wykonania konkretnych zadań, zatrudnianie w okresie szczytów, sezonowo i w niepełnym wymiarze czasu pracy.

3. Pracownicy peryferyjni – grupa ta może być mała lub rozbudowana, zmienna w czasie i zależna od rodzaju oraz zakresu realizowanej przez firmę działalności pozapodstawowej. Jeżeli liczba zatrudnionych jest duża, a struktura ich prac i zawodów zróżnicowana, pracowników tych można podzielić na podgrupy: zatrudnieni do wykonania szczególnych zadań, projektów i przedsięwzięć, do których pracownicy firmy macierzystej nie mają odpowiedniego przygotowania i kwalifikacji; pracownicy będący uzupełnieniem zmiennego zapotrzebowania na pracę – zatrudniani w okresach szczytów, dodatkowych zamówień, chorób i innych nieobecności pracowników stałych. Formami zatrudnienia może być: *leasing* pracownicy, praca na wezwanie, praca dorywcza; pracownicy zewnętrzni zatrudnieni na szczególnych zasadach do wykonywania pewnych prac dotyczących podstawowej działalności firmy.

Z koncepcją Z. Sekuły koresponduje podejście autora niniejszej pracy, wyróżniające w organizacjach pracowników wiedzy trzy kategorie: pracownicy kluczowi, pracownicy zewnętrzni i pracownicy peryferyjni [Morawski 2002a, s. 408-414]. Zgodnie z tą koncepcją, dwie pierwsze kategorie obejmują pracowników wiedzy, trzecia – pracowników obsługujących procesy pomocnicze względem działalności podstawowej. Rdzeń organizacji¹² tworzą najwyższej klasy specjaliści – tzw. pracownicy kluczowi. Dzięki posiadanej wiedzy innowacyjnej, bazującej na kompetencjach charakterystycznych dla mistrzostwa zawodowego najwyższej próby, pracownicy ci są grupą tworzącą kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa.

W tym kontekście jednym z wymiarów polityki personalnej musi być uwzględnianie zasad zarządzania utalentowanymi jednostkami (zob. [Mikuła 2001a, s. 56-57; Wojna o... 2002, s. 35-38; *Nowy plan gry...* 2002, s. 81-88; *Sztuka zatrzymywania...* 1999], cyt. za [Przegląd... 1999 (nr 11, s. 42-44; nr 12, s. 36-38)]). Kwestia świadczonej (wykonywanej) pracy (zadań) przez pracowników „wewnątrz” czy „na zewnątrz” danej organizacji jest przedmiotem uwagi wielu autorów, co niewątpliwie trzeba łączyć z rosnącą orientacją przedsiębiorstw ku większej elastyczności funkcjonowania, także w wymiarze personalnym. S. Kwiatkowski, powołując się na informacje zawarte w pracy M. Castellsa [2000], stwierdza, że „W krajach OECD najszybciej rośnie kategoria dorywczo zatrudnionych i pracujących w niepełnym wymiarze czasu (dla ich określenia Castells wprowadza pojęcie *flexitimers*). Dotyczy to nie tylko pracowników niewykwalifikowanych, ale również najwyższej kwalifikowanych. Wielu profesjonalistów (zatrudnionych w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu) dorabia jako konsultanci, daje im to nie tylko lepsze zarobki, ale również lepszą pozycję przetargową. Według Castellsa grupa *flexitimers*

¹² W przyjętej koncepcji organizacja ma strukturę atomu, z kolejnymi odchodzącymi od jego jądra kręgami, obejmującymi pracowników zewnętrznych i pracowników peryferyjnych. W samym centrum organizacji znajdują się pracownicy kluczowi – stanowiący jej elitę merytoryczną i intelektualną. Szerzej na ten temat w dalszej części tego rozdziału.

obejmowała w roku 1993 aż 38% ogółu zatrudnionych w Zjednoczonym Królestwie. Chociaż w innych krajach OECD udział ten był niższy, w większości (nie wyluczając Japonii) ulega dramatycznemu przyrostowi” [Kwiatkowski 2000, s. 47-48].

Zasadnicze cechy nowego typu pracownika są rozpatrywane na tle szeroko pojmowanych kompetencji, tak merytorycznych, jak i ogólnych. Wyróżnienie pracowników w zależności od stopnia czy poziomu posiadanej wiedzy i kompetencji prowadzi na ogół do prób kategoryzowania pracowników na poszczególne grupy czy typy, tak w odniesieniu do całej gospodarki, jak i przedsiębiorstw. W sensie ogólnym wyodrębni się grupa pracowników dysponujących wiedzą poszukiwaną przez organizacje oraz grupa ludzi nie posiadająca istotnej z punktu widzenia organizatorów przedsięwzięć wiedzy, a jedynie dysponująca zakumulowaną energią, czasem siłą fizyczną i prostymi zdolnościami sprawnościowo-manualnymi. Problematyka nowego typu pracownika łączona jest z kwestiami potencjału intelektualnego, kompetencji, elastyczności zatrudnienia, pozycji centralnej (rdzeń) lub peryferyjnej (czasowe zatrudnienie, zamknięte w czasie zadania) pracownika w firmie czy zakresu realizowanych zadań. W związku z tym dostrzegane jest wewnętrzne zróżnicowanie wyłaniającej się grupy pracowników.

Pracownik wiedzy. Na tle dyskusji formułującej sylwetkę nowego pracownika, którego cechy odpowiadałyby wyzwaniom tworzonemu przez warunki działania nowej ekonomii, wyraźnie widoczny jest nurt opracowań dotyczących tzw. pracownika wiedzy (*knowledge worker*). Zdaniem piszącego te słowa, kategoria pracowników wiedzy¹³ należy do tych pojęć, które – będąc nośnikami nowych ideałów, perspektyw, znaczeń i widocznych artefaktów społecznych – zmieniają całkowicie (choć z pewnością nie od razu i nie wszędzie) sposób myślenia, a co za tym idzie, działania jednostek i społeczeństw. Na nowo bowiem każą szukać desygnatów pojęć, których treść wydawała się jednoznaczna i niezmienna, oraz poszukiwać nowych pojęć, odzwierciedlających dopiero powstające struktury społeczne i ekonomiczne. Ze względu na ożywiony dyskurs, jaki ma miejsce w literaturze przedmiotu na temat zjawisk będących wynikiem tworzenia się społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy, terminu „pracownik wiedzy” nie można zaliczyć do jednej kategorii pojęciowej. Na ten stan rzeczy składają się różne przyczyny, w zasadzie są one bardzo podobne albo identyczne, jak w odniesieniu do innych, dopiero krystalizujących się pojęć w rodzaju „nowa ekonomia”, „gospodarka wiedzy”, „zarządzanie wiedzą”¹⁴ czy „organizacja inteligentna”. Wy-

¹³ Dosłowne tłumaczenie brzmiałoby: *robotnicy wiedzy* i z pewnością precyzyjniej oddawałoby wewnętrzne zróżnicowanie i dynamikę tej grupy (ale także wskazywałoby na kolejny paradoks naszych czasów: zestawienie wiedzy i pracy fizycznej), której nie można porównywać do znanych nam pracowników umysłowych. Są to pracownicy organizacji wynagradzani „za myślenie”, aczkolwiek np. technologowie informacji (programiści, graficy komputerowi, projektanci stron internetowych) „pracują rękami” i korzystają z wiedzy teoretycznej. Interesującą być może propozycją jest stosowanie pojęcia: *wiedzownik*.

¹⁴ Powody, dla których brakuje jednolitej definicji tego pojęcia – zob. np. [Hejduk 2003, s. 7].

mieśmy niektóre: popularność problematyki sprzyjająca tworzeniu różnych ujęć i interpretacji, zbyt krótki okres dyskusji nie pozwalający na wygenerowanie spójnego i syntetycznego pojęcia, wieloaspektowość opisywanego przez to pojęcie zjawiska oraz różne konteksty, w których umieszcza się rzeczony pojęcia.

Według J. Strużyny [Strużyna, Malik-Kozłowska 2001, s. 285-311] rozpowszechnianie się idei pracowników wiedzy można będzie traktować jako pierwszy wyraźniejszy sygnał głębszych zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi i utrwalania się wszystkich pozostałych zjawisk. Do nich J. Strużyna zalicza np. kontrakt psychologiczny i formalny na warunkach umów handlowych, odpowiedzialność za siebie samego i swoje losy, identyfikowanie się z wartościami, ceniona lojalność względem wartości profesjonalnych i ogólnoludzkich, poczucie wzajemnej bliskości (w małym gronie autentycznie osobistej, w szerokiej perspektywie budowane za pośrednictwem teletechniki), komunikację z innymi w organizacji i poza nią, traktowaną jako konieczność i przyjemność, warunek uczenia się i podstawa wiedzy [Strużyna, Malik-Kozłowska 2001, s. 295-297].

Trzeba przyznać, że używając terminu pracownik wiedzy, wciąż do końca nie jesteśmy pewni, czy bardziej mówimy o niedalekiej, ale jednak przyszłości, czy już o teraźniejszości, o metaforycznych wizjach odzwierciedlających bogate doświadczenie i zdolności formułowania porywających obrazów przyszłości, czy o dynamicznych, ale realnych, dobrze widocznych i trwałych tendencjach. Obserwacja rzeczywistości zdaje się nie budzić wątpliwości. Z pewnością pracownik wiedzy stanie się charakterystycznym i podstawowym elementem wyłaniającego się społeczeństwa i gospodarki XXI wieku, tworząc w strukturze aktywnych zawodowo grupę może nie największą w stosunku do całej populacji, ale wśród innych grup – najliczniejszą.

Obecnie określenie *pracownik wiedzy* jest z jednej strony porywającą ideą, gdyż niesie z sobą przesłanie nowej roli i znaczenia nowoczesnego pracownika w kontekście jego współpracy i współdziałania z przedsiębiorstwami/instytucjami, z racji po pierwsze, radykalnego wzrostu szeroko pojętych kompetencji wysokiej klasy specjalistów, po drugie – co wynika z pierwszego argumentu – wzrostu niezależności i samodzielności w projektowaniu i implementacji zadań, właśnie ze względu na wysoki poziom profesjonalizmu, ale również w wyniku ogólnych zmian społeczno-technologiczno-gospodarczych, w tym szczególnie otwartej komunikacji elektronicznej („społeczeństwo cyfrowe” oczekuje wielowymiarowej dojrzałości swoich członków: profesjonalnej, intelektualnej i emocjonalnej – zob. rozdział 1). Z drugiej strony dające się zaobserwować w niektórych przedsiębiorstwach praktyczne wyodrębnianie pracowników wiedzy powoduje daleko idące konsekwencje we wzajemnych relacjach pracodawca/menedżer–pracownik w różnych dziedzinach zarządzania ludźmi. Oczywiście wyróżnieniu podlegają zazwyczaj różne cechy pozwalające zaliczać, w mniemaniu kierownictw organizacji, pracowników do nowej kategorii. Bez wątplenia w świadomości rosnącej liczby

kierownictw przedsiębiorstw pojawia się przekonanie o istnieniu nowego zjawiska w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Konstatacja ta tworzy nowe pytania. Jeśli istnienie pracowników wiedzy jest faktem, to czy ma to już wymiar powszechny i wszechogarniający? Czy mamy do czynienia np. z pracownikami wiedzy jedynie tam, gdzie gospodarka oparta na wiedzy jest w pełni ukształtowana (pomijając fakt, że samo określenie takiej gospodarki pozostaje niesprecyzowane)? A może, co wydaje się bardziej prawdopodobne, w takich krajach jak Polska, które dopiero zmierzają w kierunku gospodarki wiedzy i informacji, występują obecnie swego rodzaju „wyspy nowej gospodarki”, np. niektóre przedsiębiorstwa w niektórych, szczególnie zaawansowanych technologicznie branżach czy też coraz intensywniejsze, przełomowe procesy w tradycyjnych obszarach aktywności ekonomicznej, np. wykorzystanie Internetu na rynku pracy, w handlu, na rynku inwestycyjnym? I wobec tego wszędzie tam, gdzie sposobem na zarządzanie przedsiębiorstwem, zespołem czy samym sobą jest świadome (intelektualnie i praktycznie) wykorzystywanie wiedzy postrzeganej w kategoriach kluczowego zasobu, wyłania się problematyka zarządzania pracownikami wiedzy? Kolejne pytania można mnożyć, formułując następne wątpliwości i dylematy badawcze.

Wolno jednak przyjąć dość oczywiste założenie, że fakt pojawienia się nowego typu pracownika jest pozytywnie skorelowany z zarządzaniem opartym na wiedzy, informacji i kompetencjach. Im bardziej struktury procesów zarządzania są przeniknięte tymi atrybutami, tym częściej w miejsce tradycyjnego pracownika pojawia się pracownik wiedzy, gdyż menedżerowie i pracodawcy potrzebują twórców, dystrybutorów, lokalizatorów, eksploatatorów, administratorów i innych fachowców profesjonalnie operujących na kapitale intelektualnym, kreowanym i pozyskiwanym na rzecz danej organizacji. Potrzebni i niezbędni stają się pracownicy potrafiący przede wszystkim tworzyć wiedzę nową, będącą podstawą generowania niespotykanych dotąd, unikatowych innowacji.

Twórcą koncepcji pracownika nowego typu, określanego mianem *knowledge worker*, jest P. Drucker. Około roku 1960 stworzył on terminy „wykwalifikowanej pracy” (pracy z wiedzą) i „wykwalifikowanego pracownika” (pracownika wiedzy) [Drucker 1999, s. 13]. Pojęcie „pracownik wiedzy” pojawiło się w jego pracach, co podkreślają recenzenci jego dorobku, już na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, aczkolwiek podkreślał on już znaczenie wykorzystania wiedzy w procesie produkcji w książce *Landmarks of Tomorrow*, opublikowanej w 1959 roku [Gryczuk 2002, s. 117-119]. P. Drucker definiował wówczas pracowników wiedzy jako tych, którym do wykonywania pracy niezbędne jest formalne wykształcenie i którzy już niedługo będą stanowić w niektórych społeczeństwach najliczniejszą grupę zawodową, przy czym najprawdopodobniej nigdy nie będą stanowić większości. Autor dodawał, że *knowledge workers* staną się nie tylko właścicielami najważniejszego środka produkcji, jakim będzie wiedza, ale poprzez udziały w funduszach emerytalnych będą też kapitalistami w tradycyjnym tego słowa znaczeniu

[Grycuk 2002, s. 119]. Z kolei A. Fazlagić przypomina, że P. Drucker określał pracowników wiedzy jako wykształconych fachowców świadczących usługi, najczęściej profesjonalne, na własny rachunek [Fazlagić 2001, s. 35]. W jednej z nowszych publikacji tego nestora zarządzania czytamy, że wykwalifikowani pracownicy to wykształceni praktycy, potrafiący wykorzystać wiedzę do celów produkcji (stosujący wiedzę do pracy). W przeciwieństwie do siły roboczej z czasów kapitalizmu (patrząc z perspektywy społeczeństwa postindustrialnego), wykwalifikowani pracownicy posiadają zarówno środki, jak i narzędzia produkcji. Te pierwsze poprzez przynależność do funduszy emerytalnych, te drugie jako wykwalifikowani pracownicy, ponieważ są właścicielami swej wiedzy i mogą ją zabrać z sobą, gdzie chcą [Drucker 1999, s. 14]. Pracownicy wiedzy są sytuowani w kontekście radykalnych przeobrażeń społeczno-gospodarczych końca XX i początku XXI wieku. Ich znaczenie w procesie zmian podkreśla się stwierdzeniami typu: „Pracownicy wiedzy (*knowledge workers*) są siłą uderzeniową trzeciej fali” [Robbins, DeCenzo 2002, s. 87]. Ich stanowiska pracy są zaprojektowane w celu zbierania i zastosowań informacji. Pracownicy wiedzy, według definicji N. Becka, to specjaliści, menedżerowie wyższego szczebla, personel techniczny, naukowy, inżynierowie, czyli wszyscy pracownicy organizacji wynagradzani „za myślenie” [Stewart 2001, s. 59] (cyt. za [Pietruszka-Ortyl 2002a, s. 86]). Zdaniem E. Skrzypek „w społeczeństwie informacyjnym ważne miejsce przypada pracownikom, którzy zajmują się tworzeniem, przechowywaniem, wykorzystywaniem i upowszechnianiem wiedzy i informacji. Są oni grupą wykształconą, cechuje ich kreatywność, tolerancja dla różnorodności, otwartość na zmiany i wyzwania, mają świadomość potrzeby i konieczności stałego podnoszenia swych kwalifikacji. Często bywają nazywani pracownikami wiedzy” [Skrzypek 2002b, s. 679]. W literaturze spotykamy też inne, równie opisowe próby określenia pojęcia pracowników wiedzy, np. wyspecjalizowani w swojej profesji, posiadający unikatowe kompetencje, dobrze poinformowani, aktywni i odpowiedzialni, świadomi swojej roli i własnej wartości niezależni uczestnicy organizacji [Morawski 2003c, s. 19]. A. Fazlagić dostrzega, że „Produktywność pracy fizycznej opiera się na optymalizacji procesów w łańcuchu wartości dodanej, który odzwierciedla przepływ surowców i towarów w łańcuchu produkcyjnym. Tymczasem łańcuch wartości wiedzy (*knowledge value chain*) uwzględnia ludzi tworzących i uszlachetniających wiedzę – pracowników wiedzy” [Fazlagić 2001, s. 32].

Do pracowników wiedzy zalicza się m.in.: wykwalifikowane pielęgniarki, księgowych, nauczycieli, prawników, technologów informacji – ludzi, którzy „pracują rękami” i korzystają z wiedzy teoretycznej. Ich stanowiska pracy zostały zaprojektowane w celu zbierania i zastosowań informacji [Robbins, DeCenzo 2002, s. 87]. Wymaga się od nich konkretnych umiejętności, merytorycznego przygotowania (por. [*Wartościowy czynnik...* 2002, s. 16-18]). Wiedza przestaje być narzędziem pracy tylko naukowców, nauczycieli, menedżerów czy tzw. specjali-

stów (np. lekarzy, programistów komputerowych), ale coraz większej grupy pracujących. Siła pracowników wiedzy polega na tym, że mają szczególne umiejętności niedostępne dla kogoś, kto nie odbył podobnego jak oni szkolenia [Gadomski 2002, s. 14]. W.M. Grudzewski i I. Hejduk, przy okazji omawiania problemu zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami i stosowania najnowszych rozwiązań i podejść, który Amerykanie rozwiązują, wprowadzając głębokie zmiany w obszarze edukacji, podkreślają, że w Stanach Zjednoczonych ludzi wysoko wykształconych „nazywa się *knowledge workers* (ludzie wiedzy), których poziom intelektualny i profesjonalne umiejętności odpowiadają dzisiaj ukończeniu co najmniej dwóch fakultetów, i to na przeciwstawnych czasami kierunkach studiów. W ramach programów edukujących specjalistów od zarządzania uwzględnia się założenie, aby byli oni w przyszłości nie tylko specjalistami od biznesu, nie tylko od marketingu, nie tylko od zarządzania, ale aby znali się także na technologii, [...] powinni być w stanie ocenić, które z pojawiających się na rynku koncepcji, wynalazków czy pomysłów dadzą się skomercjalizować” [Grudzewski, Hejduk 2002c, s. 44]. Interesujące, że poza kwestiami merytorycznymi dostrzega się jeszcze inne przymioty pracowników wiedzy. Przyjmuje się, że pracownicy wiedzy to osoby, które same decydują o swoich dążeniach, same się motywują, organizują i kontrolują [Fryczyńska 2003 (Internet)]. „O ile w przeszłości często oczekiwano od pracowników jedynie fachowości, o tyle dzisiaj równie ważne są umiejętności interpersonalne. Pracownicy wiedzy mają znacznie szerszy zakres odpowiedzialności niż pracownicy gospodarki industrialnej” [Fazlagić 2001, s. 35].

W przedstawiony obraz pracownika wiedzy wkomponowuje się stwierdzenie A. Poczowskiego. Uważa on, że „u podstaw wzmożonej aktywności wielu organizacji w dziedzinie działalności szkoleniowej – mimo że nie zawsze uświadomionych – znajduje się jedno z podstawowych założeń koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie przekonanie, że zatrudnionych pracowników należy traktować nie tylko jako koszt, ale przede wszystkim jako składnik aktywów. A jeśli tak, to oczywistym staje się, że aktywa te należy rozwijać. W czasach, gdy następuje wyrównywanie szans dostępu firm do zasobów finansowych, kiedy następuje szybka dyfuzja innowacji technicznych i organizacyjnych, głównym źródłem trwałego sukcesu staje się unikalna wiedza, jaką może wygenerować każda organizacja. Wiedza ta stanowi rodzaj trudno imitowalnego *know-how*, umożliwiającego firmie uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Zasygnalizowane tu tendencje prowadzą do powstawania pracownika nowego typu, którego P. Drucker określa mianem *knowledge worker*” [Poczowski 1999, s. 201].

Postępująca intelektualizacja przedsiębiorstwa, przejawiająca się, według słów S. Kwiatkowskiego, m.in. tworzeniem szerokiej i zróżnicowanej bazy wiedzy (zob. [Kwiatkowski 2000, s. 92-94; Zimniewicz 1999, s. 83]), musi oznaczać nagromadzenie ludzi dobrze wykształconych i ciągle doskonalących swoje kwalifikacje oraz pogłębiających swoją wiedzę. Z jednej strony są oni integralnym składnikiem owych baz wiedzy, z drugiej zaś rozwój ich kompetencji i praktyw-

nych¹⁵ zachowań organizacyjnych jest jednym z podstawowych warunków skutecznego wykorzystania ukrytych, niematerialnych aktywów wynikających głównie z zasobów informacyjnych i wiedzy, będących w dyspozycji przedsiębiorstw (por. [Czekaj, Jabłonski 2002, s. 113]). Znaczące wartości tworzone przez nowoczesne organizacje nie mają już podłoża w widocznych, fizycznych aktywach. Podłożem tym są zasoby niematerialne, a wśród nich kapitał ludzki [Bratnicki 2001, s. 8]. Profesjonalizm zyskał trwałą wartość.

Dotychczasowe rozważania prowadzą do wniosku, iż pracownika wiedzy postrzega się w kontekście formalnego, często ponadprzeciętnego wykształcenia, praktycznych, wykonywanych na wysokim, fachowym poziomie umiejętności, pozwalających wykorzystać wiedzę w działaniu, w przebytych szkoleniach, unikatowych kompetencji, specjalnych i konkretnych (praktycznych) zarazem kwalifikacji, dużego potencjału intelektualnego, pozyskiwania i tworzenia wiedzy (informacji) w łańcuchu wartości dla klienta. Przedstawione poglądy na istotę rozpatrywanego pojęcia i określanego przezeń zjawiska, mimo tak różnych określeń, eksponują wszechstronny profesjonalizm pracownika wiedzy, czyli wiedzę specjalistyczną, intelektualną postawę kreatora oraz umiejętności społeczne. Nie przeczy to łączeniu pracy fizycznej i umysłowej, o ile celem jest pozyskiwanie, tworzenie, uszlachetnianie i wykorzystywanie wiedzy i informacji. Są to w powszechnym mniemaniu wysokiej klasy specjaliści, zorientowani na przetwarzanie wiedzy. A zatem dla wielu autorów synonimem pracownika wiedzy jest człowiek merytorycznie przygotowany, po prostu kompetentny, któremu poziom i rodzaj dysponowanej wiedzy i umiejętności pozwalają na większą niezależność działania, co w skrajnych przypadkach prowadzi do odejścia z firmy wraz z posiadaną wiedzą, której znaczenie można przyrównać do środków trwałych przedsiębiorstwa.

Powstaje pytanie, jakie cechy bardziej szczegółowe posiada (a w zasadzie powinien posiadać) specjalista funkcjonujący w gospodarce (przedsiębiorstwie) opartym na wiedzy. W literaturze przedmiotu spotykamy pierwsze próby przedstawiania zbiorów cech określających sylwetkę pracownika wiedzy. W pewnym sensie są to próby zastąpienia kształtujących się dopiero, załączkowych definicji pracownika wiedzy – charakterystykami enumeratywnymi dającymi pełniejszy obraz nowego typu pracownika. Zestawienie cech pracownika wiedzy według wybranych autorów zawiera tab. 6.5.

Przytoczone zestawienia cech pracowników wiedzy warto uzupełnić o charakterystyki opisowe, akcentujące różne właściwości nowej grupy pracowników, szczególnie w relacji do niektórych elementów ich sytuacji zawodowej (tab. 6.6).

¹⁵ Proaktywność można rozumieć w sensie pełnego przejęcia odpowiedzialności za swoje życie, podejmowania kolejnych inicjatyw ze świadomością, że nasze zachowanie jest funkcją decyzji, a nie okoliczności; od naszego wyboru zależy to, co zrobimy i jak się zachowamy, mamy poczucie kontroli nad życiem. dążymy do zmiany środowiska, w którym się znajdujemy, koncentrując się na przyszłości. Więcej na ten temat zob. [Majewska-Opielka 1998, s. 32-37; Sikorski 2001, s. 287-288].

Tabela 6.5. Przegląd wybranych zestawień cech pracownika wiedzy

Propozycja A. Fazlagicia	Propozycja J. Szaban	Propozycja M. Morawskiego
<ul style="list-style-type: none"> • Pracuje często na własny rachunek – prowadzi działalność gospodarczą. Nawet jeżeli jest zatrudniony w organizacji, to jego profesjonalizm jest traktowany jako indywidualne kompetencje i tworzy wkład w zleconą usługę, a praca jest rozliczana częściej w ramach umowy o dzieło (kontraktu) niż w ramach umowy o pracę. Pracodawcę może przyciągać nie tylko wiedza, lecz także znane nazwisko danej osoby. Dzięki temu profesjonalista może pozwolić sobie na okresy obniżonej aktywności intelektualnej w przeciwieństwie do przedstawicieli innych zawodów (np. menedżerów i przedsiębiorców) • Legitymuje się fachową wiedzą. Jest to albo akademicka, często mająca swój odpowiednik w dyscyplinie naukowej, albo wysoce specjalistyczna wiedza zawodowa • Posiada wysoki prestiż społeczny, reputację opartą na dokonaniach z przeszłości • Regułą jest, że pracuje za pomocą komputera i sieci teleinformatycznych • Jego dochody pochodzą nie tylko z pracy obecnej, lecz także z umiejętnego wykorzystania skodyfikowanej wiedzy zebranej w przeszłości (np. tantiemy, honoraria z patentów i praw autorskich itp.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Podejmuj inicjatywę – bierz odpowiedzialność wykraczającą poza wyznaczone obowiązki, podejmuj sam dodatkowe czynności i promuj nowe pomysły • Bądź w kontakcie – miej bezpośredni i natychmiastowy dostęp do współpracowników mających odpowiednie doświadczenia i dziel wiedzę z tymi, którzy tego potrzebują • Sam kieruj sobą – sam reguluj swoje zobowiązania, zarządzaj swoim czasem, ustalaj poziom wykonywanych zadań i kieruj swoją karierą • Działaj zespołowo – przyjmuj współodpowiedzialność za wykonywane prace, koordynuj swoje wysiłki z wysiłkami innych osób, osiągaj założone cele wraz z współpracownikami • Bądź przywódcą – formułuj, ustalaj i buduj zgodę dotyczącą wspólnych celów i postępuj tak, by je osiągnąć • Współpracuj z przełożonym – pomagaj kierującemu w osiąganiu celów i polegaj raczej na sobie niż wyłącznie na wskazówkach przełożonego • Pamiętaj o perspektywie – patrz na swoją pracę w szerszym kontekście i przyjmuj także punkt widzenia innych: klientów, menedżerów i współpracowników • Mów i pokazuj – przedstawiaj swoje pomysły w zrozumiałej, przekonującej formie ustnej lub pisemnej • Bądź dobrze zorganizowany – staraj się łączyć konkurencyjne interesy indywidualne lub grupowe, staraj się 	<ul style="list-style-type: none"> • Pragnienie wiedzy, widoczne w procesie nieustannego uczenia się, doskonalenia i uzupełniania kwalifikacji oraz uczenie (<i>coaching, mentoring</i>) innych: współpracowników, kolegów, młodych stażystów • Głęboka świadomość własnego potencjału poprzez autoanalizę słabości i atutów, znajomość własnych reakcji w sytuacjach typowych i ekstremalnych • Posiadanie tak kompetencji specjalistycznych, wyróżniających o unikatowym charakterze, jak i kompetencji ogólnych, sprzyjających np. mobilności, komunikatywności, współpracy • Świadczenie pracy często na własny rachunek, na podstawie kontraktu, zlecenia, indywidualnej umowy • Osiągnięcie wysokiego prestiżu społecznego, reputacji osoby spełniającej wysokie standardy fachowe i etyczne • Zdolność samodzielnego wykonywania prac i zleceń, całościowego rozwiązywania (identyfikacja problemu, wskazanie możliwych rozwiązań, implementacja, próbne uruchomienie) danego problemu • Nastawienie innowacyjne, dostrzeganie możliwości tworzenia nowej wiedzy / istniejącej • Osiąganie dochodów z różnych źródeł, i z pracy obecnej, jak i z rezultatów wcześniejszych dokonań: honoraria z patentów i praw

<ul style="list-style-type: none"> • Jego praca jest trudno mierzalna. Wyniki pracy objawiają się z dużym opóźnieniem. Wśród profesjonalistów wysokiej klasy niewiele jest osób, które osiągnęły sukcesy na początku kariery. Dominuje tutaj model mozolnego wspina się po drabinie kariery i walki z przeciwnościami losu 	<p>o współpracę, o rozwiązywanie konfliktów i wykonuj swoje obowiązki</p>	<p>autorskich, udziały w zyskach z tytułu opracowanych i wdrożonych rozwiązań organizacyjnych itp.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akceptacja i zarazem zdolność pracy w różnych miejscach, zespołach, przedsięwzięciach • Swobodne posługiwanie się technikami telekomunikacyjnymi i informatycznymi
---	---	--

Zródło: opracowanie własne na podstawie: [Fazlagić 2001, s. 35; Szaban 2003b, s. 80; Szaban 2001, s. 95-96; Morawski 2003c, s. 17-20].

Dostrzega się przede wszystkim potrzebę ułożenia na innej płaszczyźnie relacji pracownik–firma oraz pracownik–przełożony.

Na tle przedstawionych rozważań konieczne wydaje się sformułowanie następujących uwag. Dotychczas sądzono, że związki transakcyjne, oparte na wzajemnych korzyściach, sprawiedliwie kompensujących wkład obu stron, są wystarczające. Od pracownika wymagano pełnego zaangażowania (pod względem energii, postawy, zachowań, kompetencji) na rzecz przedsiębiorstwa, które w zamian, na zasadzie „coś za coś”, oferowało w miarę stabilne, wywołujące poczucie bezpieczeństwa warunki pracy, zróżnicowany system motywacyjny, atrakcyjne zadania i przedsięwzięcia, jasne kryteria awansu, rozwój zawodowy. Ten klarowny – i wydawałoby się skuteczny – mechanizm wzajemnego pokrywania nakładów ulega jednak częściowej erozji i nie przynosi już takich rezultatów jak niegdyś. W takim bowiem ujęciu nadal traktuje się pracownika – właściciela ważnych dla firmy wartości – jedynie jako zasób, podlegający oszczędzaniu, racjonalizacji i potencjalnej eliminacji po zużyciu. Wysoki poziom mobilności pracowników wiedzy w zasadniczej części, biorąc pod uwagę tylko czynniki endogeniczne, związane z indywidualnym, osobniczym potencjałem, jest pochodną profesjonalizmu opartego na wysokich, często unikatowych kompetencjach, perfekcji w działaniu, znamionującej skupienie na osiągnięciu mistrzostwa zawodowego, oraz aktywności intelektualnej. Dodatkowo nakreślony potencjał intelektualny i zawodowy jest wsparty umiejętnościami sprawnego posługiwania się narzędziami informatyczno-telekomunikacyjnymi¹¹. W stosunku do takich pracowników klasyczne rozwiązania mogą nie dawać oczekiwanych rezultatów. Dokładne rozpoznanie ich dążeń i aspiracji może prowadzić do wniosków, iż w przypadku niezależnych profesjonalistów wykonywany zawód to nie tylko zespół powtarzalnych i biegle wykonywanych czynności, lecz w jakimś stopniu sfera „bycia sobą”, spełniania wewnętrznych imperatywów dobrej

¹¹ Pełniejszy obraz sylwetki nowej generacji profesjonalistów zostanie przedstawiony w dalszej części niniejszego rozdziału.

Tabela 6.6. Interpretacje usytuowania pracowników wiedzy

Autor	Rozważania o usytuowaniu pracowników wiedzy
P. Drucker	Autor powiada wyraźnie, że osoby mające specjalne umiejętności, poparte ustawiczną edukacją, wpłyną na zmianę stosunków z pracodawcami. „Staną się bardziej elastyczne, posiadacze specjalnych umiejętności identyfikować się będą nie z korporacją czy organizacją rządową, od której otrzymują pieniądze, lecz z własną grupą zawodową” (zob. [Gadomski 2002, s. 14]). Ten sam autor stwierdza ponadto, że „... im bardziej organizacja staje się organizacją posiadających wiedzę pracowników, tym łatwiej ją opuścić i przenieść się gdzie indziej Organizacje muszą przyciągać ludzi, muszą ich zatrzymać, muszą okazać szacunek i nagradzać, muszą ludzi motywować, muszą im służyć i dawać satysfakcje. Ponieważ nowoczesna organizacja jest organizacją wyposażonych w wiedzę specjalistów, musi to być organizacja ludzi równych sobie – współpracowników: współtowarzyszy pracy” [Drucker 1999, s. 51]
T. Oleksyn	„Przyszła ekonomiczna i strategiczna przewaga będą należeć do organizacji, które w sposób najbardziej efektywny będą umiały przyciągać, rozwijać i utrzymać w swoich szeregach zróżnicowaną grupę najlepszych i najbardziej uzdolnionych ludzi na rynku. Uważają przy tym za oczywiste, że najbardziej utalentowani ludzie będą mieli o wiele lepszą świadomość swej wartości na rynku pracy niż ich poprzednicy – i dlatego będą dość wymagający, jeśli chodzi o oczekiwane nagrody, tak materialne, jak i psychiczne [...] Będą też oczekiwać od swoich pracodawców ujawniania absolutnie wszystkich szczegółów, związanych z firmą i zatrudnieniem. Oczekiwana będzie daleko idąca organizacyjna otwartość. Firmy będą musiały ujawniać swym najlepszym pracownikom wszystkie informacje, dotyczące prawdziwej misji i systemu wartości, strategii, wyników, systemów itd.” [Oleksyn 1999, s. 68-69]
M. Bratnicki i J. Strużyna	„Dotychczasowa praca najemna staje się przedsiębiorczą formą aktywności życiowej, zaś formalnie deklarowane zawód oraz stanowisko zostają sprowadzone do symbolicznych i kulturowo wzmacniających podstaw inicjujących więzi z innymi uczestnikami organizacji” [Przedsiębiorczość... 2001, s. 92]. Zauważa się, że „dawny menedżer opierający swój system motywowania na czterech zasadniczych, ale wysoce kosztotwórczych czynnikach: awansie, podwyżkach, strachu przed zwolnieniem i kontroli, musiał znacząco rozszerzyć zestaw wykorzystywanych środków i poszukać innych sposobów oddziaływania na dotychczasowych pracowników, których trudno już wręcz za takich uważać, traci bowiem powoli sens tradycyjny podział na pracodawców i pracowników, a wyłania się potrzeba kreowania nowych postaci – partnerów wspólnego biznesu” [Przedsiębiorczość... 2001, s. 91]. I dalej ci sami autorzy stwierdzają „Uczestnicy organizacji nie są już kosztami czy też ważnym zasobem, z którego w uzasadnionych sytuacjach należy zrezygnować, stają się natomiast właścicielami cennych wartości osobami, które dokonują ich alokacji w środowisku konkretnej organizacji z nadzieją na ich powiększenie. Rzecz już nie w kompensacji trudności pracy (wynagradzaniu), ale we wzroście posiadanych wartości dzięki innym i osobistemu zaangażowaniu” [Przedsiębiorczość... 2001, s. 92]
J. Strużyna i B. Malik-Kozłowska	Autorzy akcentują nieporównywalną – z poprzednią epoką – swobodę, niezależność i wolność wyboru, jakie mają pracownicy dzięki swojemu wykształceniu i otwartej komunikacji z innymi. „Moga stosować metaforę niezależnego inwestora w stosunku do siebie, ale mogą też w ogóle w kategoriach inwestycji, wynagrodzeń, zdobywania środków do życia nie myśleć. Moga przestać pracować, ale muszą podejmować aktywność, a ta może im dawać warunki rozwoju i opiekę. Nie muszą się wynajmować i oczekiwać kompensaty za trud pracy, lecz mogą

	<p>chcąc uczestniczyć w tworzeniu [...]. Wiedzą więcej niż dotychczasowe pokolenia wiedziały o sobie i o innych. Umieją korzystać z wiedzy innych, ale i konfrontują ją, i to nie tylko z własnym lub przyjaciół doświadczeniem. Są w sieci i stanie szybkiej wymiany informacji. Mogą uruchamiać kanały pomocowe ulokowane poza tunelami organizacyjnymi. Stają się konkurentami nawet najpotężniejszych organizacji i konkurują z najbardziej uznanymi wartościami [...]. Są w kontakcie z innymi i tworzą z nimi siłę” [Struzyna, Malik-Kozłowska 2001, s. 291-292].</p> <p>W przekonaniu obojga autorów ci ludzie, którzy już niedługo będą odgrywać nowe role organizacyjne [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 16, 288-289] (np. dyrektor ds. zarządzania wiedzą, menedżer zasobów intelektualnych, specjalista ds. obszarów kompetencji, specjalista ds. koordynacji między obszarami kompetencji, specjalista ds. pozyskiwania wiedzy, specjalista ds. przejrzystości wiedzy, inżynier – ekspert sieci, broker baz wiedzy i inne), będą wymagali szczególnej opieki i troski ze strony tych, którzy swój kapitał oparli na połączeniu zasobów materialnych z wiedzą. Trudno nazywać ich zasobami ludzkimi, to są partnerzy biznesowi. Idee niezależności, inwestora, pracownika wiedzy wydają się na dodatek na tyle nośne, że nawet w tradycyjnych branżach powinny się szybko adaptować. Jeśli nawet będą firmy o tradycyjnym podziale na pracowników i pracodawców, to i tak ich menedżerowie będą musieli posługiwać się logiką opartą na podmiotowości, zindywidualizowaniu, manifestowaniu doceniania i partnerstwie [Struzyna, Malik-Kozłowska 2001, s. 298-299]</p>
S. Kwiatkowski	<p>„Zarządzający (menedżerowie) w coraz mniejszym stopniu mogą dysponować zasobami niezbędnymi organizacji. Ich dysponentami stają się coraz częściej sami pracownicy i złożone z nich zespoły” [Kwiatkowski 2000, s. 47]. Dla zilustrowania swoich założeń autor formułuje metaforę, której nadaje nazwę „latające dywany” [Kwiatkowski 1996, s. 10-13]. Dotyczy ona – jak powiada sam autor – przyszłości i zjawisk dopiero się kształtujących. Opisani w niej „dywanajeżdźcy” są zdaniem autora protoplastami zmieniających się specjalistów – przedstawicielami nowego typu pracowników, tworzących, ale i zarazem posiadających wiedzę, którą mogą zabrać, gdziekolwiek się udadzą. „Latający dywan na przy tym nie tylko urządzenie pozwalające fizycznie zmieniać miejsce swojego pobytu i pracy, to również sieć powiązań tworzonych przez rozwój systemów K&K (komputer i komunikacja), powodujących możliwość równoczesnego uczestniczenia w wydarzeniach mających różne miejsca. Uczestniczenia bez fizycznej obecności” [Kwiatkowski 2000, s. 47]. W przyjętej konwencji metafory „uczestnicy organizacji mogą dowolnie przenosić się ponad granicami organizacji, co równoznaczne jest z płynnością samego uczestnictwa. Ponad wegetującą już jako zapomniany pomnik przeszłości bramą unoszą się tu dziesiątki zacumowanych dywanów, których pasażerowie związali się na czas jakiś z daną organizacją. Związanie to ma jednak charakter wyłącznie tymczasowy, a dostępność dywanu symbolizuje niezależność i pozycję uczestników organizacji” [Kwiatkowski 1996, s. 10]</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

i solidnej roboty, „pomnażania i wzbogacania siebie”, życiowej pasji i możliwości samospelnienia. W takiej sytuacji nie wystarczy mobilizowanie do intelektualnego wysiłku za pomocą abstrakcyjnej kategorii zysku lub dobra przedsiębiorstwa. Warto wówczas sięgać po „mechanizmy katalityczne” (zob. [Osiąganie... 1999, s. 20-26]), np. zwiększanie zakresu uprawnień i powierzanie nietypowych, wymagających inwencji twórczej zadań.

Wśród wielu cech, które ulegną radykalnej transformacji, warto wskazać na zmiany mentalne profesjonalistów XXI wieku. Otóż wydaje się, że w świadomości pracowników będzie dojrzał pogląd o niemożności budowania kariery poprzez ściśle, długoletnie związki z jedną instytucją. Na przeszkodzie tradycyjnej wizji dożywotnej kariery w tej samej organizacji staną względy obiektywne: nietrwałość byt większości organizacji, elastyczność jako zasada zarządzania powodująca stałe „pulsowanie” struktury organizacyjnej, krótsze cykle życia wyrobów wymuszające poszukiwanie nowych pomysłów i idei, a więc nowych utalentowanych inżynierów, projektantów, grafików itd. Przyczyny te spowodują zasadniczy odwrót od dotychczasowego sposobu i stylu pracy. Prawdopodobnie profesjonalisci, szczególnie ci posiadający unikatowe kwalifikacje, pod wpływem coraz bardziej atrakcyjnych ofert będą zmieniać pracodawców bądź też przyjmą jako zasadę lokowanie swoich cennych kompetencji w różnych miejscach, na oznaczony czas trwania zadania, bez konieczności podejmowania dramatycznych decyzji o odejściu od obecnej firmy. Kolejne zmiany pracy staną się rzeczą naturalną. Oczywiście trudno będzie wymagać ze strony „wędrujących” specjalistów przeżywania jakichś szczególnych więzi emocjonalnych z kolejnymi firmami. Raczej spowoduje to większe skupienie uwagi na sprawach osobistych, przede wszystkim zaś będzie oznaczać rosnącą odpowiedzialność za własny rozwój zawodowy i osiąganie przyjętych celów.

Odpowiedzialność za samego siebie, której nie sposób przerzucić na barki jednego pracodawcy, musi wywołać postawy aktywnej, wręcz przedsiębiorczej orientacji na poszukiwanie atrakcyjnych wyzwań zawodowych, nie tylko pod względem finansowo-materialnym, ale zapewniających jednocześnie uzupełnienie „portfela” umiejętności o nowe praktyki, procedury i aplikacje. Zarazem nowa wiedza zapewni możliwość nawiązywania nowych kontaktów z przedsiębiorstwami, co z kolei, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, pozwoli zdobyć dodatkowe kwalifikacje. Postępowanie profesjonalisty stopniowo będzie bliższe zachowaniom inwestora rozsawnie szukającego najlepszych możliwości zainwestowania posiadanych aktywów, czyli w tym przypadku kapitału intelektualnego. Uwzględnianie głównie korzyści osobistych (rozwój zawodowy, niezależność finansowa, autorytet fachowy) nie będzie pozostawało w kolizji z respektowaniem ogólnie przyjętych zasad etyki zawodowej i norm wypracowanych przez poszczególne środowiska specjalistów. Wręcz przeciwnie, należy sądzić, że profesjonalista uwolniony od sztywnego „gorsetu” wartości kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa tym bardziej będzie starał się odnaleźć wartości o charakterze uniwersalnym, ponadczasowym. Z jednej strony wynikać to będzie z potrzeb psychicznych, których ważnym składnikiem jest odczuwanie pewności co do pewnych niezmiennych zasad współżycia grup i jednostek, z drugiej strony – autentyczny profesjonalista wyczulony na punkcie własnego wizerunku. Jego budowanie będzie ważnym elementem udanej kariery, bowiem oferując kapitał intelektualny, pracownik musi własnym autorytetem gwarantować jego właściwe wykorzystanie. Wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, jej wyjątkowość i unikatowość powodują bowiem, że dla osób postron-

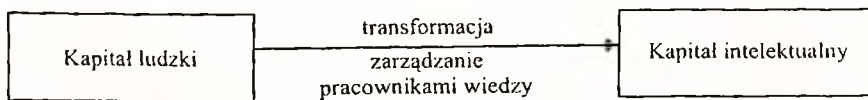
nych, w tym także osób zamawiających daną usługę, nie wszystkie rozwiązania, konieczne uwarunkowania, przewidywane bariery są zrozumiałe i możliwe do intelektualnego ogarnięcia. W dużym stopniu trzeba zdać się na dobrą wolę i zawodową rzetelność profesjonalisty, o co znacznie łatwiej w stosunku do osoby budzącej powszechny respekt, szacunek i zaufanie.

Na kanwie powyższego stwierdzenia można zauważyć, że profesjonalizm będzie musiał oznaczać fachowość i prawość charakteru. Budując swój autorytet niezależnego profesjonalisty, pracownik będzie odczuwać wzrastającą pewność siebie, mieć poczucie posiadania niezwykle cennych wartości, o które inni zabiegają coraz bardziej intensywnie. Nie może to nie znaleźć odbicia w jego rosnących aspiracjach i oczekiwaniach względem kolejnych przedsiębiorców.

Prawa pracownika najemnego przestaną wystarczająco kompensować wkład energii, zaangażowania, czasu i kompetencji. Wydaje się, że pełne usatysfakcjonowanie profesjonalisty będzie niezwykle drażliwą kwestią, tym bardziej w sytuacji, w której to organizacja będzie bardziej potrzebować oryginalnych kompetencji danej osoby niż ona konkretnej firmy w dalszej karierze zawodowej. Być może konieczne będą rozwiązania w tej chwili rezerwowane wyłącznie dla inwestorów „twardych” kapitałów (gotówka, nieruchomości, środki trwałe): udział w zyskach, dostęp do własności, możliwość decydowania lub współdecydowania o strategicznych celach firmy, pełna informacja o sytuacji organizacji na bieżąco aktualizowana to tylko niektóre środki motywacyjnego oddziaływania, które mogą okazać się niezbędne do przyciągnięcia kompetentnego pracownika. Ograniczanie się do tradycyjnego repertuaru bodźców w stosunku do świadomych swojego znaczenia, inteligentnych i wykształconych profesjonalistów zapewni może jednorazową współpracę, ale bez żadnych perspektyw. Tak łatwo jak dla dużych pieniędzy specjalista podjął daną pracę, tak równie łatwo, dla jeszcze większych korzyści materialnych, z niej odejdzie [Morawski 2002e, s. 470-471].

6.3. Wytyczne zarządzania pracownikami wiedzy

Zarządzanie pracownikami wiedzy prowadzi do transformacji kapitału ludzkiego, pozostającego do wyłącznej dyspozycji osób go posiadających, w ogólnie dostępny kapitał intelektualny całej organizacji (rys. 6.2). Innymi słowy, profesjonalne zarządzanie pracownikami wiedzy prowadzi w efekcie do instytucjonalizacji wie-



Rys. 6.2. Istota zarządzania pracownikami wiedzy

Zródło: opracowanie własne.

dzy. Pokłady wiedzy cichej, „zdeponowanej” w głowach specjalistów, zostają uwolnione i świadomie udostępnione w procesie zarządzania pracownikami wiedzy.

Wydaje się, że przeprowadzona charakterystyka pracowników wiedzy umożliwia sformułowanie następujących jedenastu wniosków ułatwiających nimi zarządzanie. Mogą one stanowić podstawę formułowanych w (niedalekiej) przyszłości szczegółowych zasad, metod i procedur zarządzania tą kategorią pracowników.

Wniosek 1. Rozpatrywane pojęcie „pracownik wiedzy” ma charakter otwarty, poszczególni autorzy dość swobodnie operują tym pojęciem, przypisując mu różne cechy. Aczkolwiek próby wyodrębniania pracowników wiedzy jako bardziej jednorodnej grupy za pomocą różnych, często mało wyrazistych cech dają połowiczne rezultaty, powoli rośnie świadomość odrębności i specyfiki nowej grupy pracowników i jej znaczenia dla obecnych przeobrażeń społeczeństwa i gospodarki.

Wniosek 2. Wylaniająca się kategoria pracowników wiedzy jest powszechnie kojarzona z nowymi zjawiskami zachodzącymi w krajach wysoko rozwiniętych. Uważa się, że pracownik wiedzy jest organicznie związany z gospodarką i przedsiębiorstwami opartymi na wiedzy (organizacjami inteligentnymi, uczącymi się), stając się siłą dynamizującą zmiany.

Wniosek 3. Populacja pracowników wiedzy nie ma jednorodnego charakteru. Wraz z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy różnice wewnątrz tej grupy będą coraz większe. Będą one wynikać z rodzaju wykonywanej pracy, łączenia lub nie działalności umysłowej z fizyczną i manualną, formy zatrudnienia, odgrywanych ról organizacyjnych, stopnia unikatowości posiadanych kompetencji, etapu kariery zawodowej, stopnia mobilności itd. Tym, co będzie integrować pracowników wiedzy, to opieranie swojej pozycji, możliwości i związków ze społeczeństwem na wiedzy, czyli osobistym, dynamicznie rozwijanym kapitale intelektualnym, źródle kariery, władzy, niezależności, sukcesu zawodowego i osobistego.

Wniosek 4. Pracownik wiedzy jest człowiekiem przygotowanym mentalnie do zachodzących w sposób ciągły zmian. Jest nie tylko zorientowany na przyswajanie i dostosowanie się do nowych wymagań, rozwiązań i wartości, ale, mając poczucie sprawstwa i kontroli swojego życia, sam inicjuje zmiany, wciąż zadając pytania i szukając na nie nowatorskich odpowiedzi. Zachowania innowacyjne są następstwem rosnącego poziomu kompetencji i postawy intelektualnej, wynikającej z internalizacji proaktywnych wartości w drodze nieustającej edukacji, zdobywania kolejnych doświadczeń i nawiązywania otwartych kontaktów z innymi specjalistami.

Wniosek 5. Podstawową przesłanką stałego rozwoju profesjonalnych kompetencji jest dążenie do mistrzostwa zawodowego, samodoskonalenia, wykonywania zadań i operacji z pasją, zaangażowaniem i wewnętrznym poczuciem dobrze i odpowiedzialnie spełnionego obowiązku, np. wypełnienia warunków umowy z organizacją lub też pomocy mniej doświadczonemu partnerowi w działaniu. Postawa ta będzie się upowszechniać wraz z narastaniem znaczenia zasobów wiedzy i innych

wartości niematerialnych w codziennym życiu jednostek, przekonanych o potrzebie stałego uczenia się i rozszerzania własnych horyzontów myślowych oraz świadomych osobistych niedoskonałości i braków.

Wniosek 6. Potencjał pracownika wiedzy łączy w sobie wszechstronne, dynamiczne kompetencje – na przeciętnie wysokim poziomie, znacząca część pracowników wiedzy ma kompetencje pod jakimś względem unikatowe, trudne do zastąpienia przez innych pracowników – oraz aktywne, przedsiębiorcze zachowania, których wyznacznikami są kreatywność, niezależność, samodzielność i poczucie partnerstwa.

Na wszechstronne kompetencje pracownika wiedzy składają się: kompetencje specjalistyczne, wciąż poszerzane i uzupełniane, dające zdolność kompleksowego rozwiązywania problemów merytorycznych oraz możliwość redefinicji uprawianego zawodu i wykonywanych zadań; kompetencje menedżerskie, pozwalające na wykonywanie przejściowych ról koordynatorów i szefów zespołów i przedsięwzięć; kompetencje społeczne, umożliwiające nawiązywanie szybkich, autentycznych i bezpośrednich relacji z innymi, często zmieniającymi się, uczestnikami organizacji.

Wniosek 7. Sylwetka pracownika wiedzy składa się z trzech elementów – cech podstawowych, a mianowicie:

- **profesjonalizm** oparty na wysokim poziomie kompetencji,
- **przedsiębiorczość** zorientowana na zachowania kreatywne,
- **prawość**, nadająca działaniom wymiar etyczny.

Wspomniane cechy tworzą model pracownika wiedzy – **model 3P**. Najważniejszym wyzwaniem, przed którym stoją profesjonaliści XXI wieku, jest zdolność do zaferowania kompetencji¹⁷ przydatnych organizacji z punktu widzenia tworzenia kompetencji kluczowych, stanowiących podstawę budowania przewagi konkurencyjnej. Trzeba zatem być ekspertem, ponadprzeciętnym w swojej dziedzinie. Liczy się użyteczność, elastyczność, niekonwencjonalność w korzystaniu z indywidualnych kompetencji. Znaczenie będzie miał każdy atut pracownika, który można przekształcić w zaskakujący (konsumentów i konkurentów) produkt czy usługę. Zaawansowanie technologiczne dóbr konsumpcyjnych, nieustanny postęp nauki w jej użytkowym wymiarze, szybka dezaktualizacja dotychczasowych zasobów wiedzy, oczekiwania świątłych i racjonalnych (inteligentnych w postawach i oczekiwaniach) klientów premiuja tylko te przymioty pracownika, które występują w ścisłym związku z jego przygotowaniem fachowym, zawodowymi umiejęt-

¹⁷ Kompetencje są kategorią otwartą, opartą na bardzo szerokiej i przy tym dynamicznej formule w porównaniu z kwalifikacjami. D. Thierry, Ch. Sauret i N. Monod twierdzą, iż „kompetencje w znaczeniu ogólnym – to zdolność pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu, w danych warunkach, za pomocą określonych środków. W rozwiniętej wersji kompetencje – to ogół wiedzy, doświadczenia, postaw, a także gotowość pracownika do działania w danych warunkach. To również zdolność przystosowania się do zmieniających się warunków” – zob. [Thierry, Sauret, Monod 1994, s. 6], por. [Oleksyn 1999, s. 62].

i oczekiwaniach) klientów premią tylko te przymioty pracownika, które występują w ścisłym związku z jego przygotowaniem fachowym, zawodowymi umiejętnościami, rzetelną wiedzą specjalistyczną. Pożądana, a wręcz niezbędna jest błyskotliwość, wizjonerstwo, żywiołowość, energiczność, ruchliwość (mobilność)¹⁸, ale tylko w ścisłym związku z dającą podstawy poznawcze, analityczne, refleksyjne, diagnostyczne i inne – wiedzą i kompetencjami. Wszechstronna wiedza ugruntowana teoretycznie, a jednocześnie praktyczna i przydatna w działaniu daje perspektywę patrzenia na dany problem z dowolnego punktu widzenia. Jej brak ogranicza horyzont dostrzegalnych rozwiązań, których jakości nie poprawi ani prędkość, ani oryginalność, ani nawet wieloletnie doświadczenie. „Źródłem przewagi konkurencyjnej stanie się szybsza niż u konkurentów umiejętność odczytywania słabych sygnałów otoczenia, interpretowania ich konsekwencji oraz rekonfiguracji zasobów. Innymi słowy, nie chodzi o to, aby biec szybciej, ale szybciej i inteligentniej myśleć” [Pralhad, Ramaswamy 2000].

We współczesnym rozwoju zawodowym i karierze specjalisty liczy się głównie szybkość przestawiania się na nowy styl działania, a bardziej jeszcze gotowość do porzucania dawnych upodobań, przyzwyczajzeń i obyczajów. Najważniejsza staje się elastyczność, umiejętność swobodnego poruszania w każdym środowisku. Człowiekowi potrzebna jest w równym stopniu wiedza, jak życie, oraz wiedza merytoryczna czy konkretne umiejętności praktyczne. Te ostatnie są warunkiem *sine qua non* bycia profesjonalistą. Musi on być otwarty na świat, mieć umiejętność łatwego zawierania i zrywania znajomości, a przede wszystkim musi być sprawny w podłączaniu się do sieci komunikacyjnych i sprawiać, aby ta sieć była jak najbardziej rozległa. Kompetencje, które posiada pracownik wiedzy, muszą z zasady być dynamiczne, tzn. bezustannie uzupełniane w procesie uczenia się, tak by pozwalały skutecznie osiągać wciąż nowe efekty.

Uwaga się, że w warunkach nowej ekonomii¹⁹ przedsiębiorczość będzie naturalnym sposobem myślenia i działania, ponieważ „Innowacyjność i przedsiębiorczość są [...] dwiema stronami tego samego procesu zmian. Różnica polega tylko na tym, że przy definiowaniu przedsiębiorczości akcentuje się stronę motywacyjno-wynikową, natomiast przy definiowaniu innowacyjności stronę rzeczową tych zmian” [Przedsiębiorczość... 2001, s. 47]. W nowej ekonomii, w ramach której nieciągłość jest źródłem rozwoju, a tolerowanie odmienności jest elementem dynamizującym rzeczywistość, przedsiębiorczość – poprzez wyrażaną przez siebie zaskakującą

¹⁸ Wymienione pożądane atuty współczesnego pracownika są projekcją jego osobowości (motywacja, zdolności oraz inteligencja, temperament i charakter) – zob. [Bohdziewicz, Roszkowski 1988, s. 14].

¹⁹ „Przedsiębiorczość jest bez wątpienia jednym z najważniejszych współczesnych nośników zdyktowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej [...]. Inaczej mówiąc, nieodłączną cechą nowoczesnej gospodarki jest przedsiębiorcza transformacja, pojmowana jako odnowa istniejących organizacji i tworzenie otoczenia konkurencyjnego, gdzie organizacja wpływa na obowiązujące reguły gry” – zob. [Bratnicki 2001, s. 9].

na wiedzy [*Przedsiębiorczość...* 2001, s. 7] (cyt. za [*W poszukiwaniu...* 2003, s. 42]). O sukcesie współczesnych przedsiębiorstw w dużym stopniu stanowi ich umiejętność przełamywania dotychczasowych reguł działania, odchodzenie od procedur i instrukcji, dokonywanie zasadniczych zmian [Maletz, Nohria 2001, s. 42].

Przedsiębiorczość w czasach radykalnych przeobrażeń społeczno-gospodarczych jest wobec tego pożądaną postawą intelektualną, intencją każdego działania, jednym z podstawowych współczesnych wyznaczników zachowań organizacyjnych. Istotą przedsiębiorczości są zachowania będące tworzeniem, modyfikowaniem, rozpoznawaniem, interpretowaniem, chwytaniem i wykorzystywaniem szans. Przedsiębiorczość organizacyjna może być pojmowana jako zjawisko poznawcze, które wynika, a następnie wpływa na modele mentalne (struktury wiedzy, mapy poznawcze, schematy interpretacyjne, punkty odniesienia) posiadane przez uczestników, które kształtują wrażliwość na otoczenie, wpływają na selektywną percepcję kluczowych zagadnień [Bratnicki 2003, s. 6]. Istotą współczesnej przedsiębiorczości są zachowania będące tworzeniem, modyfikowaniem, rozpoznawaniem, interpretowaniem i wykorzystywaniem pojawiających się szans. Przegląd definicji przedsiębiorczości prowadzi, zdaniem J. Strużyny, do ujęcia tej problematyki m.in. w aspekcie poszukiwania cech wyróżniających osobę przedsiębiorcy. „Zwraca się tutaj uwagę na kreatywność, innowacyjność, potrzebę osiągnięć, skłonność do ryzyka, a także na warunki, które kształtowały osobę w przeszłości, lub splot relacji z innymi postaciami” [Strużyna 2003, s. 98-99]. Tak jak dokonuje się prób wyodrębnienia sylwetki pracownika wiedzy, tak samo próbuje się wskazać cechy swoiste dla pełnienia innej roli społecznej, która będzie również – zdaniem licznych autorów – istotnym elementem gospodarki wiedzy. Chodzi tu mianowicie o **przedsiębiorcę intelektualnego**. Pracownik wiedzy oraz przedsiębiorca intelektualny zdają się być jednymi z podstawowych reprezentantów tworzącego się świata nowych wartości. Ich rola będzie wzrastać wraz z rozwojem społeczeństwa informacyjnego. Wizerunki przedsiębiorcy intelektualnego i pracownika wiedzy znacznie odbiegają od obrazów tradycyjnego przedsiębiorcy i pracownika. Obie te kategorie pojęciowe, w rzeczywistości nowej ekonomii, są sobie bliższe bardziej niż kiedykolwiek. O ile bowiem przenikanie się ról pracownika i przedsiębiorcy w gospodarce industrialnej można traktować w kategoriach wąskiego marginesu, egzemplifikowanego przez jednoosobowe firmy prostych usług rzemieślniczych, o tyle w gospodarce wiedzy, gdzie fabryki dóbr konsumpcyjnych przeobrażają się w „fabryki myśli i innowacji”, przede wszystkim organizujące proces tworzenia wartości dla klienta, rośnie rola aktywnych zawodowo jednostek, osiągających niezależność tak w wymiarze samokierowania (samoorganizacja, samozatrudnienie, automotywacja, samorozwój), jak i w wymiarze proaktywnych zachowań przedsiębiorczych. Przedsiębiorca intelektualny to według S. Kwiatkowskiego człowiek zdolny do uczenia się ponad pętlami uczenia się, poza ograniczeniami, które bierze pod uwagę tradycyjny przedsiębiorca. Wynika to z trzech jego atrybutów: szerokiej

i zróżnicowanej bazy wiedzy, krytycyzmu i niezależności (braku przywiązania do ram instytucjonalnych) [Bielski 2000, s. 38].

S. Kwiatkowski sformułował sześć cech przedsiębiorczości intelektualnej [Kwiatkowski 2000, s. 24-26]. Charakterystykę przedsiębiorcy intelektualnego sformułowaną przez S. Kwiatkowskiego można potraktować w kategoriach praktyki działania, zidentyfikowanej przez autora w trakcie prowadzonych badań. Można jednak na wymienione cechy spojrzeć ze znacznie szerszej perspektywy, traktując je jako wzorce postaw i zachowań już nie tylko rozpoznanej grupy przedsiębiorców, ale wszystkich przedstawicieli społeczeństwa informacyjnego, których aktywność zawodowa polega, jak to określił S. Kwiatkowski w odniesieniu do przedsiębiorczości intelektualnej, „... na tworzeniu podstaw materialnego bogactwa z niematerialnej wiedzy; bogactwa jednostek, grup społecznych, narodów” [Kwiatkowski 2000, s. 8]. Na pewno można przypisać taką formę aktywności pracownikom wiedzy. Ich proaktywne zachowania są oparte na niezależności (przede wszystkim instytucjonalnej, ale również: myślenia wynikającego z wyobraźni, intuicji, niekonwencjonalnych doświadczeń, nietypowych praktyk) i odpowiedzialności (będącej pochodną lojalności wobec zleceńodawców, zaufania do menedżerów i właścicieli kapitałowych, przestrzegania kanonów zawodowych i ogólnoludzkich zasad współżycia społecznego).

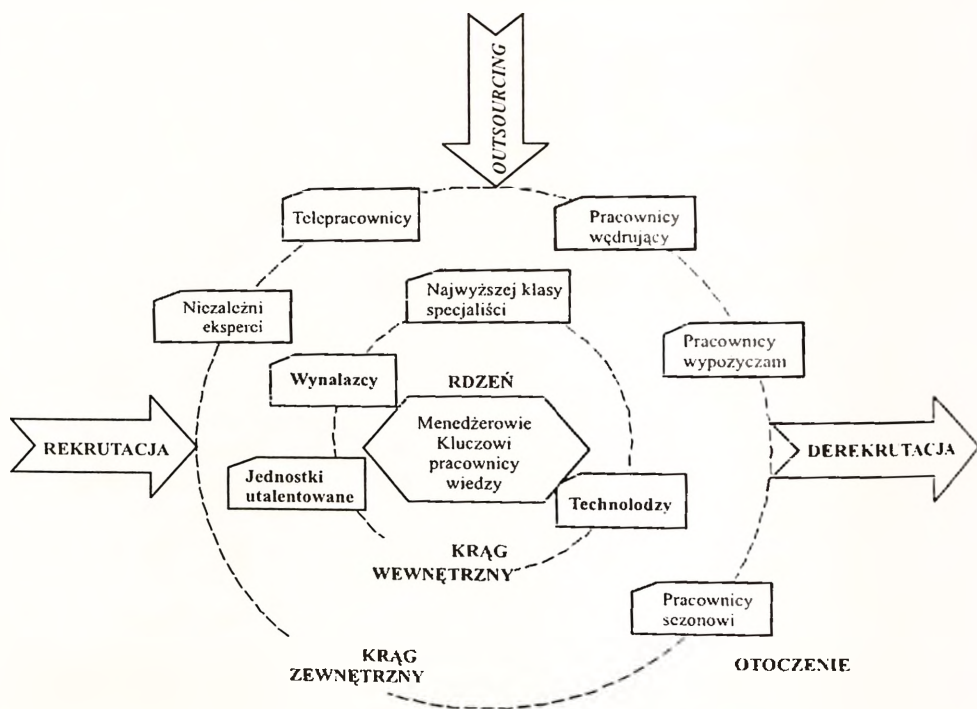
Prawość jest tym pojęciem, o którym niełatwo jest pisać, choć wiemy, że powinna obowiązywać w każdej pracy, tym bardziej wykonywanej przez profesjonalistów. S. Lem, nie zgadzając się z oddzielaniem moralności od funkcjonalnej sprawności i profesjonalizmu działania, stwierdza przejmująco: „Atak z 11 września był wszak znakomicie wykonany. Jeśli się odłączy i wyprowadzi poza wszelkie nawiasy postulat oceny moralnej, uznać trzeba, że arabscy samobójcy działali sprawnie i profesjonalnie – lepiej nie można!” [Lem 2003, s. 144]. Nie sposób mówić o zawodach wykonywanych fachowo, ale moralnie obojętnych. Trudno zrozumieć dążenie do mistrzostwa zawodowego i późniejsze relacje mistrzuczniowie, pozbawione uniwersalnych zasad, sięgających istoty człowieczeństwa. Według Cz. Sikorskiego „... kompetencje zawodowe są traktowane jako konieczny, ale niewystarczający warunek uzyskania statusu profesjonalisty. Nie mniej ważny jest swoisty kod moralny obowiązujący członków danego zawodu [...]. Wydaje się, że taki kod moralny można również przypisać profesjonalistom w ogóle, bez względu na dziedzinę działalności” [Sikorski 1995, s. 14]. Przytoczone słowa tym bardziej dotyczą profesjonalistów XXI wieku – pracowników wiedzy. Spoczywa na nich olbrzymia odpowiedzialność wykorzystywania wiedzy, często rozumianej tylko dla nich samych. Jeśli konsekwencje zastosowania określonych rozwiązań, opartych na wysoko zaawansowanej wiedzy, znane są tylko specjalistom – musi on częstokroć sam rozstrzygać pojawiające się wątpliwości. Będąc zdany wyłącznie na siebie, powinien dokonywać wyborów nie tylko skutecznych, ale i etycznych, nie szkodząc mniej wyedukowanym i świadomym jednostkom.

Wniosek 8. Pracownik wiedzy dąży do zbudowania wizerunku profesjonalisty, posiadającego umiejętności praktycznego zastosowania posiadanej wiedzy zgodnie z prawidłami sztuki i zasadami obowiązującymi członka danego środowiska specjalistów, jak i kanonami postępowania w dobrej wierze, obowiązującymi każdego uczciwego człowieka. Autorytet, szacunek i uznanie są dobrami, które pozwalają osiągnąć pozycję osoby wiarygodnej, godnej zaufania, której można powierzyć wykonanie odpowiednich zadań bez obaw o końcowe rezultaty. Będzie to ważne zwłaszcza dla menedżerów, którzy nigdy nie wykonywali podobnych prac, wymagających specyficznych kompetencji i angażujących znaczne zasoby materialne i techniczne.

Coraz częściej pracownicy wiedzy nie będą związani z jedną organizacją. Prawdopodobnie upowszechniać się będzie wzorzec specjalisty „wędrującego”. Nadzwyczajna mobilność będzie powodowana nie tyle może egoistycznymi pobudkami osiągania wyższych wynagrodzeń i lepszej sytuacji materialnej, ile poszukiwaniem możliwości zainwestowania swojego unikatowego kapitału intelektualnego, nie wszędzie i nie zawsze potrzebnego danemu przedsiębiorstwu. Ponadto do przesłanek rosnącej ruchliwości pracowników wiedzy trzeba zaliczyć: szybki postęp w dziedzinie informatyki i telekomunikacji, odstąpienie przez organizacje od polityki zatrudniania „na zapas”; szybki postęp technologiczny i krótsze cykle życia wyrobów, wymuszające pozyskiwanie nowych (z nowymi pomysłami, energią i kompetencjami) pracowników; poszukiwanie przez pracowników wiedzy nowych wyzwań, dających w perspektywie nowe lub udoskonalone kompetencje, nowe kontakty, zwiększenie lub potwierdzenie posiadanego autorytetu. Na rysunku 6.3 zaprezentowano „warstwowy” model aktywności zawodowej grup pracowników wiedzy. Można przyjąć, że przynależność do przedsiębiorstwa będzie zróżnicowana na zasadzie koncentrycznie nakładających się kolejnych kręgów, tworzących strukturę podobną do budowy atomu.

W pierwszym kręgu – rdzeniu organizacji będą zatrudnieni **pracownicy kluczowi** (tab. 6.7), tzn. wąska grupa menedżerów najwyższego szczebla oraz specjalistów, posiadający wiedzę innowacyjną oraz unikatowy potencjał intelektualny, służący tworzeniu innowacyjnych wartości oraz bardziej niż inni emocjonalnie związani z przedsiębiorstwem, chroniący, przenoszący i wpajający innym fundamentalne wartości kultury organizacyjnej (mogą to być np. współzałożyciele danej organizacji, obecnie współwłaściciele – partnerzy kapitałowi, właściciele patentów, dysponujący wyjątkowym wykształceniem i umiejętnościami, posiadający rozległą sieć kontaktów w ramach domeny działalności, ludzie o dużym autorytecie nie tylko w organizacji, ale również w branży, środowisku zawodowym). Będą to pracownicy wiedzy o najwyższych kompetencjach, kształtujący w sposób zasadniczy wyróżniające umiejętności organizacji (jej kluczowe kompetencje), pracujący na podstawie odrębnych, indywidualnych porozumień z pracodawcą, zatrudnieni na czas nieokreślony, motywowani głównie drogą wynagradzania kompetencji, posiadający uprzywilejowany dostęp do środków finansowych, przeznaczonych na roz-

wój zawodowy: szkolenia, staże, kursy kwalifikacyjne czy urlopy naukowe. Ich zastąpienie przez innych pracowników jest praktycznie niemożliwe. Są oni zlokalizowani w różnych działach organizacji, lecz ze względu na swój potencjał odgrywają różne role organizacyjne, których oddziaływanie przekracza granice danego stanowiska pracy czy działu. W praktyce są „właścicielami” procesów realizowanych w organizacji, tym samym ich spojrzenie na sprawy przedsiębiorstwa ma charakter całościowy, dostrzegają związki i powiązania między różnymi obszarami działalności.



Rys. 6.3. Warstwowy model aktywności zawodowej grup pracowników wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny krąg (wewnętrzny) pracowników wiedzy danej organizacji tworzą utalentowane jednostki pozyskane na rynkach: talentów i pomysłów (zob. rys. 2.1), wynalazcy, technolodzy oraz najwyższej klasy specjaliści. Niektórzy z nich stopniowo będą stawać się częścią rdzenia organizacji, jeśli ich dynamiczne kompetencje, uzupełniane i rozszerzane wraz z postępującym rozwojem zawodowym, okażą się kluczowe z punktu widzenia podstawowej działalności danej organizacji. Dobrą okazją sprawdzenia ich możliwości będzie praca w ramach zespołów projektowych i odgrywanie w nich różnych ról organizacyjnych, także liderów.

Umowy z tymi pracownikami będą zawierane na czas określony – np. roczny, z opcją przedłużenia umowy na czas nieokreślony. Pozostali, na podstawie umów konkretnie określających zakres zadań i okres trwania pracy, będą związani z firmą

Tabela 6.7. Kategoryzacja pracowników na podstawie wybranych cech

Cechy/ kategorie	Pracownicy kluczowi	Pracownicy zewnętrzni	Pracownicy peryferyjni
Kompetencje merytoryczne	wiedza innowacyjna	wiedza branżowa	wiedza podstawowa
Potencjał intelektualny	unikatowy	duży	przeciętny
Zastępowalność	nieosiągalna	trudna, wymaga poszukiwań	łatwa do przeprowadzenia
Forma zatrudnienia	pracodawca dąży do ciągłego świadczenia pracy w czasie nieograniczonym; zatrudnienie na czas nieokreślony	okresy zamknięte, możliwość przedłużenia umowy, zatrudnienie na czas określony	różne w zależności od potrzeb firmy, duża niepewność ciągłości zatrudnienia, praca czasowa
Role organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • innowator • kreator • koordynator projektu • lider zespołu • samodzielny • konsultant • mentor • „właściciel” procesu/ów 	<ul style="list-style-type: none"> • wąski specjalista • ekspert • doradca • audytor • przedstawiciel firmy • agent • trener 	<ul style="list-style-type: none"> • pracownik obsługi • pracownik do czynności prostych (ochrona, utrzymanie czystości, konserwacje itd.)
Osiągnięty poziom kariery	<ul style="list-style-type: none"> • mistrzostwo zawodowe • wszechstronne kwalifikacje • autorytet wiedzy i osobowości 	<ul style="list-style-type: none"> • specjalista w określonej dziedzinie • profesjonalne przygotowanie • autorytet wiedzy 	<ul style="list-style-type: none"> • prosta specjalizacja • jednostronna wiedza i umiejętności
Kryteria oceny pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • kreatywność • innowacyjność • samodzielność • kompleksowość 	<ul style="list-style-type: none"> • szybkość • skuteczność • przedsiębiorczość • aktywność • sprawność zawodowa • specjalistyczny warsztat pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • dyspozycyjność • gorliwość • poprawność • systematyczność
Nieznana (do końca) przyszłość pracownika	<ul style="list-style-type: none"> • partner kapitałowy • inwestor zasobów intelektualnych • współdecydujący o strategii firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • pracownik kluczowy 	<ul style="list-style-type: none"> • niektórzy zostaną pracownikami zewnętrznymi • większość – utrata pracy, ewentualnie praca czasowa, sezonowa itd.

Zródło: [Morawski 2002a, s. 412].

prześciowo, aczkolwiek nie można wykluczyć, iż większość z nich, posiadając atrakcyjne – również potencjalnie – kompetencje z punktu widzenia organizacji, będzie z nią współpracować stale np. w układach cyklicznych, biorąc udział w koncepcyjnym opracowaniu bądź praktycznym wykonaniu określonej fazy procesu tworzenia nowej technologii, produktu czy metody dystrybucji. Dane personalne tej grupy będą skrzętnie przechowywane w bazach danych organizacji, a podtrzymywanie z nimi kontaktów osobistych będzie uznawane za priorytetowe. Może to znaleźć swoje odzwierciedlenie w zapraszaniu wybranych osób na konferencje, seminaria czy warsztaty organizowane przez przedsiębiorstwo. Inną formą budowania trwałych relacji może być korzystanie z wiedzy wybranych osób z omawianej grupy jako ekspertów, niezależnych rzeczoznawców, służących swoją radą np. w trakcie procedury wyboru dostawcy urządzeń, oprogramowania, usługi specjalistycznej itd. Rekrutacja pracowników zaliczanych do kręgu wewnętrznego może się odbywać poprzez wyspecjalizowane agencje personalne, kontakty z akademickimi centrami karier, stowarzyszeniami zawodowymi i jednostkami badawczymi.

Grupy pracowników kręgu zewnętrznego, których zaliczymy do **pracowników zewnętrznych lub peryferyjnych** (patrz tab. 6.7), wykonują określone zadania przede wszystkim poprzez *outsourcing*. Są to specjaliści wynajęci lub wypożyczeni za pośrednictwem agencji personalnej, agencji pracy czasowej lub – zazwyczaj – wykonujący swoje obowiązki jako pracownicy firm usług profesjonalnych, które na podstawie umów cywilnoprawnych świadczą usługi na rzecz danej instytucji. Nie można wykluczyć angażowania niezależnych specjalistów, szczególnie w sytuacjach nietypowych. O ile pracowników zewnętrznych zaliczymy do kategorii pracowników wiedzy, czasowo świadczących usługi na rzecz danej organizacji, o tyle pracownicy peryferyjni, świadczący proste usługi, oparte na procedurach, instrukcjach i wyuczonych prostych umiejętnościach, nie należą do kategorii pracowników wiedzy. Będzie to np. utrzymanie czystości, porządku, ochrona obiektów, prace biurowo-administracyjne i inne, rutynowe i powtarzalne, angażujące głównie zdolności manualne i siłę fizyczną oraz określony czas.

Wniosek 9. Organizacja oparta na wiedzy, poza stałym zapotrzebowaniem na wyspecjalizowane, standardowe usługi prawne, marketingowe czy finansowo-księgowo, poszukiwać będzie pracowników w momentach szczególnych, wynikających np. z konieczności pozyskania nowych klientów dla kolejnej generacji produktów (niezbędni: pracownicy wędrujący i poszukujący klientów), ze zwiększonej sprzedaży sezonowej (niezbędni pracownicy sezonowi), z tworzenia elektronicznych zapisów nowo zakładanych baz danych (niezbędni telepracownicy). Można również założyć, że w rosnącej liczbie relacji między pracodawcą a potencjalnym pracownikiem to organizacja, poprzez różne źródła rekrutacji, poszukiwać będzie wysoko wykwalifikowanych specjalistów, posiadających pożądane kompetencje, aniżeli owi specjaliści z determinacją dążyć do zatrudnienia w

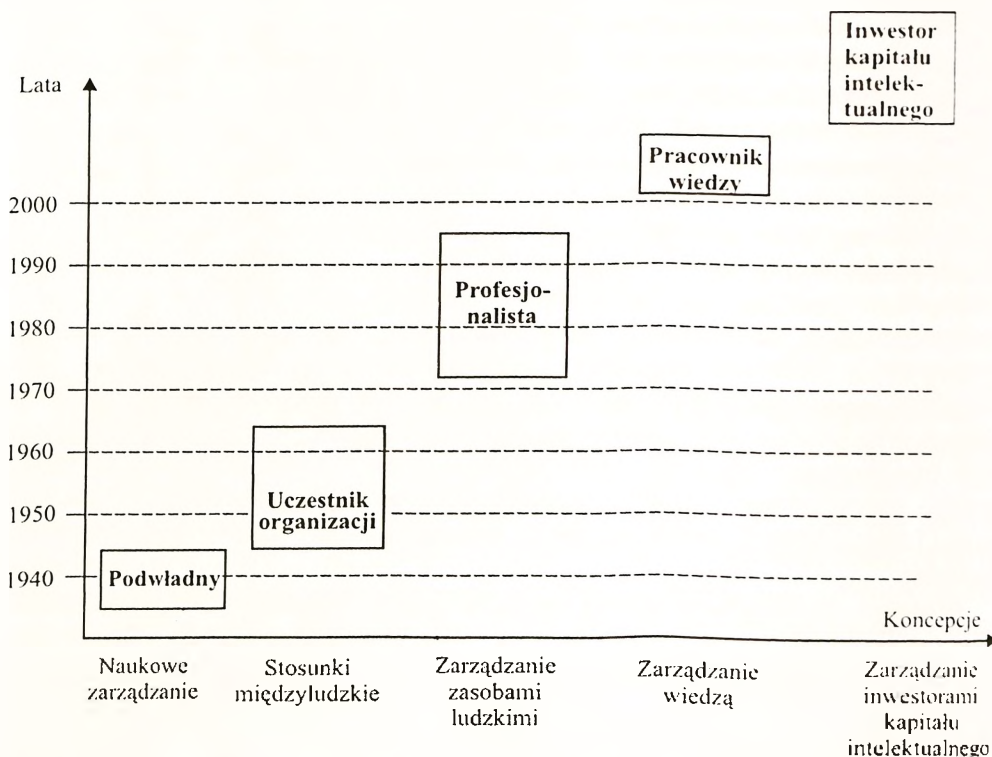
konkretnym przedsiębiorstwie czy instytucji. Jest prawdopodobne, że niektórzy z pracowników kręgu zewnętrznego mogą z czasem, z punktu widzenia danej organizacji, pozyskać cechy swoiste dla pracowników kluczowych.

Ponadto istnieje zagrożenie, że ukształtowanie się tak różnych kategorii pracowników w jednej organizacji może zagrozić jej spójności. Już sam fakt olbrzymich dysproporcji w poziomie i formach wynagradzania może generować odmienne oczekiwania wobec pracodawcy, różne zachowania w sytuacjach kryzysowych, różne zaangażowanie intelektualne i emocjonalne itd. Wskazane wyzwania wymagają od organizacji spójnej polityki personalnej w zakresie lokalizowania i identyfikowania osób, które *de facto* są albo pracownikami firm usług profesjonalnych, albo też świadczą swoje usługi sporadycznie: jednorazowo lub sezonowo. Menedżerowie – w trosce o wewnętrzną integrację pracowników – muszą skupić uwagę na wypracowaniu specyficznego modelu zarządzania ludźmi, obejmującego wszystkie etapy procesu personalnego (planowanie potrzeb kadrowych, rekrutację, selekcję, motywację, ocenę, awanse, zwolnienia). Jedną z najważniejszych zasad polityki kadrowej musi być założenie, że pomiędzy kategoriami pracowników możliwe są przemieszczenia, co może być atrakcyjne z punktu widzenia pracowników peryferyjnych (dążenie do statusu pracownika zewnętrznego) oraz pracowników zewnętrznych (dążenie do statusu pracownika kluczowego). Oczywiście tak pojmowana kariera pozioma wymaga od zainteresowanych wysiłku intelektualnego na rzecz wzrostu kompetencji i zachowań kreatywnych, a od przedsiębiorstwa stworzenia jasnych reguł rozwoju i perspektyw awansu. Dlatego, przyjmując kategoryzację poszczególnych grup pracowników, którzy z perspektywy organizacji należą do różnych kręgów aktywności zawodowej ze względu na znaczenie i intensywność kontaktów i zakresów współpracy, trzeba zakładać nieustającą dynamikę zacieśniania i rozluźniania charakteru współdziałania z konkretnymi pracownikami wiedzy. Z punktu widzenia realizacji indywidualnych karier będzie zasadne zbliżanie się do rdzenia danej organizacji, gdyż albo będzie to stanowić ukoronowanie kariery profesjonalisty (choćby w przypadku współpracy z powszechnie szanowaną organizacją), albo też pozwoli na uzyskanie korzyści materialnych oraz korzyści wielokrotnie zwiększające wartość osobistego kapitału intelektualnego (umiejętności, doświadczenie itd.). W niektórych okolicznościach będzie zasadne zdecydowane i szybkie „oddalanie się po kolejnych kręgach” od organizacji funkcjonującej wbrew przyjętym standardom i niepisanyh kodeksom pracy fachowej.

Wniosek 10. Oczekiwania pracowników wiedzy wobec aktualnych pracodawców, menedżerów i współpartnerów będą rosły proporcjonalnie do wzrostu kompetencji i własnego subiektywnego poczucia bycia profesjonalistą. Traktowanie pracownika wiedzy jako partnera w działaniu, samodzielnie podejmującego wiele ważnych decyzji, kompleksowo obsługującego dane procesy, zdolnego do samoorganizacji z innymi współpracownikami stanie się powszechne i będzie w interesie przedsiębiorstwa. Własne ambicje, wizje kariery i sukcesu mogą stawać się

coraz istotniejsze i konkurować z celami przedsiębiorstw i organizacji. Zapewne wśród części pracowników wiedzy pojawią się oczekiwania wykraczające poza reguły zależności pracownik–pracodawca. Uznani pracownicy, o bogatym doświadczeniu i niepowtarzalnym potencjale intelektualnym, będą dążyć do osiągnięcia pozycji partnera kapitałowego, angażującego swój kapitał intelektualny.

Trudno jest mówić o pełnym partnerstwie w działaniu w sytuacji pracownika najemnego, związanego i czerpiącego dochody z jednej instytucji, a więc jednak uzależnionego od pracodawcy na wiele różnych sposobów, poczynając od formy i czasu zatrudnienia, a na wysokości premii kończąc. Otóż jeśli coraz częściej formułuje się postulat oparcia zarządzania na trzech fundamentach: informacji, wiedzy i kompetencjach (zob. [Bratnicki 2001a]), a jednocześnie kładzie się nacisk na kapitał ludzki jako nośnik zdobywania i utrzymywania przewagi strategicznej, to konsekwencje takiego właśnie sposobu na zarządzanie są oczywiste: wśród kluczowych aktorów przedsięwzięć biznesowych pojawił się jeszcze jeden inwestor – oferujący kapitał niematerialny. I zapewne jest tylko kwestią czasu, kiedy pod wpływem rosnącej świadomości swojego znaczenia upomni się o traktowanie co najmniej równorzędne z dostawcą kapitału finansowego. Następstwa tej inno-



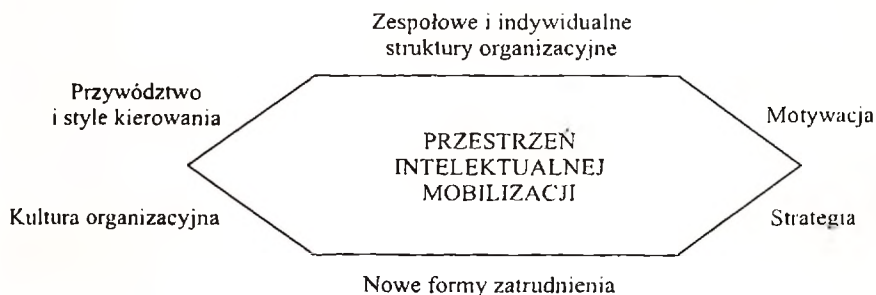
Rys. 6.4. Ewolucja modeli pracownika na tle wybranych koncepcji

Źródło: opracowanie własne.

wacji społecznej będą ogromne w dziedzinie podejmowania decyzji, udziału w zyskach, zasad współpracy i odpowiedzialności itd. Pojawia się proste, acz zasadnicze pytanie: czy nadal mamy do czynienia z pracownikiem, oferującym swoją pracę, czy też z inwestorem angażującym w dane przedsięwzięcie swoje kompetencje? Czy dotychczasowe strategie, metody i procedury personalne są nadal aktualne?

Jest wielce prawdopodobne, iż w ciągu najbliższych lat pojęcie pracownika wiedzy ulegnie dezaktualizacji, jako typowy twór czasów przełomu intelektualnego, łączący wartości starego i nowego świata gospodarki i organizacji: „... ludzie wykształceni i wykwalifikowani są teraz pracownikami lub pracodawcami dla samych siebie. Potrzebujemy słowa do nazwania tych ludzi i nie znajdujemy odpowiedniego” [Drucker 1999, s. 57]. Już nie pracownik wiedzy będzie synonimem nowych tendencji, lecz inwestor kapitału intelektualnego, traktowany w sposób podobny do inwestora kapitału gotówkowego. Nie ma wątpliwości, że jego pozycja, znaczenie i zasady współpracy z pracodawcą (ta nazwa również przestanie być aktualna) będą niewiele przypominać środowisko pracy pracownika najemnego. Ewolucję modeli pracownika, na tle kolejnych koncepcji zarządzania, zaprezentowano na rys. 6.4.

Wniosek 11. Wprowadzanie zasad zarządzania pracownikami wiedzy będzie sprzyjać – jak można zakładać – stopniowemu powstawaniu **przestrzeni intelektualnej mobilizacji**, której symboliczny obraz zaprezentowano na rys. 6.5.



Rys. 6.5. Elementy współtworzące przestrzeń intelektualnej mobilizacji

Zródło: opracowanie własne.

Owa wielowymiarowa przestrzeń nie tylko niesie z sobą inspirujący ładunek motywacyjny, powodujący, iż pracownicy zaangażowani intelektualnie, zorientowani na sukces, poświęcając czas i energię, dążą do generowania pomysłów i innowacji. Przestrzeń ta ma również do spełnienia funkcję spoiwa, przeobrażającego połączone dotychczas jedynie więzami służbowo-formalnymi (albo też informatyczno-sieciowymi) poszczególne grupy (komórki organizacyjne) pracowników wiedzy w zintegrowany zespół – wspólnotę profesjonalistów.

Wszystkie wskazane czynniki przestrzeni intelektualnej mobilizacji mają równie istotne znaczenie. I wszystkie one muszą być stosowane równocześnie, tak aby ich wzajemne na siebie oddziaływanie uruchamiało efekt synergii²⁰. Potrzeba zachowania silnych związków między tymi czynnikami wynika z ich komplementarności. Odrzucenie któregoś z nich mogłoby spowodować nieosiągnięcie spodziewanych efektów.

W kontekście sformułowanych wniosków zasadne wydaje się stwierdzenie, iż tworząc zasady zarządzania pracownikami wiedzy, konieczne będzie rozstrzygnięcie wielu dylematów:

- Jak zaufać specjalistom, dla których praca w firmie jest bardzo często kolejnym etapem w karierze i pozyskiwaniu nowych umiejętności, często bezcennych dla konkurentów rynkowych?
- Jak pozyskać, utrzymać i co zaoferować specjalistom, którzy wiedzą więcej niż ktokolwiek inny w zakresie ich działalności i bez trudu mogą znaleźć jeszcze lepszą ofertę pracy?
- Jak zachęcić do przekazywania i dzielenia się wiedzą, nie powodując wznastającego poczucia utraty wyjątkowości i znaczenia jako jedynego właściciela określonych zasobów wiedzy?
- Z jakich elementów budować przestrzeń intelektualnej mobilizacji i przedsiębiorczej aktywności?
- Jak egzekwować i oceniać efekty wykonanych zadań, skoro menedżerom brakuje wąskiej wiedzy specjalistycznej i znajomości wszystkich konsekwencji przyjętych i zaakceptowanych rozwiązań?
- W jaki sposób zagwarantować, by specjalista wykorzystywał w swojej pracy wszystkie posiadane osobiste kompetencje, sięgał do najgłębszych pokładów swoich doświadczeń i przemyśleń, wykazywał pełne zaangażowanie intelektualne i twórcze, kreując nową wiedzę i materializując ją w postaci innowacji technologicznych, funkcjonalnych, organizacyjnych itd.?
- Do jakich wartości odwoływać się w sytuacjach wyjątkowych, zmuszających do dodatkowego wysiłku i poświęceń specjalistów nie związanych emocjonalnie z organizacją?
- Jak wywoływać zapał i entuzjazm wśród pewnych siebie specjalistów, dla których profesjonalizm oznacza opanowanie i dystans emocjonalny wobec współpracowników i pracodawcy?

Wymienione dylematy są już obecnie elementem polityki kadrowej wielu przedsiębiorstw. Można przypuszczać, że podobne problemy będą narastać wraz z rosnącą globalną konkurencją i z przeobrażeniami wewnątrz grup pracowników wiedzy.

²⁰ Por. uzyskiwany efekt „ducha zespołu” (czynniki warunkujące nagradzanie sukcesu, wzajemne zaufanie, zaangażowanie personelu) tworzący klimat organizacyjny w nowych sektorach – zob. [Perechuda 1997, s. 131].

Sformułowane wnioski mogą służyć do określenia zasadniczych wytycznych budowania systemu zarządzania pracownikami wiedzy:

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

2. **Ustalenie kluczowych kompetencji organizacji**, które zapewniają jej pozycję konkurencyjną względem 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 kluczowych pracowników wiedzy**. Posiadają 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 w drugim i trzecim kręgu organizacji inteligentnej.

4. **Monitorowanie otoczenia organizacji pod kątem rynku pomysłów, talentów i kapitału**, które umożliwiałoby stałe uzupełnianie potencjału intelektualnego przedsiębiorstwa.

5. **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 i 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 (pod)procesów zarządzania wiedzą (np. kreowanie nowej wiedzy, dzielenie się wiedzą).

6. **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, integracyjne style kierowania, rozwój kompetencji, partnerską kulturę organizacyjną.

7. **Analiza, ocena 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.

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

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

10. Prowadzenie 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.

6.4. Metody zarządzania pracownikami wiedzy

Pożądanee cechy nowoczesnych metod zarządzania zorientowanych na kapitał ludzki przedstawiono w ujęciu tabelarycznym (tab. 6.8). Prezentowane cechy tworzą swoisty kod genetyczny metod zarządzania kreujących kapitał ludzki i, jako takie, wyznaczają kierunek rozwoju szczegółowych technik zarządzania pracownikami wiedzy. W tym sensie prezentowany układ cech może być traktowany jako wyjściowy model zarządzania ludźmi w organizacjach opartych na wiedzy. Dla porównania, zaprezentowano cechy wcześniejszych metod zarządzania, które są prezentowane przez zarządzanie przez instrukcje i zarządzanie przez cele.

Tabela 6.8. Różnice pomiędzy zarządzaniem przez instrukcje, zarządzaniem przez cele i zarządzaniem kapitałem ludzkim

Kryteria	Zarządzanie przez instrukcje	Zarządzanie przez cele	Zarządzanie kapitałem ludzkim
Pożądana sytuacja dla zastosowania danej koncepcji zarządzania	Rutyna, powtarzalność działań, ściśle określone obowiązki i zadania	Umiarkowana złożoność	Potrzeba kreatywności w rozwiązywaniu złożonych problemów, tworzenie produktów i usług w wysokim stopniu nasyconych wiedzą, podstawą unikatowych kompetencji przedsiębiorstwa są zasoby niematerialne
Kluczowe potrzeby pracowników	Egzystencjalne, materialne	Przynależności, uznania, użyteczności	Osiągnięć, sukcesu, rozwoju zawodowego
Oczekiwania względem pracownika	Uczciwość, solidność, rzetelność, dyspozycyjność, poprawność w działaniu	Racjonalność, skuteczność, zaangażowanie organizacyjne, lojalność, gotowość do poświęceń na rzecz firmy	Profesjonalizm, przedsiębiorczość, zaangażowanie intelektualne, samodzielność, wszechstronność
Poziom profesjonalizmu menedżerów	Podstawowy (zarządzanie prostymi działaniami)	Umiarkowany (zarządzanie pracownikami)	Wysoki (zarządzanie profesjonalistami – pracownikami wiedzy)

Typ przywództwa	Tradycyjny	Przydzielający zasoby	Lider transformacyjny, wspomagający i współdziałający z pracownikami
Dominujące wzory i funkcje zarządzania	Egzekwowanie poleceń, kontrolowanie, korygowanie działań	Planowanie celów i zadań, organizowanie optymalnych warunków działania, motywowanie, ocena wdrożonego programu, analiza kosztów i korzyści	Wyzwalanie kreatywności, wspomaganie rozwoju kompetencji, inspirowanie, zachęcanie do dzielenia się wiedzą
Wyobrażenie o konsumencie	Użytkownik kupujący bez wyartykułowanych preferencji	Użytkownik – klient, typowy przedstawiciel wyróżnionego segmentu rynku, nastawiony na standardową jakość produktu	Klient inteligentny z dostępem do informacji, porównujący oferty, nastawiony na kompleksową, zindywidualizowaną obsługę
Typ produktu/rynek	Rynek monopolisty/produkty standardowe	Rynek podzielony na segmenty	Rynek wysoce zróżnicowany i dynamiczny
Struktura organizacyjna	Piramida z wieloma poziomami	Piramida z kilkoma poziomami	Sieć, struktura zespołów przydzielonych do projektów, struktura procesowa, wspólnoty profesjonalistów
Tolerancja dla niejasności	Niska	Średnia	Wysoka
Autonomia na stanowisku pracy	Niska	Średnia	Wysoka
Stabilność otoczenia	Otoczenie stabilne	Otoczenie umiarkowanie zmienne	Otoczenie dynamiczne, turbulentne, z ulotnymi szansami i okazjami rynkowymi
Organizacja społeczna	Kapitalizm epoki industrialnej, warsztat produkcyjny jest zasadniczym elementem przedsiębiorstwa i gospodarki	Kapitalizm postindustrialny z dużym udziałem sektora usług, w tym usług specjalistycznych	Spółeczeństwo informacyjne, gospodarka oparta na wiedzy, internetowe procesy w biznesie
Filozofia kontroli	Z góry na dół	Kontrola wydajności i wyniku	Samokontrola
Cel organizacji	Utrzymanie produkcji	Optymalizacja rezultatów	Polepszenie jakości procesów służących kreowaniu wartości dla klienta
Źródło władzy	Władza formalna, właścicielska	Władza formalna, nagradzanie i karanie	Władza ekspercka
Podstawowe wartości kulturowe	Lojalność, dyscyplina, dostosowanie do struktur i systemów	Racjonalność, motywacja, wydajność, mierzenie rezultatów	Rozwój, współdziałanie, ciągłe uczenie się, kreatywność, zaufanie, dialog, wspólnota partnerów

Źródło: opracowanie własne.

Każda ze scharakteryzowanych poniżej metod zarządzania – należących do zbioru metod zarządzania kapitałem ludzkim – w jakimś stopniu rozwija postulowane cechy nowoczesnego podejścia do pracowników wiedzy. Oczywiście każda z technik koncentruje się zarazem na wybranym problemie personalnym, którego rozwiązanie pozwoli – jak należy sądzić – osiągać lepsze wyniki w gospodarowaniu wiedzą:

- **zarządzanie kompetencjami** – kluczowe wartości: dominacja relacji opartych na przywództwie uczestniczącym i wspomagającym, odejście od szczegółowych opisów stanowisk na rzecz ogólnie zarysowanych ról indywidualnych i zespołowych, częste zmiany ról, funkcji i zadań w obrębie organizacji, wszechstronność pracowników w obrębie własnej domeny wiedzy, opracowanie ścieżek rozwoju pracowników, stały pomiar potencjału pracowników oraz ich zdolności do realizacji wizji i misji instytucji;
- **zarządzanie podstawowymi wartościami** – kluczowe wartości: wewnętrzna przedsiębiorczość, samodzielność i odpowiedzialność, niwelowanie dystansu hierarchicznego między pracownikami, otwarta komunikacja, partnerstwo, klimat intelektualnego niepokoju, przyzwolenie na stawianie pytań;
- **zarządzanie rozwojem** – kluczowe wartości: dostępność, ustawiczność i wszechstronność edukacji, identyfikacja i zaspokajanie potrzeb szkoleniowych, wymiana doświadczeń i dzielenie się wiedzą, upowszechnianie najlepszych praktyk i doświadczeń, sprecyzowane programy adaptacji pracowników, opracowane ściśle procedury i kryteria awansu, poszukiwanie możliwości zdobycia nowych kompetencji;
- **zarządzanie przez motywowanie** – kluczowe wartości: promowanie innowacji, kreowanie przestrzeni intelektualnego niepokoju, wyróżnianie najlepszych, zachęcanie do doskonalenia kompetencji, pozostawienie swobody działania, możliwość realizacji własnych, niekonwencjonalnych pomysłów, dzielenia się kompetencjami, prawo do błędów w działaniu, zindywidualizowane procesy oceny i nagradzania;
- **zarządzanie przez partycypację** – kluczowe wartości: dostęp do informacji zgromadzonych przez firmę, prawo do dialogu, prawo do współdecydowania, udział w zarządzaniu proporcjonalnie do wnoszonego kapitału intelektualnego;
- **zarządzanie przez efekty** – kluczowe wartości: postrzeganie efektów w kategoriach zachowań i wyników, ewolucyjny proces poprawy efektów, współpraca oparta na porozumiewaniu się i zaufaniu, partnerski styl zarządzania, ciągłość informacji zwrotnej, pomiar i ocena wszystkich efektów w odniesieniu do wspólnie ustalonych celów, poszerzanie wiedzy i umiejętności w ramach planu osobistego rozwoju.

Można przyjąć, że do spodziewanych efektów np. zarządzania rozwojem zaliczymy:

- stworzenie nawyku permanentnego uzupełniania kwalifikacji, świadomości nigdy nie kończącego się procesu edukacji niezależnie od pozycji w organizacji i etapu kariery zawodowej,

- powszechność w dostępie do informacji, wiedzy, równe traktowanie wszystkich pracowników w dostępie do baz danych przedsiębiorstwa.
- rozwijanie zaangażowania na rzecz współpracy przy wymianie wiedzy, czerpanie satysfakcji z możliwości tworzenia sieci kontaktów zawodowych, udzielania wsparcia, wyjaśnień i pomocy współpracownikowi,
- przygotowanie do karier alternatywnych, zakładających, że pracownik rozwija się w różnych obszarach, bierze udział w różnych projektach, podlega rotacji i przemieszczeniom w ramach organizacji, nie mając w zasadzie możliwości stałego, liniowego podnoszenia swojej pozycji w organizacji.

Należy się spodziewać, tak jak w ramach technologii informatycznych, dynamicznego rozwoju metod i technik zarządzania pracownikami wiedzy. Można oczekiwać zwłaszcza prób doskonalenia i wprowadzania nowych rozwiązań w zakresie **motywowania pracowników wiedzy**. Odpowiedź na pytanie, dlaczego akurat motywowanie jest istotne w procesach zarządzania wiedzą, wydaje się stosunkowo proste. Można ją zawrzeć w kilku następujących punktach:

- organizacje muszą dążyć do ciągłego odnawiania oferty rynkowej, skłaniając pracowników do twórczego myślenia i tworzenia innowacji;
- tworzona w danym miejscu organizacji wiedza musi być szybko przekazywana do innych komórek i zespołów w formie wypracowanych praktyk działania, schematów rozwiązywania problemów, reguł postępowania; dyfuzja tak rozumianej wiedzy może się dokonywać tylko dzięki akceptacji i czynnemu uczestnictwu kompetentnych pracowników, przekazujących swój kapitał intelektualny innym współpracownikom;
- wymagane jest myślenie niekonwencjonalne, oryginalne, nastawione na eksperymentowanie i przełamywanie utrwalonych przyzwyczajzeń i schematów myślenia; skłonienie do „produkowania pomysłów” wymaga bogatszego repertuaru bodźców aniżeli jedynie „produkowanie wyrobów”;
- w procesach rozwoju społeczno-gospodarczego wyłania się nowa kategoria pracowników (tzw. pracownicy wiedzy), której motywacje działania mogą być wyraźnie odmienne od znanych do tej pory motywów typowych pracowników; wymaga to tworzenia systemów motywacyjnych adekwatnych do charakterystyki tych pracowników.

Trudno się spodziewać, by kompetencje organizacyjne nadal opierały się przede wszystkim na zasadach stabilizacji i kontroli. Zdecydowanie bardziej prawdopodobne jest oparcie ich na zasadach elastyczności, partnerstwa i zaufania. Umiejętności menedżerskie muszą obejmować motywowanie rozumiane jako wyzwala-
nie zaangażowania i inicjatywy, inspirowanie ludzi, tworzenie kreatywnych zespołów i układów partnerskich w celu zdobywania i wykorzystywania wiedzy. Kierowanie ludźmi będzie zorientowane na zapewnienie harmonijnych, nastawionych na wspieranie i współpracę w zespole. Będzie to trudne, gdyż między zespołami będzie mieć miejsce stała fluktuacja pracowników w zależności od pojawiających się w danym momencie zadań, priorytetów, wyzwań i okazji rynkowych.

Dynamicznie kształtujący się rynek będzie coraz częściej wymuszał powstawanie przejściowych (doraźnych) zespołów do realizacji konkretnych, głównie jednostkowych zadań, gdzie dzisiejszy szef jutro może być podwładnym swego podwładnego, bo tak będzie najlepiej z punktu widzenia wykorzystania kompetencji i uzyskania efektu synergicznego. W tym sensie kierowanie będzie udziałem coraz większej grupy ludzi [Schein 1997, s. 90], zdolnych, rozumiejących i akceptujących wewnętrzną logikę czasowego przyjęcia funkcji menedżerskich. W ramach zarządzania wiedzą menedżer musi preferować trenerski styl kierowania, sprzyjający wzrostowi kompetencji pracownika oraz większej otwartości na poglądy i rozwojowe oczekiwania pracowników.

Wśród specjalistów upowszechnia się pogląd o konieczności większej elastyczności zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie poprzez bardziej elastyczne formy organizacji pracy, zatrudnienia, czasu pracy, wynagrodzeń itp. [Sokołowski 2001, s. 39]. Przyjmuje się, że elastyczne zarządzanie zasobami pracy w wymiarze wewnętrznym oznacza indywidualizację systemów rekrutacji, zatrudnienia, awansowania, szkolenia, motywowania oraz organizację czasu pracy dostosowaną do potrzeb firmy i oczekiwań pracownika.

Elastyczne zarządzanie zasobami ludzkimi to nie tylko zdolność dostosowania wielkości i struktury zatrudnienia do zmieniających się okoliczności funkcjonowania organizacji, lecz także tworzenie warunków i możliwości rozwoju indywidualnej i zespołowej kreatywności [Bernais 2003, s. 18]. Oczywiście w następstwie zróżnicowanych warunków zatrudnienia przedsiębiorstwa i organizacji napotkają problemy w zarządzaniu tak złożonym systemem. Obecnie „brakuje odpowiednich, kompleksowych rozwiązań administracyjnych, należy się jednak spodziewać stopniowego ich dopracowania w procesie doskonalenia technologii pomocniczych” [Klein, Fuller 2002, s. 29]. Wyzwaniem, ale zarazem warunkiem i absolutnym imperatywem działania stanie się elastyczność. Wśród stwierdzeń dotyczących najnowszych systemów motywowania, znajdujemy: „elastyczność oznacza [...] nie normowany czas pracy, pracę w domu na terminalu sieciowym pracodawcy, a nawet płatny urlop naukowy ...” [Klein, Fuller 2002, s. 29].

Szczególna biegłość zawodowa będzie wymagana w procesach motywowania pracowników wiedzy. P. Drucker jest zdania, iż niezwykle trudno będzie „przekupić” pracowników wiedzy dotychczasowymi metodami i środkami motywacyjnego oddziaływania [Szaban 2001, s. 102].

W gospodarce opartej na wiedzy, której stałą i podstawową cechą jest ciągła poprawa produktywności, wynagrodzenie (a szerzej motywacja) zależy nie od czasu pracy, lecz od pomysłowości, oryginalności i szybkości, z jaką potrafimy znaleźć nowe problemy, rozwiązywać je w twórczy sposób i przekazywać odpowiednią wiedzę innym.

Nowy system będzie oferować rekompensatę dla menedżerów za rezygnację ze swoich uprawnień nakazowych i zewnętrznych oznak statusu i dla pracowników za rezygnację z postawy obrony za wszelką cenę zajmowanego stanowiska pracy.

O wiele cenniejsze stanie się zabieganie o ciągłe podnoszenie kwalifikacji i rozwój kariery profesjonalisty niż orientacja na trwałość konkretnego miejsca pracy. Taka postawa zapewni wolność i osobisty rozwój.

Istotą nowego stanie się transakcja wymienna: inicjatywa za możliwości. Jak powiada P. Drucker, „Obecnie lojalności nie da się uzyskać przy pomocy bankowego czeku. Trzeba na nią zapracować, pokazując wyposażonym w wiedzę pracownikom, że organizacja ich zatrudniająca oferuje im szczególne możliwości osiągnięcia dobrych rezultatów. [...] Z tego wynika, szczególnie w odniesieniu do ludzi wyposażonych w wiedzę, że to właśnie wyposażony w wiedzę pracownik decyduje w dużej mierze, jaki będzie jego czy jej wkład, oraz jak duży plon może, czy powinna dać, jego czy jej wiedza” [Drucker 1999, s. 59]. Organizacja będzie oferować swym pracownikom możliwości osiągnięcia osobistego sukcesu, a często nawet środki na pokrycie kosztów kształcenia. W zamian pracownicy będą wykazywać inicjatywę w tworzeniu wartości dla klientów, a tym samym pomnażać zysk przedsiębiorstwa. Przyjęty przez obie strony kontrakt o wzajemnej wymianie świadczeń oparty jest na zasadzie „dużo daję, dużo oczekuję”. Warto zauważyć, że R. Caldini jednoznacznie dowodzi skuteczności stosowania tzw. reguły wzajemności, która jest jedną z najsilniej oddziałujących metod „przywiązania” do siebie człowieka. Dowodzi się bowiem, że ludzie w zamian za otrzymaną przysługę zawsze pragną się odwdziaczyć.

Wykształcony, posiadający wiedzę specjalistyczną pracownik, wnosząc swój potencjał (wiedzę, umiejętności, motywację), oczekuje dobrych warunków pracy, które obejmują (por. [Morawski 2002c, s. 212]):

- możliwość korzystania z wiedzy zgromadzonej przez organizację (bazy danych, oprogramowanie, raporty),
- możliwość podnoszenia kwalifikacji i powiększania „portfela” kompetencji,
- atrakcyjne zadania i projekty, tworzące wyzwania i konieczność sprawdzenia posiadanych umiejętności,
- współpraca w zespole utalentowanych specjalistów, często u boku mistrza i mentora,
- możliwość awansu poziomego (wzrost wynagrodzeń, większa samodzielność, wybór zadań i projektów),
- możliwość prowadzenia rozmów, spotkań, uzgodnień, atmosfera współpracy i dialogu,
- współdecydowanie w kwestiach merytorycznych, ważnych dla zespołu i organizacji,
- możliwość wywierania wpływu na funkcjonowanie zespołu i całej organizacji bez konieczności pełnienia funkcji menedżera, przede wszystkim poprzez wdrażanie własnych innowacyjnych pomysłów i rozwiązań,
- dostęp do informacji zapewniających samoocenę wyników pracy i lepsze rozeznanie co do wyników i bieżącej sytuacji zespołu i organizacji,
- dostęp do szefa organizacji i możliwość przedstawiania w trakcie spotkań własnych pomysłów i rozwiązań.

Pracodawca oczekuje w zamian nie tylko rzetelnego i dokładnego wykonywania powierzonych obowiązków, ale również „wychodzenia” poza zwykły, rutynowo realizowany zbiór zadań, mobilizowanie całej swojej pomysłowości. Wartością dodatkową ma być twórcze – i przedsiębiorcze zarazem – podejście do pojawiających się problemów, pomysłowość w kontaktach z otoczeniem (klientem), pasja i pełne zaangażowanie w codziennej pracy, po drugie zaś – chęć doskonalenia i uzupełniania posiadanych kwalifikacji, świadome dążenie do udziału w trudnych, wymagających intelektualnego wysiłku zadaniach i projektach, gotowość do zastępowania współpracowników, świadczenia pracy poza czasem regulaminowym.

Umowa oparta na zasadzie „inicjatywa za możliwości” wymaga zatem od pracodawcy stworzenia warunków do efektywnej pracy i rozwoju zawodowego pracownika, natomiast od pracownika wiedzy dynamicznego wykonywania zadań i wykorzystywania szans wzrostu kompetencji zawodowych.

Menedżerowie powinni wobec tego w procesie motywowania uwzględniać czynniki, które pomagają ludziom budować lepszą przyszłość oraz otwierają drogę do nagród za obecny wkład pracy. Zarazem wyniki pracy branż przemysłu opartych na wiedzy będą zależne od umiejętności menedżerów polegających na przyciąganiu, utrzymaniu i odpowiednim motywowaniu pracowników wiedzy. Poza zaspokojeniem potrzeb finansowych tych ludzi, trzeba będzie zaspokoić ich potrzeby wyższego rzędu, np. w postaci uznania społecznego i realnej władzy. Z podwładnych staną się oni współzarządzającymi, a z pracowników najemnych – partnerami [Szaban 2001, s. 103].

Polityka personalna będzie coraz częściej oznaczać tworzenie systemu indywidualnych porozumień. Pracownik wiedzy będzie dokonywał ustaleń warunków pracy indywidualnie, negocjując z pracodawcą formę zatrudnienia, długość trwania umowy, organizację czasu pracy, wielkość płacy i jej składniki itd. W dużym stopniu sytuacja każdego pracownika będzie nietypowa, po pierwsze ze względu na rosnącą niepowtarzalność posiadanych, indywidualnych kompetencji, po drugie ze względu na sposób podejścia do pracowników, traktowanych – o czym była już mowa w poprzednim rozdziale – na zasadach pracowników kluczowych albo pracowników wewnętrznego i zewnętrznego kręgu organizacji. Każde rozwiązanie w postaci procedury, czynności czy metody będzie niepowtarzalne i swoiste dla danej organizacji. Klasyczne rozwiązania z arsenału zarządzania zasobami ludzkimi, indywidualizowane w odniesieniu do poszczególnych pracowników wiedzy, będą zmierzać do zwiększenia produktywności pracowników w ich działaniach związanych z procesami nasyconymi wiedzą. Na pierwszym planie postawione zostaną kwestie tworzenia i dzielenia się wiedzą.

6.5. Podsumowanie

Istotnym trendem w dziedzinie zarządzania wiedzą będzie odchodzenie od zarządzania tradycyjnymi pracownikami nawykłymi do słuchania, wyczekiwania i wymuszania w kierunku zarządzania pracownikami wiedzy poprzez zachęcanie do dzielenia się wiedzą, tworzenia nowych jej pokładów oraz konwersji w koncepcje, metody, produkty:

Zarządzanie poprzez wymuszanie $\xrightarrow{\text{transformacja}}$ zarządzanie poprzez zachęcanie

Wiedza jako przedmiot zarządzania w sposób naturalny będzie premiować partnerskie style kierowania, promować czytelniejsze i bardziej merytoryczne kryteria awansu organizacyjnego, ale i społecznego, sprzyjać większej autonomii w realizacji zadań, mobilności, rozwojowi i poszukiwaniu własnych sposobów autoekspresji. Jako że zasoby wiedzy są z istoty rzeczy generowane przez kapitał ludzki pozostający w dyspozycji pracowników i od nich zależą możliwości ich uaktualniania, doskonalenia, pomnażania i upowszechniania, uprawomocnione wydaje się stwierdzenie, że przedsiębiorstwa i pozostałe organizacje będą poszukiwać sposobów: po pierwsze, pozyskiwania pracowników dysponujących profesjonalną wiedzą, po drugie, ich zachęcania i motywowania do pozostania w instytucji i pełnego zaangażowania intelektualnego na rzecz tworzenia wartości dodanej, po trzecie zaś, skłaniać do dzielenia się wiedzą, w tym szczególnie niejawną, z innymi pracownikami i całą instytucją. Najważniejszym ogniwem zarządzania wiedzą staną się pracownicy wiedzy, wywodzący swoją pozycję z odmiennego aniżeli specjaliści XX wieku potencjału. Ich wysokie i zarazem zróżnicowane osobiste kompetencje sprawiają, że zarządzanie nimi będzie prawdziwym wyzwaniem dla menedżerów. Pracownicy wiedzy będą wymagać, aby traktowano ich zgodnie z filozofią kapitału ludzkiego, a więc nie w kategoriach pracownika najemnego, lecz świadomego swojej pozycji i znaczenia właściciela wysoce zindywidualizowanego kapitału ludzkiego; inwestowanie weń musi być opłacalne już nie tylko dla przedsiębiorstwa, lecz także dla dysponenta wiedzy. Tacy ludzie nie będą zainteresowani oferowaniem swoich talentów, jeśli nie otrzymają dostatecznie dużo w zamian. Przedsiębiorstwa staną wobec konieczności zmiany podejścia do tego problemu.

ZAKOŃCZENIE

Zarządzanie wiedzą ma przyszłość. W dzisiejszym – podlegającym gwałtownym zmianom i przeobrażeniom – świecie, koncepcja ta pozwala przedsiębiorstwom i innym organizacjom zdobyć przewagę nad konkurentami. Zdolność pełnego wykorzystania wiedzy wymaga od przedsiębiorstw dużego wysiłku, gdyż prowadzi do redefinicji podstawowych instrumentów zarządzania. Dotyczy to zwłaszcza aspektów strategicznych, personalnych i organizacyjnych. Trudno wyobrazić sobie mądre spożytkowanie wiedzy, jeśli pracownicy nie będą odpowiednio do tego zachęceni poprzez czynniki sprzyjające większej motywacji do intelektualnego wysiłku i wszechstronnego zaangażowania na rzecz organizacji. Do tego potrzebne są nie tylko klasycznie pojmowane bodźce materialne i niematerialne; potrzebna jest przestrzeń intelektualnego niepokoju, w której pracownicy, a właściwie partnerzy we wspólnym działaniu, będą w sposób naturalny wzajemnie się wspierać – w dążeniu do osiągnięcia celów – dzieląc się wiedzą, formułując pomysły i otwarcie dyskutując.

Otwarta, nieformalna, bezpośrednia komunikacja, tak niezbędna przy transfere wiedzy cichej, jest możliwa w odpowiednich warunkach organizacyjnych. Niezbędny kształt nowym warunkom działania opartym na wiedzy może nadać kreatywne wykorzystanie koncepcji organizacji inteligentnej. W jej ramach zarządzanie pracownikami staje się zarządzaniem w pełni wykorzystującym kapitał intelektualny organizacji. Rdzeniem organizacji stają się pracownicy wiedzy, dysponujący kompetencjami najwyższej próby. Praca w organizacji inteligentnej daje poczucie przebywania we wspólnocie uczących się profesjonalistów, nastawionych na rozwój organizacji, partnerów (w działaniu) i samych siebie. Koncepcja organizacji inteligentnej może stanowić bazę teoretyczną do tworzenia przedsiębiorstwa totalnie zorientowanego na wiedzę. Totalna orientacja na wiedzę powoduje, że przedsiębiorstwo staje się organizacją ciągłych procesów, łączącą idee, pomysły, koncepcje i technologie, materializowane w postaci produktów i usług nasyconych wiedzą. Przedsiębiorstwo totalnie zorientowane na wiedzę dzięki gromadzeniu wiedzy, kompetencji, relacji i użytecznych informacji może aktywnie kształtować własną przyszłość. Podstawowym mechanizmem zarządzania, integrującym wykorzystywane metody i narzędzia zarządzania, jest system zarządzania wiedzą.

Proponowane przez autora niniejszej pracy modele zarządzania wiedzą zostały przedstawione w szerokim kontekście uwarunkowań społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy. Nie sposób tworzyć teoretycznych założeń dotyczących funkcjonowania organizacji opartych na wiedzy, struktury systemów zarządzania wiedzą i metod zarządzania pracownikami wiedzy bez zrozumienia głównych kierunków zmian w społeczeństwie i gospodarce XXI wieku, wieku informacji i wiedzy. W pracy przedstawiono transformację od stanu społeczeństwa przemysłowego i gospodarki opartej na zasobach materialnych do społeczeństwa i gospodarki wiedzy. Dzięki innowacjom społecznym, takim jak: kapitał ludzki, kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą, organizacje inteligentne, pracownik wiedzy – ukształtowanym pod wpływem globalizacji i informatyzacji, dzięki innowacjom i konkurencji – zarządzanie przedsiębiorstwami przybiera nowe kształty. Zarządzanie wiedzą stanie się ważnym elementem funkcjonowania każdego nowoczesnego przedsiębiorstwa.

Cele niniejszej pracy – zawarte we wstępie – zostały osiągnięte. Zamiarem autora było modelowe ujęcie procesów zarządzania w przedsiębiorstwie. Specyfika przedstawionej koncepcji polega na tym, iż ujmując znane i powszechnie respektowane elementy struktury systemu zarządzania organizacją, nadano im nowe znaczenie, przede wszystkim twórczo rozwijając koncepcje organizacji inteligentnej i pracownika wiedzy. Egzemplifikacją twórczego podejścia do wspomnianych koncepcji są propozycje kodu genetycznego organizacji inteligentnej i wytycznych zarządzania pracownikami wiedzy. Stanowią one rozwinięcie podstawowych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji, wskazanych przez autora. Zintegrowany system zarządzania wiedzą jest rekomendowany dużym przedsiębiorstwom, w których istnieje odpowiedni potencjał rozwojowy zarządzania wiedzą. Zdaniem autora zarządzanie wiedzą wymaga menedżerskiej dojrzałości, wynikającej z doświadczeń w implementowaniu innych koncepcji i metod zarządzania. O tę dojrzałość znacznie łatwiej w dużych, poddanych silnej konkurencji przedsiębiorstwach. Proponowany system zarządzania wiedzą przyjmuje za punkt wyjścia wybór przez organizację strategii kodyfikacji lub personalizacji. Wybór ten rodzi konsekwencje w postaci zastosowania odpowiednich metod zarządzania i rozwiązań organizacyjnych.

Propozycje przedstawione w pracy nie rozwiązują wszystkich sformułowanych problemów. Z pełną świadomością trzeba stwierdzić, że zarządzanie wiedzą w aspekcie personalnym dopiero się rozwija. Konieczne jest prowadzenie badań nad zarządzaniem ludźmi, którzy posiadają wiedzę kluczową z punktu widzenia przedsiębiorstwa (specjaliści, utalentowane jednostki, innowatorzy itd.). Wyzwaniem dla przedsiębiorstw w nadchodzących latach będzie stworzenie dla wysoko wykwalifikowanych pracowników takich warunków, które wywołają silną motywację do kreowania nowej wiedzy i dzielenia się nią z innymi uczestnikami organizacji. Będzie to niezwykle trudne, jeśli wziąć pod uwagę wzrastającą mobilność pra-

owników wiedzy i budowanie kariery osobistej na podstawie kontaktów z różnymi organizacjami.

Stosunkowo krótki okres zarządzania wiedzą w teorii i praktyce działania sprzyja świeżości spojrzenia i nowatorskim podejściom. Należy żywić nadzieję, że zaprezentowane w pracy propozycje i problemy wpisują się w nurt rozważań nad istotą zarządzania wiedzą i jej konsekwencjami dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Ważne jest, by wzajemne inspiracje (teorii i praktyki) pobudzały do dalszych badań naukowych.

Literatura

1. Argyris C., *Knowledge for Action: A guide to overcoming barriers to organizational change*, Jossey-Bass, San Francisco 1993.
2. Argyris C., *Reasoning, Learning and Action*, Jossey-Bass, San Francisco 1982.
3. Argyris Ch., Shon D A., *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading (Mass.) 1978.
4. Armstrong M., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 9th edition, Kogan Page, London 2003.
5. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
6. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
7. Bańka W., *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000.
8. Barabasz K., *Zarządzanie wiedzą w Hutmen S.A. we Wrocławiu*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
9. Barney J.B., *Gaining and Sustained Competitive Advantage*, Addison Wesley, New York 1992.
10. Baruk J., *Zarządzanie innowacjami a zarządzanie wiedzą – podejście integracyjne*, „Organizacja i Kierowanie” 2002 nr 2.
11. Bąkowska U., *Etapy budowania strategii relacji w organizacji*, materiały konferencji „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce”, Prace Naukowe AE nr 1025, Wrocław 2004.
12. Bell D., *The Coming of Post-industrial Society*, Basic Books, New York 1973.
13. Bendyk E., *Sieć błędnych rycerzy*, „Polityka” 2000 nr 8 (2233).
14. Bernais J., *Elastyczne formy zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 5.
15. Bielski M., *Stefan Kwiatkowski. Przedsiębiorczość intelektualna. Omówienia, recenzje, noty*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 6.
16. Biernat J., Morawski M., *Zarządzanie kadrami*, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2000.
17. Binsztok A., *Wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania w procesie przewyższania zjawisk kryzysowych w organizacji*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Wyd. Cometic, Wrocław 2003.
18. Bishop B., *Marketing globalny ery cyfrowej*, PWE, Warszawa 2001.
19. Blacker F., *Knowledge, Knowledge Work and Organizations*, „Organization Studies” 1995 nr 16.
20. Blair M.B., *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century*, Brookings Institution, Washington (D.C.) 1995.
21. Bodak A., Cierniak A., *Krócej czy lepiej? – formy modyfikacji i uelastyczniania czasu pracy*, „Personel” 2001 nr 4.
22. Bohdziewicz P., Roszkowski W., *Psychosocjologiczna problematyka zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1988.
23. Brackett M.H., *Business Intelligence Value Chain*, „DM Review” 20 kwietnia 2001.
24. Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Prace Naukowe KNOiZ PAN, Wyd. Gnome, Katowice 2001a.
25. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa, od określenia strategii do zbudowania strategii*, Wyd. Placet, Warszawa 2000a.
26. Bratnicki M., *Mitologia przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 5.
27. Bratnicki M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyd. Triada, Dąbrowa Górnicza 2000b.

28. Bratnicki M., *Refleksje teoretyka nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2001b nr 5.
29. Bratnicki M., *Wartości i zarządzanie: pomost w budowie*, [w:] *Ewolucja pracy kierowniczej w warunkach integracji europejskiej*, red. K. Krzakiewicz, Wyd. Af, Poznań 2000c.
30. Bratnicki M., Dyduch W., Zbicirowski P., *Zarządzanie kapitałem społecznym organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003 nr 2.
31. Bratnicki M., Kordel P., *Kategoria zaufania a zarządzanie oparte na wartościach*, [w:] *Kategoria wartości a cele przedsiębiorstwa*, red. K. Jaremczuk, Wyd. Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 1999.
32. Brooking A., *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999.
33. Bryan L., Fraser J., *Getting to Global*, „The McKinsey Quarterly” 1999 nr 4.
34. Brzeziński M., *W oczekiwaniu na nowe paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 9.
35. Budzyk A., *Fakty i mity globalizacji*, „Personel” 16-28 luty 2002.
36. Bukowitz W.R., Williams R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times, Prentice Hall, Pearson Educations Ltd., Harlow-London 1999.
37. Bullinger H.J., Ilg R., *Zukunft der Arbeit Leben und Arbeiten in einer vernetzten, mobile Welt. Medien-Markte-Mobilität*, Physica-Verlag, Heidelberg 2003.
38. Burke J., *Skorzarzenia*, Wyd. Wiedza i Życie, Warszawa 1999.
39. Burton-Jones A., *Knowledge Capitalism. Business, Work and Learning in the New Economy*, Oxford University Press, Oxford 2001.
40. Castells M., *Galaktyka Internetu. Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Wyd. Rebis, Poznań 2003.
41. Castells M., *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Vol. 1-3, Blackwell, Oxford 1996-2000.
42. Chan S.L., *Information Technology in Business Processes*, „Business Process Management Journal” 2000 vol. 6 no 3.
43. Chase R.L., *Innovation. The Most Admired Knowledge Enterprises Report*, „Management Trends International” (Lavendon) 1999.
44. Chase R.L., *The Knowledge-based Organization: an International Survey*, „The Journal of Knowledge Management” 1997 nr 1, Internet: www.egov.pl
45. Chelpa S., *Ukryta wiedza kierowników – rachunek wątpliwości i pytań*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 4.
46. Chlebowski K., Morawski M., *Zasoby intelektualne w strategii organizacji*, [w:] *Najnowsze instrumenty opisu organizacji*, red. W. Cieśliński, Zeszyty Naukowe WWSZiP nr 2, Wałbrzych 2002.
47. Chua A., *Taxonomy of Organizational Knowledge*, „Singapore Management Review” 2002 nr 2.
48. Ciurla M., Hopec M., Mercik J., *Hierarchia w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
49. Covey S., *Zasady działania skutecznego przywódcy*, Wyd. Medium SA, Warszawa 1997.
50. Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, PWE, Warszawa 1993.
51. Czekaj J., Jabłoński M., *Rozwój kompetencji i zachowań organizacyjnych jako determinanta zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wyd. EJB, Kraków 2002.
52. Czerska M., *Ucząca się organizacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, red. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2001.
53. Czubaj M., Pęczak M., *Zawód egoista*, „Polityka” 2001 nr 18.
54. *Czy przedsiębiorstwo może być zbyt duże? Dialog ekspercki*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 1.
55. *Czy warto zarządzać wiedzą?*, Internet: http://www.menedzer.interia.pl/zarzadzanie/z_24_kwieciana_2003.

56. *Czym wyróżniają się najlepsze firmy na świecie*, „Zarządzanie na Świecie” 2000 nr 11.
57. Cwik K., Szumowski W., *Zmiany w działalności przedsiębiorstw w dobie gospodarki sieciowej*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw – problemy, metody, efekty*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 916, Wrocław 2001.
58. Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organizations Manage what They Know*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.) 1998.
59. Davenport T.H., Volpel S.C., *The Rise of Knowledge towards Attention Management*, „Journal of Knowledge Management” 2001 nr 3.
60. Dąbrowski J., Kołodkiewicz I., *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2002 nr 2.
61. Dąbrowski J., Kołodkiewicz I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2003.
62. De Jong T., Ferguson-Hessler M.G.M., *Cognitive Structures of Good and Poor Novice Problem Solvers in Physics*, „Journal of Educational Psychology” 1986 vol. 78.
63. Dobija D., *Metodyka szacowania wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, wyd. PFPK, Warszawa 2001.
64. *Dostęp do bóstw*, „Magazyn Plus GSM” 2003 nr 60.
65. Draft R., *Organization Theory and Design*, West, New York 1983.
66. Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Wyd. Poltext, Warszawa 1992.
67. Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Wyd. Nowoczesność, Kraków 1994a.
68. Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
69. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Wyd. AE, Kraków 1994b.
70. Drucker P., *Spółczesność pokapitalistyczna*, PWN, Warszawa 1999.
71. Drucker P., *The Frontiers of Management*, Heineman, London 1987.
72. Drucker P., *The Next Society. A Survey of the Near Future*, „The Economist” z 3.11.2001.
73. Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza, Warszawa 2000.
74. Earl M., *Les maitres du changement*, „Les Echos, L’Art du management de l’information” 1999 nr 15-16.
75. Ebers M., *The Inter-organizational Network as a Distinct Organizational Form*, [w:] M. Ebers, *The Formation of Inter-organizational Networks*, Oxford University Press, Oxford-New York 2002.
76. Eckert M., *Przedsiębiorstwo zarządzające wiedzą*, [w:] *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, red. J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2003.
77. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
78. Fazlagić A., *Budowanie strategii przedsiębiorstwa opartego o wiedzę*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, red. B. Wawrzyniak, Wyd. PFPK, Warszawa 2001a.
79. Fazlagić A., *Konstrukcja strategii dla przedsiębiorstwa opartego na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wyd. WSPiZ im. I. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
80. Fazlagić A., *Marketing a zarządzanie wiedzą*, Internet a: www.egov.pl.
81. Fazlagić A., *Poglądy na temat zarządzania wiedzą*, Internet b: www.uslugi.ac.poznan.pl.
82. Fazlagić A., *Potencjał wiedzy cudzych głów*, „Manager” 2002a nr 4.
83. Fazlagić A., *Przyszłość metod myślenia o zarządzaniu*, [w:] *Future 2000. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin 2002b.
84. Fazlagić A., *Zarządzanie wiedzą*, „Manager” 2000b nr 6.
85. Fazlagić A., *Zatrudnianie i produktywność w gospodarce wiedzy*, „Problemy Jakości” 2001 nr 11.
86. Flakiewicz W., *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.
87. Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2001.

88. Freeman C., *Technology Policy and Economic Performance. Lesson from Japan*, Printer Publishers, London 1987.
89. Fryczyńska M., *Organizacje wiedzy – jaka czeka nas przyszłość zarządzania kapitałem ludzkim?* Internet: www.kadry.info.pl/biblioteka, 2003-05-02.
90. Fukuyama F., *Wielki wsrząs*, Politeja, Warszawa 2000, cyt. za Jantoch-Drozdowska E., Majewska M., *Organizacja ucząca się w skupisku gospodarczym*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wyd. EJB, Kraków 2002.
91. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław 2003.
92. Gach D., *Elementy zarządzania wirtualnym zespołem*, „Przegląd Organizacji” 2002 nr 6
93. Gach D., Nowak O., *Firma wirtualna – model przyszłościowy. Przesłanki powstania wirtualnej firmy*, „Przegląd Organizacji” 1997 nr 12.
94. Gach D., Potocki A., *Wpływ innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego na konkurencyjność firmy*, [w:] *Zarządzanie kadrami jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, materiały międzynarodowej konferencji naukowej w Łodzi 12-13 września 1997, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
95. Gadomski W., *Koniec świata robotników*, „Gazeta Wyborcza” 5-6 stycznia 2002.
96. Galford R., Seibold Drapeau A., *The Enemies of Trust*, „Harvard Business Review” February 2003.
97. Garratt B., *The Learning Organization*, Fontana, London 1987.
98. Garvin D.A., *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review” 1993 (July-August).
99. Gates B., *Biznes szybki jak myśl*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 1999.
100. Gibbons M., *Nowe imperatywy polityki naukowej w Europie Środkowej i Wschodniej*, [w:] *Nauka – technologia – gospodarka*, red. A. Kukliński, Warszawa 1995.
101. *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, red. B. Liberska, PWE, Warszawa 2002.
102. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. AE, Wrocław 2004
103. Grajewski P., *Procesowe transformacje w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 4
104. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997
105. Grossman G.M., Helpman E., *Innovation and Growth*, MIT Press, Cambridge (Mass.) 1995.
106. Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
107. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Kierunki rozwoju zarządzania a globalizacja*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002a nr 1
108. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Koncepcje kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 1997 nr 4.
109. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Kreowanie przedsiębiorstwa przyszłości z wykorzystaniem teorii praktyki organizacji inteligentnej*, Tom A, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, materiały Szkoły Letniej Organizacji i Zarządzania, red. M. Haffer, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 1998a.
110. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Wyd. Difin, Warszawa 2000a.
111. Grudzewski W., Hejduk I., *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Wyd. Difin, Warszawa 2002b
112. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Organizacja inteligentna*, [w:] *Liderzy zmian. Grupa kapitałowa IXBUD*, Wyd. PAN, EXBUD, Warszawa-Kielce 1997.
113. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Wyd. Difin, Warszawa 2002c.
114. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Przemiany w technice i technologii u progu XXI wieku*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Tom B, materiały Szkoły Letniej Organizacji i Zarządzania, red. M. Haffer, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 1998
115. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Rozwój i implementacja organizacji inteligentnej*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Wyd. Difin, Warszawa 2000b.

116. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zarządzanie technologiczne wyzwaniem XXI wieku*, „Przegląd Organizacji” 2000c nr 11.
117. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003 nr 1.
118. Grudzewski W.M., Michałowska A., Rozenbajger A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w XXI wieku*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001 nr 5.
119. Grycuk A., *Peter Drucker. The Essential Drucker*, „Organizacja i Kierowanie” 2002 nr 2.
120. Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
121. Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.) 1996.
122. Hammer M., *Dusza nowej organizacji*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Wyd. Business Press, Warszawa 1998.
123. Handy Ch., *Nowy język organizacji i jego znaczenie dla liderów*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Wyd. Business Press, Warszawa 1997.
124. Handy Ch., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
125. Handy Ch., *Wiek przewyżczonego rozumu*, Wyd. Business Press, Warszawa 1998.
126. Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What's Your Strategy for Managing Knowledge?*, „Harvard Business Review”, March-April 1999.
127. Hansen M.T., von Oetinger B., *Introducing T-shaped Knowledge Management's Next Generations*, „Harvard Business Review” 2001 nr 2.
128. Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
129. Haus B., *Przedmiot i ewolucja nauki o przedsiębiorstwie*, [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE, Wrocław 1997.
130. Hejduk I., *Profesor Wiesław M. Grudzewski – człowiek przyszłości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003 nr 8.
131. Hendler A., *Gaszenie pożarów*, „Businessman Magazine” grudzień 2002a.
132. Hendler A., *Zarządzaj głową*, „Businessman Magazine” luty 2002b.
133. Hildebrand C., *Does KM=IT*, „CIO Enterprise Magazine”, 15 września 1999, Internet: www.cio.com/archive.
134. Hopej M., *Struktura organizacji uczącej się*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Wyd. Difin, Warszawa 2000.
135. Hull R., *Acting Network and Conduct: the Discipline and Practices of Knowledge Management*, „Organization” 1999, 6(3).
136. Jabłoński M., *Postawić na intelekt. Zarządzanie kapitałem ludzkim w firmie*, „Personel” 2002 (z 1-31 sierpnia)
137. Jagoda H., Lichtarski J., *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. J. Stankiewicz, Redakcja Wydawnictw Matematyczno-Ekonomicznych, Zielona Góra 2002.
138. Jagoda H., Sokołowska A., *Kapitał intelektualny w małym przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wyd. EJB, Kraków 2002.
139. Jagoda H., Tabaszewska E., *Zarządzanie wiedzą a integracja koncepcji zarządzania*, [w:] *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*, red. Z. Olesiński, A. Szplit, Wyd. Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2004.
140. *Jak odbić się od dna*, „Gazeta Wyborcza” 2003 nr 221(4437).
141. Jakubów L., *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Wyd. AE, Wrocław 2000.
142. Jan Paweł II, *Laborem exercens*, [w:] *Encykliki Ojca Świętego Jana Pawła II*, Wyd. Św. Stanisława B.M. Archidiecezji Krakowskiej, Kraków 1996.
143. Jantón-Drozdowska E., Majewska M., *Organizacja ucząca się w skupisku gospodarczym*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wyd. EJB, Kraków 2002.
144. Januszewski A., *Gospodarka elektroniczna – etapy wykorzystania Internetu w biznesie*, „Przegląd Organizacji” 2001a nr 6.

145. Januszewski A., *Gospodarka elektroniczna – formy elektronicznego biznesu*. „Przegląd Organizacji” 2001b nr 3.
146. Jarecki W., *Przekaz informacji podczas doboru pracowników w świetle teorii kapitału ludzkiego*. „Przegląd Organizacji” 2002 nr 6.
147. Jasiński B., *Turbulencja otoczenia*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
148. *Kapitał ludzki* (wywiad z J. Heckmanem), „Wprost” 2001 nr 43, cyt. za: Szaban J., *Miękkie zarządzanie*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2003.
149. Kaplan R.S., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.
150. Karpowicz E., *Dzielenie się wiedzą jako innowacja społeczna*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
151. Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki*, Wyd. WIG-Press, Warszawa 2001.
152. Kieżun W., *W stronę antyutopii*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 2.
153. Kim W.C., Mauborgne R.A., *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. „Harvard Business Review” January-February 1997.
154. Kisielnicki J., *Przedsiębiorstwo przyszłości w warunkach nowej ekonomii*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
155. Kisielnicki J., *System pozyskiwania i zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, red. J. Kisielnicki, Oficyna Wydawnicza WSHiP, Warszawa 2003.
156. Kisielnicki J., *Szkola zarządzania informacją i wiedzą jako nowy kierunek rozwoju nauk organizacji i zarządzania*, „Problemy Zarządzania”. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2005.
157. Kisielnicki J., Szyjewski Z., „Nowa ekonomia” a wiedza współczesna, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2002 nr 1.
158. Kleer J., *Głową do przodu*, „Polityka” 2001 nr 38 (2316).
159. Klein J., Fuller S., *Jak motywuje Europa. Najnowsze trendy w wynagradzaniu pracowników*, „Personel” z 1-15 kwietnia 2002.
160. Klonowski Z., *Systemy informatyczne zarządzania wirtualnymi organizacjami gospodarczymi*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Wyd. Difin, Warszawa 2000.
161. *Knowledge Management in the Learning Society*. Educations and Skills, Centre for Educational Research and Innovation, OECD, Paris 2000.
162. Korzeniowski R., Zieliński R., Daniecki W., *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Wyd. Ossolineum PAN, Wrocław-Łódź 1983.
163. Kotarba M., Kotarba W., *Model zarządzania wiedzą*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2003 nr 8.
164. Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań 2005.
165. Kotler Ph. i in., *Marketing europejski*, PWE, Warszawa 2002.
166. Kotler Ph., Jain D.C., Maesincee S., *Marketing nie stoi w miejscu. Nowe spojrzenie na zyski, wzrost i odnowę*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002.
167. Kowalik A., *Zintegrowany model zarządzania wiedzą*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2004 nr 3 i 4.
168. Koźmiński J., *O człowieku wielowymiarowym. Eseje psychologiczne*, PWN, Warszawa 1988.
169. Koźmiński J., *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Wyd. AE, Wrocław 1996.
170. Koźmiński A.K., *Badania procesów zarządzania w kontekście wyzwań przyszłości*, „*Master of Business Administration*” 1996 nr 3.
171. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w przyszłości*. „Przegląd Organizacji” 1986 nr 2.
172. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.

173. Krawczynska A., Trzmielak D., *Jakość usług medycznych*, „Przegląd Organizacji” 2001 nr 2.
174. Krogh G., Nonaka I., Aben M., *Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, „Long Range Planning” 2001 vol. 34
175. Kruger W., Houp Ch., *Kernkompetenz Management, Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb*, Gabler, Wiesbaden 1997.
176. Krupski R., *Archetypy organizacji jako źródło inspiracji*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Tom I, Wyd. AE, Poznań 2000.
177. Krupski R., *Badania empiryczne strategii polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne*, red. R. Krupski, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2002.
178. Krupski R., *Teoria chaosu a zarządzanie*, „Organizacja i Kierowanie” 1999a nr 2.
179. Krupski R., *Zmiana paradygmatu nauk organizacji i zarządzania*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, red. R. Krupski, Wyd. AE, Wrocław 1999b.
180. Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.
181. Króle czynniki sukcesu liczą się dziś najbardziej, „Zarządzanie na Świecie” 2000 nr 10.
182. Kubacka-Góral K., *Zarządzanie wiedzą – podstawą przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wyd. EJB, Kraków 2002.
183. Kuhn T.S., *Dwa bieguny*, PIW, Warszawa 1985.
184. Kwiatkowski S., *O psie, paradygmacie teorii organizacji i przyszłości praktyki zarządzania (I i II)*, „Przegląd Organizacji” 1995 nr 12; 1996 nr 1.
185. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000.
186. Lasek M., *Zarządzanie wiedzą z wykorzystaniem programu ARIS*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003 nr 1.
187. Lem S., *Dylematy*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2003.
188. Leonard S., Sensiper S., *The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation*, „California Management Review” 1998 nr 3.
189. Leavitt H.J., *Why Hierarchies Thrive*, „Harvard Business Review” March 2003.
190. Lee J.H., Kim J.G., *A Stage of Model of Organizational Knowledge Management: a latent content analysis*, „Expert Systems with Application” 2003 vol. 20.
191. Levitt T., *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review”, May-June 1983.
192. Lichtarski J., *Koncepcje zarządzania czy funkcje przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2001 nr 9.
193. Lichtarski J., Czura M., *O relacjach między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 2002 nr 10.
194. Lichtarski J., Węgrzyn A., *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 12.
195. *Lider przyszłości*, Internet: www.kadry.info.pl/artykuly/artykuł_5164.htm.
196. Liebeskind Porter J., *Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1996 vol. 17 (Winter Special Issue).
197. Lipka A., *Od zarządzania zasobami ludzkimi do gospodarowania kapitałem ludzkim*, „Przegląd Organizacji” 2005 nr 4.
198. Lipnack J., Stamps J., *Virtual Teams*, „Executive Excellence”, May 1999.
199. Lisiecka K., *O potrzebie zarządzania wiedzą w organizacji uczącej się*, [w:] *Zarządzanie wiedzą i informacją w procesie doskonalenia jakości*, red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin 2001
200. Listwan T., *Ewolucja funkcji personalnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 851, Wrocław 2000.
201. Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wyd. Kadry, Wrocław 1995.
202. Ludwiczynski A., *Rola doradztwa w budowaniu systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

203. Lundvall B.A., Johnson B., *The Learning Economy*, „Journal of Industry Studies” 1994 vol. 1 nr 2.
204. Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
205. Maier R., *Knowledge Management System. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer Verlag, Berlin 2002.
206. Majewska M., *Strategie zarządzania wiedzą*, [w:] *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, red. W. Cieśliński. Tom I, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2002.
207. Majewska-Opicłka I., *Umysł lidera*, Wyd. Medium, Warszawa 1998.
208. Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.
209. Malcz M., Nohria N., *Managing in the Whitespace*, „Harvard Business Review” February 2001.
210. Malhotra Y., *Knowledge Management for the New World of Business*, Internet: www.brint.com/km.
211. Martinet B., Marti Y.M., *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, PWE, Warszawa 1999.
212. Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie. 50 problemów teorii i praktyki*, Wyd. KiW, Warszawa 1986.
213. Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989.
214. Martyniak Z., *Samoorganizacja i pojęcia pokrewne*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002 nr 1.
215. Maslyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, „Przegląd Organizacji” 1994 nr 7.
216. Maslyk-Musiał E., *Personalne mechanizmy zmian*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003 nr 1.
217. Masuda Y., *Managing the Information Society*, Basil Blackwell, Oxford 1990.
218. *Materiały z Fiat Auto Poland*, „Professional” 1999 nr 2.
219. Mazur A.D., Jaworska K., *CRM Zarządzanie kontaktami z klientami*, Wyd. Madar, Zabrze 2001.
220. McDermott R., *Nurturing Three-dimensional Communities of Practices. how to get the most out of human networks*, „Knowledge Management Review”, Issue 11, November/December 1999.
221. McDermott R., *Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management*, „California Management Review” 1999 nr 4.
222. Meller J., *Przedsiębiorstwo wobec przemian na rynku pracy*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, red. M. Hafler, S. Sudol, Wyd. UMK, Toruń 1999.
223. Mendel T., *Wybrane problemy zarządzania partycypacyjnego w przedsiębiorstwach państwowych*, TNOiK, Poznań 1986.
224. Mesjasz C., *Wpływ społeczeństwa informacyjnego na ewolucję metafor organizacji*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wyd. EJB, Kraków 2002.
225. Miczyńska M., *Wiedza jako podstawa sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*, [w:] *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, red. W. Cieśliński, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2002, tom I.
226. Miczyńska-Kowalska M., *Rola technologii informacyjnych w biznesie elektronicznym*, [w:] *Future 2000. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin 2002.
227. Miczyńska-Kowalska M., *Zasoby ludzkie w strategii zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, red. J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2003.
228. Midler Ch., *Zarządzanie projektami i przekształcenie przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 1994.
229. Mierzejewska B., *Czy tylko modny temat*, „Rzeczpospolita” nr 96 (6173) z 24.04.2002, dodatek „Moja Kariera”, s. d2; Internet: www.sgh.waw.pl/wiedza; www.rzeczpospolita.pl.
230. Mikołajczyk Z., Sikorski Cz., *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwach polskich – wyniki badań pilotażowych*, [w:] *Zarządzanie kadrami jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, Materiały międzynarodowej konferencji naukowej w Łodzi, 12-13 września 1997, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.

231. *Mikrospołeczność informacyjna. Na przykładzie miasteczka internetowego Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie*, red. L.H. Haber, Wyd. AGH, Kraków 2001.
232. Mikula B., *Generowanie wiedzy przy zastosowaniu procesów organizacyjnego uczenia się*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wyd. EJB, Kraków 2002.
233. Mikula B., *Korzenie zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] *Przedsiębiorstwa jako świętynie wiedzy*, red. W. Cieśliński, Wyd. WSZiP, Wałbrzych 2002, tom 1.
234. Mikula B., *Nowa gospodarka i organizacja wiedzy – organizacja inteligentna i wyzwania wobec informatyków*, [w:] *Nowoczesne technologie w zarządzaniu*, red. E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski, Prace Naukowe AE nr 1044, Wrocław 2004.
235. Mikula B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE, Kraków 2006.
236. Mikula B., *Strategie pozyskiwania i rozwoju wiedzy w organizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2004b nr 1.
237. Mikula B., *Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, red. R. Krupski, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2003.
238. Mikula B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 2001a.
239. Mikula B., Cwiklicki M., *Integracyjna rola zarządzania wiedzą*, „*Przegląd Organizacji*” 2001b nr 4.
240. Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., *Elementy strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „*Przegląd Organizacji*” 2003 nr 7-8.
241. Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
242. Mikula B., Ziębicki B., *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „*Przegląd Organizacji*” 2000 nr 5.
243. Miller F.J., *I=0 (Information has no intrinsic meaning)*, Internet: www.sveiby.com.
244. Mitrega M., *Firma o rozmytych granicach*, „*Marketing w Praktyce*” 2003 nr 2.
245. Morawski M., *Kultura w zarządzaniu organizacjami niedalekiej przyszłości*, [w:] *Rola komunikacji międzykulturowej w procesie integracji europejskiej*. Tom III, zeszyt 2, red. J. Różański, L. Sułkowski, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2001.
246. Morawski M., *Koncepcja organizacji inteligentnej w praktyce funkcjonowania miasta*, [w:] *Gospodarka lokalna w teorii i w praktyce*, red. E. Sobczak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 939, Wrocław 2002a.
247. Morawski M., *Marketing personalny*, [w:] *Refleksje społeczno-gospodarcze*, red. M. Morawski, J. Tutaj, Zeszyty Naukowe WWSZiP nr 1, Wałbrzych 2002b.
248. Morawski M., *Metody zarządzania pracownikami wiedzy w organizacjach inteligentnych – założenia wstępne*, [w:] *Future 2002, Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin 2002c.
249. Morawski M., *Nowa generacja profesjonalistów*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. J. Stankiewicz, Redakcja Wydawnictw Matematyczno-Ekonomicznych, Zielona Góra 2002d.
250. Morawski M., *Pracownicy wiedzy – nowy wymiar zarządzania ludźmi*, [w:] *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania. Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2003a.
251. Morawski M., *Pracownicy wiedzy w zarządzaniu nowej generacji*, „*Problemy Jakości*” 2003b nr 6.
252. Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „*Przegląd Organizacji*” 2003c nr 1.
253. Morawski M., *Wybrane problemy integracji i dezintegracji w organizacjach pracowników wiedzy. W poszukiwaniu nowego modelu zarządzania*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 928, Wrocław 2002d.

254. Morawski M., *Zarządzanie pracownikami w organizacji inteligentnej*. [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wyd. EJB, Kraków 2002e.
255. Morawski M., Sokolowska A., *Uwarunkowania procesu szkolenia w organizacji inteligentnej*. [w:] *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, red. R. Krupski, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 940, Wrocław 2002.
256. Morgan G., *Images of Organization*, Sage, Newbury Park (CA), 1986.
257. Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
258. Morris D., Brandon J., *Reengineering Your Business*, McGraw Hill, New York 1994.
259. Moszkowicz M., *Państwo i gospodarka – konieczność zmiany formuły działania*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2003 nr 3.
260. Moszkowicz K., *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Wrocław 2004.
261. Moszkowicz K., Moszkowicz M., *Zarządzanie wiedzą i technologie informacyjno-komunikacyjne we współczesnym zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wyd. EJB, Kraków 2002.
262. Moszkowicz M., Potocka A., *Zarządzanie wiedzą – wyzwania i problemy*, [w:] *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, red. R. Krupski, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 940, Wrocław 2002.
263. Muller U., *Szczuple organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
264. Murray P., Myers A., *The Facis about Knowledge. Special Report*, „*Information Strategy*” 1997 nr 11.
265. *Na czym polega tzw. Nowa Gospodarka?*, „*Zarządzanie na Świecie*” 2000 nr 10.
266. Naisbitt J., Aburdene P., *Megatrends 2000*, Morrow, New York 1990.
267. Nestorowicz P., *Cechy współczesnej, skutecznej organizacji*, „*Przegląd Organizacji*” 1998 nr 10.
268. Nestorowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001
269. Niedzielska E., Wójtowicz R., Żakiewicz A., *Komputeryzacja zarządzania przeptywem zadań i dokumentów na przykładzie administracji samorządowej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 882, Wrocław 1999.
270. Niemczyk J., *Organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. K. Perechuda, Wyd. Placet, Warszawa 2000.
271. Niemczyk J., *Podmiotowość i przedmiotowość w zarządzaniu*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 969, Wrocław 2003.
272. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
273. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000.
274. Nonaka I., Toyama R., Konno N., *SECI. BA and Leadership. a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „*Long Range Planning*” 2000.
275. *Normalność i globalizacja*, wywiad z W. Morawskim, „*Przegląd Organizacji*” 2001 nr 12.
276. Nosal C.S., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
277. Nosal C.S., *Psychologia inteligencji człowieka*, „*Problemy*” 1984 nr 9.
278. *Nowe modele biznesu zmieniają naturę pracy*, „*Zarządzanie na Świecie*” 2000 nr 9.
279. Nowicki A., *Podstawowe determinanty kształtujące system informacyjny przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 822, Wrocław 1999.
280. *Nowy plan gry wobec grupy C*, „*Harvard Business Review*” 2000 (January)
281. *O co chodzi w tzw. zarządzaniu wiedzą*, „*Zarządzanie na Świecie*” 2000 nr 12.
282. Obłój K., *Dominująca logika firmy. Strategie polskich liderów*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2003z.
283. Obłój K., *Petera Druckera myśli przewodnie*, „*Przegląd Organizacji*” 2003b nr 4.
284. Obłój K., *Przekładaniec*, „*Przegląd Organizacji*” 2003c nr 2.
285. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1999.

286. Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
287. Obłój K., *Trzecia fala*, „Przegląd Organizacji” 2004 nr 4.
288. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002
289. Obłój K., *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. UW, Warszawa 1987
290. *OECD Science Technology and Industry Scoreboard 1999. Benchmarking Knowledge-based Economies*, OECD, Paris 1999.
291. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, [w:] *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, red. A. Ludwiczynski, Wyd. PFPK, Warszawa 1999.
292. Osbert-Pociecha G., Karaś M., *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1999 nr 3.
293. *Osiąganie ambitnych celów bez biurokratycznej kontroli*. „Zarządzanie na Świcie” 1999 nr 9.
294. Panasiewicz L., *Organizacje uczące się a zarządzanie wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002 nr 9.
295. Pawlak W.R., *Idee Konosuke Matsushita a menedżer przyszłości*, [w:] *Future 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, Red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin 2002.
296. Pawnik W., *Spółeczeństwo polskie wobec paradygmatu gospodarki wiedzy*, [w:] *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, red. L. Zbiegień-Maciąg, W. Pawnik, Wyd. Poldex, Katowice 2003.
297. Pedler M., Burgoyne J., Boydel T., *The Learning Company*, McGraw Hill, Maidenhead 1992.
298. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
299. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
300. Penc J., *Nowe koncepcje zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002a nr 7.
301. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
302. Penc J., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, [w:] *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, red. A. Ludwiczynski, Wyd. PFPK, Warszawa 1999.
303. Penc J., *Zarządzanie oparte na wiedzy*, „Organizacja i Kierowanie” 2002b nr 1.
304. Penc J., *Zarządzanie w nowej ekonomii*, „Przegląd Organizacji” 2001 nr 11.
305. Penny P., *Knowledge Management: Maximizing the Return on Your Intellectual Assets*, DM Review, październik 1998, Internet: www.dmreview.com.
306. Perechuda K., *Agencje wiedzy w organizacjach przyszłości*, [w:] *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, red. L. Zbiegień-Maciąg, W. Pawnik, Wyd. Poldex, Kraków 2003a.
307. Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wyd. AE, Wrocław 2005.
308. Perechuda K., *Kartografia biznesu wirtualnego*, „Przegląd Organizacji” 2002 nr 4.
309. Perechuda K., *Koncepcja dryfującego pracownika wiedzy*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 969, Wrocław 2003b.
310. Perechuda K., *Metody konwersji wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, red. M. Morawski, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2003c.
311. Perechuda K., *Zarządzanie organizacją. Metody – techniki – procedury*, Wyd. I copolnum, Wrocław 1997.
312. Piasny B., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001 nr 10.
313. Pietruszka-Ortyl A., *Kapitał intelektualny wyznacznikiem poziomu zasobów materialnych przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, red. W. Cieśliński, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2002a
314. Pietruszka-Ortyl A., *Rola zasobów niematerialnych w kształtowaniu wartości współczesnej organizacji*, [w:] *Future 2000 Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin 2002b.
315. Pietrzak S., *Informacyjny system zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998 nr 6.

316. Płoszajski P., *Nowy paradygmat dla nowej rzeczywistości*, „Organizacja i Kierowanie” 1995 nr 3.
317. Płoszajski P., *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Wyd. Difin, Warszawa 2000.
318. Płoszajski P., *Paradygmat nauk organizacyjnych: w kierunku nowej metafory*, „Organizacja i Kierowanie” 1987 nr 1-4.
319. Platonoff A.L., Sysko-Romanczuk S., Moszoro B., *Innowacyjność polskich firm w gospodarce opartej na wiedzy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004 nr 1.
320. Pocztowski A., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwach funkcjonujących w nowej gospodarce*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. A. Pocztowski, Z. Wiśniewski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
321. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998.
322. Pocztowski A., *Zarządzanie szkoleniami w firmie*, [w:] *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, red. A. Ludwiczynski, PFPK, Warszawa 1999.
323. Pocztowski A., *Źródło przewagi – o potrzebie strategii dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmie*, „Personel” 2001 nr 21.
324. *Polska 2005 – długookresowa strategia rozwoju*, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa, maj 2000.
325. Potocki A., Palka J., *Metody grupowego transferu i tworzenia wiedzy w organizacji*, „Problemy Jakości” 2003 nr 4.
326. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Dołączanie kompetencji klienta*, „Harvard Business Review” January-February 2000.
327. *Priorytety w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie na Świecie” 2000 nr 10.
328. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
329. *Problemy społeczne w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, red. M. Gableta, WSH, Wrocław 2001.
330. *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Wyd. AE, Katowice 2001.
331. *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Sprawozdanie z konferencji*, „Przegląd Organizacji” 2002 nr 4.
332. *Przegląd czasopism zagranicznych*, „Przegląd Organizacji” 1999 nr 11 i 12.
333. *Przedsiębiorstwo na rozstajach*, rozmowa z prof. S. Sudołem z Uniwersytetu Toruńskiego, „Przegląd Organizacji” 2002 nr 2.
334. Przybyła M., *Integracyjne i dezintegracyjne aspekty nauki o zarządzaniu*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 928, Wrocław 2002.
335. Przybyła M., *Organizacja oparta na wiedzy*, [w:] *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wyd. AE, Wrocław 2001.
336. Przybyła M., *Teleologiczne i procesualne spojrzenie na zarządzanie przedsiębiorstwem końca XX wieku*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem na początku nowego wieku*, red. M. Morawski, Wyd. Bimart, Wałbrzych 1999.
337. Putnam R., *Bowling Alone*, „Journal of Democracy” 1995 nr 5.
338. Raub S., Buchel B., *Organisationales Lernen und Unternehmensstrategie »core capabilities« als Ziel und Resultat organisationalen Lernens*, „Zeitschrift Führung + Organisation” 1996 nr 1.
339. Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
340. Rojek T., *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, Międzynarodowa konferencja naukowa Krynica październik 2000, „Przegląd Organizacji” 2001 nr 1.
341. Rokita J., *Dylematy stojące przed zarządzaniem strategicznym*, konferencja profesorów nauk o zarządzaniu pod patronatem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN „Strategie korporacji działających w skali ponadnarodowej”, Tychy, 3-4 listopada 2005.
342. Rokita J., *Model uczenia się organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2000 nr 4.

- 343 Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wyd. AE, Katowice 2003.
- 344 Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Wyd. Difin, Warszawa 2001a.
- 345 Romanowska M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2001b.
- 346 Koescher J., Armstrong D., Gates J.R., *Firma w Internecie*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.
- 347 Rutka R., Czerna M., *Struktury macierzowe w stocznich jako reakcja na urynkowanie polskiej gospodarki*, [w:] *Zarządzanie zasobami*, red. R. Rutka, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
- 348 Rutka R., Czerna M., *Uwarunkowania integracji emocjonalnej w organizacjach opartych na wiedzy*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, red. H. Jagoda, J. Ichiński, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 928, Wrocław 2002.
- 349 Sajkiewicz A., *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Wyd. Poltext, Warszawa 1999.
- 350 Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, red. K. Makowski, Wyd. Poltext, Warszawa 2001.
- 351 Samerville L., Moroz J.E., *Nowe kompetencje na miarę nowego świata*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Wyd. Business Press, Warszawa 1998.
- 352 Santous M., Surmacz J., *The ABCs of Knowledge Management*, Internet: „CIO Magazine”, 23 May 2001, www.cio.com.
- 353 Sarvary M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review” vol. 41, nr 2, Winter 1999.
- 354 Schein E.H., *Prwództwo a kultura organizacji*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Wyd. Business Press, Warszawa 1997.
- 355 Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- 356 Seetharaman A. i in., *Intellectual Capital Accounting and Reporting in the Knowledge Economy*, „Journal of Intellectual Capital” 2002 vol. 3, nr 2.
- 357 Sekula Z., *Planowanie zatrudnienia*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- 358 Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- 359 Sikorski Cz., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995.
- 360 Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2001.
- 361 Skiba M., *Spodziewany status społeczny wyższego wykształcenia w społeczeństwie informacyjnym*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wyd. I.H.I. Kraków 2002.
- 362 Skrzypek E., *Czynniki sukcesu firmy przyszłości funkcjonującej w warunkach ekonomii wiedzy*, [w:] *Future 2000. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin 2002a.
- 363 Skrzypek E., *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wyd. EJB, Kraków 2002b.
- 364 Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą a wartość firmy*, materiały VII konferencji naukowej pt. „TQM nadal aktualne – nowe obszary: wiedza, środowisko, administracja, restrukturyzacja”, Poznań-Kiekrz 2002b.
- 365 Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, Wyd. AE w Krakowie, TNOiK Oddział w Krakowie, Kraków 2000.
- 366 *Skuteczność różnych stylów zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie” 2000 nr 6.
- 367 Skyrme D.J., *Knowledge Management: The Next Steps*, Internet: www.skyrme.com.

368. Skyrme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
369. *Słownik terminologiczny informacji naukowej*, Wyd. Ossolineum, Wrocław-Warszawa 1979
370. *Słownik współczesnego języka polskiego*, Przegląd Reader's Digest, Warszawa 1998
371. *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
372. Sokolowski J., *Gospodarowanie pracą – ogólnopolska konferencja naukowa*, „Przegląd Organizacji” 2001 nr 11.
373. Soo Ch. i in., *Knowledge Management: Philosophy, Processes and Pitfalls*, „California Management Review” 2002 nr 4.
374. Staniewski M., *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działań*, „Organizacja i Kierowanie” 2002 nr 3.
375. Stankiewicz J., Kwiatkowski P., *Polityka personalna a rozwój wiedzy w organizacji*, [w:] *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania. Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2003.
376. Stańczyk-Hugiet E., *Wiedza jako remedium na sytuacje trudne*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk trudnych*, red. J. Skalik, Wyd. Cornetis, Wrocław 2003.
377. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
378. Stelmach W., *Paradoksalny kapitał*, „Personel” z 1-15 lutego 2002
379. Stewart T.A., *Intellectual Capital*, Nicholas Brealey Publishing, London 1997.
380. Stewart T.A., *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.
381. Stonehouse G. i in., *Globalizacja Strategia i zarządzanie*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001.
382. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
383. Strojny M., *Budowanie strategii zarządzania wiedzą w KPMG*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wyd. PFPK, Warszawa 2001.
384. Strojny M., *Strategia zarządzania wiedzą w KPMG*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wyd. WSPiZ im. I. Kozłowskiego, Warszawa 2003.
385. Strojny M., *Więcej wiedzieć – więcej mieć*, „Personel” 2000a nr 9.
386. Strojny M., *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000b nr 2.
387. Strojny M., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy Jakości” 1999 nr 12.
388. Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, Internet: www.free.net.pl
389. Strużyna J., *Sukces przedsiębiorczego pracownika*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowana kadrowo-organizacyjne*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 969, Wrocław 2003
390. Strużyna J., Malik-Kozłowska B., *Zarządzanie przedsiębiorczym pracownikiem: w kierunku nowego spojrzenia na zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, red. R. Krupski, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2001.
391. Sulkowski Ł., *O związkach między kulturą organizacyjną a organizacją uczącą się*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 4.
392. Sulkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń-Łódź 2002
393. Sveiby K.E., *Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości*, „e-mentor” kwiecień 2005 nr 2.
394. Sveiby K.E., *A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation*, Internet a: www.sveiby.com.
395. Sveiby K.E., *Knowledge Focused Strategy: How to Manage and Measure Intangible Assets* maszynopis, 6.08.1996.
396. Sveiby K.E., *Tacit Knowledge*, Internet b: <http://www.it-consultancy.com/extern/sveiby-tacit.html>.

397. Sveiby K.E., *What is Knowledge Management*, Internet c: www.sveiby.com
398. *System informacji strategicznej*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Wyd. Difin, Warszawa 2001.
399. Szaban J., *Inteligentna firma i jej pracownicy*. [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wyd. PFPK, Warszawa 2001.
400. Szaban J., *Inteligentne firmy i pracownicy wiedzy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003/8.
401. Szaban J., *Ucząca się zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmńskiego, Warszawa 2003a.
402. Szaratin M., *Knowledge Management – słowo (przed)wstępne*, „Problemy Jakości” 1999 nr 3.
403. Szeloch M., Ciurla M., Hojcey M., *Struktury organizacyjne przyszłości*, [w:] *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998a.
404. Sznajder A., *Marketing wirtualny*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
405. *Sztuka zatrzymywania najlepszych*, „Harvard Business Review” 1999.
406. Szuman-Dobska M., Dobski P., *Marketing bezpośredni*, Wyd. Infor, Warszawa 1999.
407. Tabaszewska E., *Organizacja tradycyjna – ucząca się – inteligentna. Różnice i podobieństwa*, „Przegląd Organizacji” 2004 nr 3.
408. Temczyk M., *Teoria chaosu a filozofia*, Wyd. CiS, Warszawa 1998.
409. Thierry D., Sauret Ch., Monod N., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Wyd. Poltext, Warszawa 1994.
410. Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą*, Wyd. Placet, Warszawa 2003.
411. Toffler A., *Przyszłość już nadeszła*, „Polityka” 2000 nr 2 (2227).
412. Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1997.
413. Toffler A., Toffler H., *Budowa nowej cywilizacji*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1996.
414. Toffler A., Toffler H., *Pomidory prosto z sieci*, „Polityka” 2000 nr 13(2238).
415. Tsoukas H., Vladimirou E., *What Is Organizational Knowledge?*, „Journal of Management Studies” 2001 vol. 38, nr 7.
416. Ulrich D., *A New Mandate for Human Resources*, „Harvard Business Review” styczeń-luty 1998a.
417. Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
418. Ulrich D., *Nowe zadania w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Przegląd Organizacji” 1998b nr 4.
419. Ulrich D., *Tworzenie organizacji wokół umiejętności*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Wyd. Business Press, Warszawa 1998c.
420. *W poszukiwaniu przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 5.
421. Warnecke H.J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa: przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999.
422. *Wartościowy czynnik ludzki*, „Personel” 1-15 lutego 2002.
423. *Warunki osiągnięcia sukcesu kierowniczego w organizacji uczącej się*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu: zarządzanie przełomu wieków*, red. J. Skalik, materiały z IV Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Karpacz 2000.
424. Wawrzyniak B., *Kapitał ludzki a zarządzanie wiedzą – w poszukiwaniu nowej podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Szkolenie i rozwój pracowników*, materiały na konferencję, red. A. Ludwiczynski, Wyd. PFPK, Warszawa 1999.
425. Wawrzyniak B., *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. PFPK, Warszawa 2001a.
426. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Wyd. Poltext, Warszawa 1999.
427. Wawrzyniak B., *Przedmowa*, [w:] Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000a.

428. Wawrzyniak B., *Strategie budowania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
429. Wawrzyniak B., *Wstęp*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. PFiPK, Warszawa 2001b.
430. Wawrzyniak B., *Zarządzanie wiedzą*, Dodatek do „Personel i Zarządzanie” 2000 nr 22 pt „Zarządzanie XXI wieku” 2000b nr 2.
431. Wawrzyniak B., *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1996.
432. Webber A.M., *New Math for a New Economy*, „Fast Company” 2000, January-February.
433. Wenger E., *Communities of Practice. Learning as a Social System*, Internet: www.co-l.com.
434. *Wielka internetowa encyklopedia multimedialna*, Internet: <http://wiem.onet.pl/015bb9-p.html>.
435. Wiig K.M., *Knowledge Management: an Introduction and Perspective*, „The Journal of Knowledge Management” 1997 vol. 1, nr 1.
436. Wiig K.M., *Knowledge Management Fountain*, Schema Press, New York 1993.
437. Wnuk-Lipiński E., *Świat między epoki*, Wydawnictwo Znak, Instytut Studiów Politycznych PAN, Kraków 2004.
438. *Wojna o talenty*, „Zarządzanie na Świecie” 2000 nr 8.
439. Woroniecki J., *Nowa gospodarka: miraż czy rzeczywistość? Doktryna, praktyka, optyka OECD*, KBN, Warszawa 2001.
440. Wziątek-Staśko A., *Nie wszyscy równi*, „Personel” 2002 nr 2.
441. Zacher L., *Wytłumaczenie się społeczeństwa informacyjnego (nowe komponenty, struktury, mechanizmy, cechy)*, „Problemy Zarządzania” nr 1, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, 2005.
442. Zack M.H., *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review” 1999a vol. 41 nr 8.
443. Zack M.C., *If Managing Knowledge is the Solution, then What's the Problem*, Northeastern University, Boston 1998.
444. Zack M.H., *Managing Organizational Ignorance*, „Knowledge Directions” 1999b, vol. 1, Summer.
445. *Zarządzanie kudrami*, red. T. Listwan, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.
446. *Zarządzanie kapitałem intelektualnym*, „Manager” 1998 nr 4.
447. „Zarządzanie na Świecie” 1993 nr 3.
448. *Zarządzanie przedsiębiorstwem na początku nowego wieku*, red. M. Morawski, Wyd. Bimart, Wałbrzych 1999.
449. *Zarządzanie w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
450. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005.
451. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
452. *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005.
453. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. A. Pocztowski i Z. Wiśniewski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
454. Zawadzka A.M., *Nowe spojrzenie na zagadnienia ludzkiej inteligencji*, „Problemy” 1991 nr 9.
455. Zbiegień-Maciąg L., *Majątek ludzkich głów*, „Personel” 2001 nr 9.
456. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.
457. Ziencik P., *Wiedza w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003 nr 3.
458. Zimniewicz K., *Skrzynka narzędziowa menedżera*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 5.
459. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

Załącznik 1

KWESTIONARIUSZ ANKIETY DOTYCZĄCEJ ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Czy pojęcie „zarządzania wiedzą” jest Panu/Pani znane dzięki:
(można zaznaczyć kilka odpowiedzi)
 - udziałowi w konferencjach, seminariach itp.
 - pismom specjalistycznym
 - prasie codziennej
 - programom radiowym lub telewizyjnym
 - Internetowi
 - kontaktom z przedsiębiorcami i menedżerami innych przedsiębiorstw
 - informacjom uzyskanym od pracowników własnego przedsiębiorstwa
 - inne ...
 - nie znam tego pojęcia
2. Czy przedsiębiorstwa, z którymi Pan/Pani współpracuje, stosują zarządzanie wiedzą:
 - tak, znam 1 przypadek
 - tak, znam kilka takich przypadków
 - tak, wszystkie przedsiębiorstwa, z którymi współpracuję
 - nie stosują
 - inne ...
 - nie wiem
3. Czy w Pana/Pani przedsiębiorstwie stosowane jest zarządzanie wiedzą:
 - tak, jest opracowany i wdrożony specjalny program zarządzania wiedzą
 - tak, wydaje mi się, że stosują zarządzanie wiedzą bez formalnego programu
 - zamierzam wprowadzić program zarządzania wiedzą
 - nie zamierzam wprowadzać zarządzania wiedzą
4. Które z wymienionych procesów zarządzania wiedzą mają Pana/Pani przedsiębiorstwie najważniejsze znaczenie? Proszę ustalić kolejność od 1 (najważniejszy proces) do 11 (najmniej ważny proces):
 - kreowanie nowej wiedzy
 - pozyskiwanie wiedzy z otoczenia
 - pozyskiwanie wiedzy od pracowników mojego przedsiębiorstwa
 - dzielenie się wiedzą przez pracowników
 - wzbogacanie istniejącej wiedzy
 - wykorzystywanie wiedzy do tworzenia nowych produktów, usług, technologii
 - przechowywanie wiedzy w bankach danych
 - udostępnianie przechowywanej wiedzy pracownikom
 - przesyłanie wiedzy pomiędzy stanowiska i komórki organizacyjne
 - mierzenie wartości wiedzy (kapitał intelektualny)
 - sprzedaż posiadanej wiedzy
5. W jakich proporcjach (proszę ująć ocenę w %) Pana/Pani zdaniem powinien być zbudowany system zarządzania wiedzą:
 - % człowiek (metody, style kierowania)
 - % technologic (narzędzia informatyczne)

6. Które z wymienionych narzędzi informatycznych są stosowane w Pana/Pani przedsiębiorstwie

(można zaznaczyć kilka odpowiedzi):

- portale internetowe
- bazy danych
- poczta elektroniczna
- Internet
- strony www
- inne ...
- żadne

7. Czy w Pana/Pani przedsiębiorstwie są stosowane specjalne programy motywowania i rozwoju najlepszych pracowników:

- tak
- nie

8. Co oznacza Pana/Pani zdaniem pojęcie „najlepszy pracownik”

(można zaznaczyć kilka odpowiedzi):

- posiada kwalifikacje zawodowe najwyższej klasy
- posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe
- ma rozległe kontakty w branży, wśród dostawców, specjalistów, klientów itd.
- ukończył, poza studiami wyższymi, dodatkowe studia podyplomowe (np. MBA), kursy kwalifikacyjne
- posiada umiejętności menedżerskie
- uzyskuje ponadprzeciętne wyniki w pracy
- pozyskuje nowych klientów
- jest godny zaufania
- posiada umiejętności pracy w zespole
- posiada kompetencje kluczowe z punktu widzenia poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa

9. Jakie środki motywacyjne należy stosować, aby zmobilizować do kreatywności (pomysłowości)

(można zaznaczyć kilka odpowiedzi):

- wysokie premie
- dodatkowe szkolenia
- wyjazdy zagraniczne (np. staże w przedsiębiorstwach partnerskich)
- specjalne przywileje (samochód służbowy, telefon komórkowy, komputer osobisty)
- udział w konferencjach
- dostęp do informacji
- dostęp do przełożonych, łącznie z szefem przedsiębiorstwa
- większa samodzielność
- udział w podejmowaniu decyzji w ramach zespołu
- prawo do błędów
- umowy o pracę na czas nieograniczony
- awans na wyższe stanowisko
- elastyczny czas pracy
- udział w zyskach przedsiębiorstwa
- akcje, udziały kapitałowe przedsiębiorstwa
- inne

10. Jakie środki motywacyjne należy stosować, aby zachęcać do dzielenia się wiedzą (można zaznaczyć kilka odpowiedzi):

- wysokie premie
- dodatkowe szkolenia
- wyjazdy zagraniczne (np. staże w przedsiębiorstwach partnerskich)
- specjalne przywileje (samochód służbowy, telefon komórkowy, komputer osobisty)
- udział w konferencjach
- dostęp do informacji
- dostęp do przełożonych, łącznie z szefem przedsiębiorstwa
- większa samodzielność
- udział w podejmowaniu decyzji w ramach zespołu
- prawo do błędów
- umowy o pracę na czas nieograniczony
- awans na wyższe stanowisko
- elastyczny czas pracy
- udział w zyskach przedsiębiorstwa
- akcje, udziały kapitałowe przedsiębiorstwa
- inne

11. Proszę ustalić kolejność pod względem znaczenia (od 1 do 4) elementów systemu zarządzania wiedzą:

- strategia przedsiębiorstwa
- struktura organizacyjna
- kultura organizacyjna
- procedury operacyjne

12. Z jakimi 3 cechami kojarzy się Panu/Pani określenie „pracownik wiedzy”?

- 1) cecha
- 2) cecha
- 3) cecha

Dane respondenta

1) pełniona rola w przedsiębiorstwie

- właściciel lub współwłaściciel
- menedżer
- pracownik

2) rodzaj działalności przedsiębiorstwa

- produkcja
- sprzedaż
- usługi

3) działalność wymagająca

- szybkości
- elastyczności
- innowacyjności
- systematyczności
- rutyny

4) wielkość przedsiębiorstwa

- jednoosobowe
- kilku zatrudnionych
- do 20 zatrudnionych
- powyżej 20
- powyżej 100

5) otoczenie przedsiębiorstwa

- stałe (niewielka konkurencja, nie zmieniające się potrzeby klientów, długie cykle produkcji tych samych generacji wyrobów)
- zmienne (duża konkurencja, zmienne potrzeby klientów, szybko zmieniające się generacje wyrobów)

Załącznik 2

dr Mieczysław Morawski
Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie
Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki
Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

KWESTIONARIUSZ ANKIETY „Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie”

Ja, Mieczysław Morawski, pracownik naukowy Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wydział GRiT w Jeleniej Górze, zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie niniejszej ankiety, która służyć będzie gromadzeniu i analizie materiałów empirycznych dotyczących praktycznych aspektów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Oświadczam, że wiadomości i informacje uzyskane na podstawie niniejszej ankiety zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych w rozprawie habilitacyjnej. W zamierzeniu autora przeprowadzone badania będą ważnym elementem weryfikującym sformułowane wcześniej założenia teoretyczne.

Z góry serdecznie dziękuję za poświęcony czas i udział w badaniach ankietowych.

Wybrane odpowiedzi, jeśli nie będzie dodatkowej wskazówki, proszę zaznaczyć znakiem „X” w odpowiednim miejscu.

BLOK 1 – KONCEPCJA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

1. Czy jest Pani/Panu znane pojęcie „zarządzanie wiedzą”?

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | tak |
| <input type="checkbox"/> | nie |
| <input type="checkbox"/> | trudno powiedzieć |

W przypadku zaznaczenia odpowiedzi „nie”, „trudno powiedzieć”, proszę przejść do pytania nr 3.

2. W jaki sposób dowiedziała się Pani/Pan o koncepcji „zarządzania wiedzą”?

(można zaznaczyć kilka odpowiedzi)

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | poprzez udział w konferencjach, seminariach itp. w Polsce |
| <input type="checkbox"/> | poprzez udział w konferencjach, seminariach za granicą |
| <input type="checkbox"/> | poprzez zagraniczne kontakty biznesowe |
| <input type="checkbox"/> | dzięki pismom specjalistycznym |
| <input type="checkbox"/> | dzięki prasie codziennej |
| <input type="checkbox"/> | dzięki programom radiowym lub telewizyjnym |
| <input type="checkbox"/> | poprzez Internet |
| <input type="checkbox"/> | dzięki kontaktom z przedsiębiorcami i menedżerami innych przedsiębiorstw |
| <input type="checkbox"/> | dzięki informacjom uzyskanym od pracowników własnego przedsiębiorstwa |
| <input type="checkbox"/> | inny |

3. Czy przedsiębiorstwa, z którymi Pani/Pan współpracuje, stosują zarządzanie wiedzą?

- tak, znam 1 przypadek
- tak, znam kilka takich przypadków
- tak, wszystkie przedsiębiorstwa, z którymi współpracuję
- nie stosują
- nie wiem

4. Czy w Pani/Pana przedsiębiorstwie stosowane jest zarządzanie wiedzą?

- tak, jest opracowany i wdrożony specjalny program zarządzania wiedzą
- tak, wydaje mi się, że stosują zarządzanie wiedzą bez formalnego programu
- zamierzamy wprowadzić program zarządzania wiedzą
- nie zamierzamy wprowadzać zarządzania wiedzą
- nie wiem

W przypadku zaznaczenia trzech ostatnich odpowiedzi proszę przejść do pytania nr 6

5. Od jak dawna stosuje się w Pani/Pana przedsiębiorstwie koncepcję zarządzania wiedzą?

- od kilku lat
- od roku
- od kilku miesięcy

6. Jakie potencjalne korzyści Pani/Pana zdaniem mogą wynikać z zastosowania zarządzania wiedzą w dowolnym przedsiębiorstwie? Proszę zaznaczyć maksymalnie 5 odpowiedzi.

- świadome pozyskiwanie i wykorzystywanie zewnętrznych źródeł wiedzy (klienci, dostawcy, konkurenci, kooperanci)
- lepsze rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klientów
- skracanie cyklu tworzenia wyrobów nowej generacji
- wzrost jakości podejmowania decyzji opartych na dostępnej i aktualnej wiedzy i informacji
- wzmocnienie więzi informacyjnych między pracownikami (szybkość, dostępność, aktualność informacji)
- otwarta komunikacja między pracownikami (nieformalne spotkania, wymiana wiedzy i pomysłów, swobodna i szczerza dyskusja, atmosfera dociekań, brak poczucia dystansu)
- wzrost motywacji do dzielenia się posiadaną wiedzą, doświadczeniami i spostrzeżeniami ze współpracownikami
- upowszechnianie w przedsiębiorstwie najlepszych rozwiązań wcześniej opracowanych i wykorzystanych przez innych pracowników
- skłonność do eksperymentowania, twórczego myślenia, formułowania śmiałych rozwiązań
- tworzenie nowych rozwiązań w zakresie produktów, technologii, organizacji i zarządzania itd.
- bardziej elastyczna struktura organizacyjna (zespołowość, niższa formalizacja, zmienne zakresy zadań i odpowiedzialności, decentralizacja decyzji)
- rekrutowanie pracowników o wysokim potencjale intelektualno-zawodowym
- wzrost znaczenia wysokich kompetencji w osiąganiu pożądanych wyników przedsiębiorstwa
- nacisk na ciągłą edukację i rozwój kompetencji pracowników
- większy udział specjalistów w podejmowaniu decyzji
- wdrożenie systemu motywacyjnego lub pojedynczych motywatorów zachęcających do kreowania nowej wiedzy i dzielenia się posiadaną wiedzą

7. Jakie korzyści z zastosowania zarządzania wiedzą uzyskano w Pani/Pana przedsiębiorstwie? Wymień je w dowolnej kolejności (jeśli w Pani/Pana przedsiębiorstwie nie wdrożono koncepcji zarządzania wiedzą, nie odpowiadaj na pytanie).

.....

.....

.....

8. Proszę uszeregować w skali od 1 – najważniejsze do 12 – najmniej ważne Pani/Pana zdaniem nizej wymienione procesy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach:

<input type="checkbox"/>	lokalizowanie (wśród pracowników, komórek organizacyjnych) i identyfikacja (rozpoznawanie rodzaju, poziomu, przydatności) wiedzy (np. informacje, doświadczenia, umiejętności itd.)
<input type="checkbox"/>	kreowanie nowej wiedzy (np. w formie twórczych pomysłów, wniosków racjonalizatorskich itd.)
<input type="checkbox"/>	pozyskiwanie wiedzy z otoczenia (np. od klientów, dostawców, konkurentów itd.)
<input type="checkbox"/>	pozyskiwanie wiedzy od pracowników przedsiębiorstwa (zachęcanie do rejestrowania pisemnego i/lub elektronicznego kolejnych doświadczeń, spostrzeżeń, metod działania itd.)
<input type="checkbox"/>	dzielenie się posiadaną wiedzą w kontaktach bezpośrednich między pracownikami
<input type="checkbox"/>	wzbogacanie i rozwijanie istniejącej wiedzy
<input type="checkbox"/>	wykorzystywanie wiedzy do tworzenia nowych produktów, usług, technologii
<input type="checkbox"/>	przechowywanie wiedzy w bankach danych
<input type="checkbox"/>	udostępnianie przechowywanej wiedzy pracownikom (bazy danych, programy, raporty itd.)
<input type="checkbox"/>	przesyłanie wiedzy pomiędzy stanowiska i komórki organizacyjne (rozpowszechnianie wiedzy)
<input type="checkbox"/>	mierzenie wartości wiedzy (określanie wartości kapitału intelektualnego)
<input type="checkbox"/>	sprzedaż posiadanej wiedzy (patenty, technologie, programy specjalistyczne itd.)

9. W jakich proporcjach (proszę ująć ocenę w % – suma 100%) powinien być według Pani/Pana zbudowany system zarządzania wiedzą?

<input type="checkbox"/>	% orientacja na człowieka (zastosowanie metod zarządzania, stylów kierowania, kształtowanie kultury organizacyjnej, rozwój kompetencji pracowników)
<input type="checkbox"/>	% orientacja na technologię (zastosowanie narzędzi informatycznych)

10. Które z wymienionych narzędzi informatycznych są stosowane w Pani/Pana przedsiębiorstwie?

(można zaznaczyć kilka odpowiedzi)

<input type="checkbox"/>	własna strona www
<input type="checkbox"/>	bazy danych
<input type="checkbox"/>	intranet (poczta elektroniczna)
<input type="checkbox"/>	Internet
<input type="checkbox"/>	komunikatory (gadu-gadu dla firm)
<input type="checkbox"/>	inne, jakie
<input type="checkbox"/>	żadne z powyższych

Wybrane odpowiedzi, jeśli nie będzie dodatkowej wskazówki, proszę zaznaczyć znakiem „X” w odpowiednim miejscu.

BLOK 2 – ORGANIZACYJNE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

11. Które z wymienionych metod zarządzania są stosowane w Pani/Pana przedsiębiorstwie?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | zarządzanie jakością |
| <input type="checkbox"/> | zarządzanie procesowe |
| <input type="checkbox"/> | zarządzanie kompetencjami |
| <input type="checkbox"/> | odchudzanie przedsiębiorstwa (<i>lean management</i>) |
| <input type="checkbox"/> | korzystanie z usług profesjonalnych agencji w zakresie rachunkowości, marketingu, personelu itd. (<i>outsourcing</i>) |
| <input type="checkbox"/> | naśladowanie najlepszych w branży (<i>benchmarking</i>) |
| <input type="checkbox"/> | zarządzanie relacjami z klientami (CRM) |
| <input type="checkbox"/> | organizacja ucząca się (<i>learning organization</i>) |

12. Które spośród wymienionych cech charakteryzują Pani/Pana przedsiębiorstwo?

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | płynny i uzależniony przez aktualne cele podział pracy (zadania, uprawnienia, odpowiedzialność) |
| <input type="checkbox"/> | niski poziom formalizacji (mierzony liczbą, szczegółowością, rygorystycznością przepisów) |
| <input type="checkbox"/> | zmiennie role organizacyjne (pełnienie różnych ról: menedżera, specjalisty, konsultanta, wykonawcy w zależności od rodzaju zadania) |
| <input type="checkbox"/> | rotacja na stanowiskach pracy |
| <input type="checkbox"/> | elastyczny czas pracy |
| <input type="checkbox"/> | płaska struktura organizacyjna (mała liczba szczebli zarządzania, duża rozpiętość kierowania) |
| <input type="checkbox"/> | niski poziom centralizacji decyzji (duża część decyzji zapada na niższych szczeblach zarządzania, uprawnienia menedżerów niższych szczebli do samodzielnego rozwiązywania problemów) |
| <input type="checkbox"/> | stosunkowo duża część pracowników powoływana jest do okresowej pracy w różnych przejściowych zespołach projektowych, wdrożeniowych, eksperckich itd |
| <input type="checkbox"/> | stosunkowo duża część pracowników bierze osobisty udział w różnych procesach (np. kontakty z instytucjami otoczenia, obsługa klienta, prowadzenie szkoleń wewnętrznych, udział w negocjacjach z dostawcami itp.) |
| <input type="checkbox"/> | regularne spotkania z pracownikami organizowane przez przełożonych, dotyczące stałych kwestii (np. doskonalenie produktów, poprawa jakości) |
| <input type="checkbox"/> | regularne spotkania z pracownikami organizowane przez przełożonych, dotyczące bieżących spraw i problemów |
| <input type="checkbox"/> | nieformalne spotkania (np. poza godzinami pracy, miejscem pracy, bez inicjatywy przełożonego) grup pracowników danej komórki organizacyjnej dyskutujących o bieżących sprawach i problemach zawodowych |
| <input type="checkbox"/> | nieformalne spotkania grup pracowników z różnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa dyskutujących o bieżących sprawach i problemach zawodowych |

13. Czy Pani/Pana zdaniem stosowane w przedsiębiorstwie narzędzia informatyczne (np. strona www, poczta elektroniczna itp.) są skuteczne w zakresie:

Zakres	Zdecydowanie tak	Tak	Nie mam zdania	Nie	Zdecydowanie nie
upowszechniania wiedzy (np. najlepszych rozwiązań, nowych metod) wśród pracowników					
gromadzenia pozyskanej od pracowników wiedzy (bazy danych, płyty CD zawierające raporty, sprawozdania, procedury, instrukcje)					
ułatwienia lokalizacji poszukiwanej wiedzy u innych pracowników (np. listy ekspertów, książki kontaktowe, mapy wiedzy itd.)					
intensyfikacji kontaktów między pracownikami pracującymi w różnych miejscach w przedsiębiorstwie i poza nim					
szybkości pozyskiwania potrzebnej wiedzy					
dostępności poszukiwanej wiedzy					
aktualności poszukiwanej wiedzy					
wzajemnej wymiany informacji					

14. Jakie atrybuty posiada według Pani/Pana organizacja oparta na wiedzy?
(proszę zaznaczyć 5 odpowiedzi w każdej z kolumn)

Jak powinno być w organizacji opartej na wiedzy?	Atrybuty	Jak jest w Pani/Pana przedsiębiorstwie?
	motywowanie do dzielenia się wiedzą z innymi	
	kreatywnie rozwiązywanie problemów organizacyjnych	
	eksperymentowanie z nowymi pomysłami	
	systematyczne uczenie się na podstawie własnych doświadczeń i najlepszych wzorców innych przedsiębiorstw	
	rozpowszechnianie wiedzy w przedsiębiorstwie	
	zachęcanie pracowników do innowacyjności i wnoszenia własnego wkładu intelektualnego	
	kultura organizacyjna nastawiona na rozwój pracowników	
	gotowość menedżerów do akceptacji błędów pracowników	
	struktura organizacyjna nastawiona na zmiany	
	strategia przedsiębiorstwa nastawiona na pozyskiwanie i implementowanie wiedzy	
	kluczowa pozycja profesjonalistów	

15. Czy Pani/Pana przedsiębiorstwo można zaliczyć do organizacji opartych na wiedzy?

tak
 nie

16. Proszę uszeregować w skali od 1 – najważniejsze do 11 – najmniej ważne Pani/Pana zdaniem niżej wymienione czynniki wpływające na efektywność zarządzania wiedzą w Pani/Pana przedsiębiorstwie:

<input type="checkbox"/>	strategia przedsiębiorstwa
<input type="checkbox"/>	infrastruktura informatyczna
<input type="checkbox"/>	struktura organizacyjna
<input type="checkbox"/>	wizja, misja przedsiębiorstwa
<input type="checkbox"/>	cele strategiczne
<input type="checkbox"/>	osobiste postawy i zachowania pracowników
<input type="checkbox"/>	kultura organizacyjna
<input type="checkbox"/>	polityka personalna
<input type="checkbox"/>	poziom kwalifikacji pracowników
<input type="checkbox"/>	style kierowania ludźmi
<input type="checkbox"/>	wielkość przedsiębiorstwa

17. Jakie są bariery w dzieleniu się wiedzą między pracownikami w Pani/Pana przedsiębiorstwie? (można zaznaczyć kilka odpowiedzi)

nieodpowiednie rozwiązania w zakresie struktury organizacyjnej	
<input type="checkbox"/>	rozbudowana hierarchia
<input type="checkbox"/>	nadmierna centralizacja
<input type="checkbox"/>	nadmierna formalizacja
<input type="checkbox"/>	szttywne zakresy zadań i obowiązków
<input type="checkbox"/>	stałe role organizacyjne pełnione przez pracowników
<input type="checkbox"/>	rygorystycznie przestrzegane drogi służbowe
<input type="checkbox"/>	brak kontaktów między specjalistami z różnych pionów i działów organizacyjnych
<input type="checkbox"/>	brak zespołów międzydziałowych powoływanych do realizacji określonych projektów lub procesów
<input type="checkbox"/>	inne, jakie
nieodpowiednie rozwiązania w zakresie systemu motywacyjnego	
<input type="checkbox"/>	brak bodźców placowych zachęcających do dzielenia się wiedzą
<input type="checkbox"/>	brak sprzyjających dzieleniu się wiedzą postaw i zachowań menedżerów
<input type="checkbox"/>	brak mechanizmów premiujących dzielenie się wiedzą w postaci awansów
<input type="checkbox"/>	brak mechanizmów premiujących dzielenie się wiedzą w postaci finansowania rozwoju kompetencji
<input type="checkbox"/>	brak szkoleń dla pracowników rozwijających umiejętności dzielenia się wiedzą
<input type="checkbox"/>	brak propozycji atrakcyjnych zadań w zamian za dzielenie się wiedzą
<input type="checkbox"/>	inne, jakie
kultura organizacyjna nie sprzyjająca dzieleniu się wiedzą	
<input type="checkbox"/>	brak zaufania między pracownikami
<input type="checkbox"/>	brak zaufania między pracownikami i menedżerami
<input type="checkbox"/>	poczucie dystansu między pracownikami różnych szczebli zarządzania
<input type="checkbox"/>	brak poczucia bezpieczeństwa i obawa przed utratą pracy w przypadku przekazywania innym wypracowanych doświadczeń i umiejętności
<input type="checkbox"/>	mechęć do utraty wyłączności w posiadaniu specjalistycznej wiedzy
<input type="checkbox"/>	brak tradycji dialogu, szczerych rozmów na temat problemów przedsiębiorstwa
<input type="checkbox"/>	ścisłe przestrzegany podział na biernych wykonawców i aktywnych decydentów
<input type="checkbox"/>	brak poczucia odpowiedzialności za ustawiczne podnoszenie kwalifikacji młodszych czy mniej efektywnych pracowników

<input type="checkbox"/>	brak czegoś mistrza wychowującego swoich następców
<input type="checkbox"/>	obawa przed utratą władzy, pozycji, prestiżu
<input type="checkbox"/>	inne, jakie

Wybrane odpowiedzi, jeśli nie będzie dodatkowej wskazówki, proszę zaznaczyć znakiem „X” w odpowiednim miejscu.

BLOK 3 – PRACOWNICY WIEDZY

18. Co oznacza Pani/Pana zdaniem pojęcie „najlepszy pracownik”?

(proszę zaznaczyć maksymalnie 5 odpowiedzi)

<input type="checkbox"/>	posiada kwalifikacje zawodowe najwyższej klasy
<input type="checkbox"/>	posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe
<input type="checkbox"/>	ma rozległe kontakty w branży, wśród dostawców, specjalistów, klientów itd.
<input type="checkbox"/>	ukończył, poza studiami wyższymi, dodatkowe studia podyplomowe (np. MBA), kursy kwalifikacyjne
<input type="checkbox"/>	posiada umiejętności menedżerskie
<input type="checkbox"/>	uzyskuje ponadprzeciętne wyniki w pracy
<input type="checkbox"/>	pozyskuje nowych klientów
<input type="checkbox"/>	jest godny zaufania
<input type="checkbox"/>	posiada umiejętności pracy w zespole
<input type="checkbox"/>	posiada kompetencje kluczowe z punktu widzenia poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa

19. Czy w Pani/Pana przedsiębiorstwie są stosowane specjalne programy motywowania i rozwoju najlepszych pracowników?

<input type="checkbox"/>	tak
<input type="checkbox"/>	nie

20. Które z wymienionych motywatorów zachęcają do mobilizowania kreatywności, a które do dzielenia się wiedzą? (proszę zaznaczyć maksymalnie 5 odpowiedzi)

Środki motywacyjne	mobilizujące kreatywność, pomysłowość	zachęcające do dzielenia się wiedzą
wysokie premie		
dodatkowe szkolenia		
wyjazdy zagraniczne (np. staże w przedsiębiorstwach partnerskich)		
specjalne przywileje (samochód służbowy, telefon komórkowy, komputer osobisty)		
udział w konferencjach		
dostęp do informacji		
dostęp do przełożonych, łącznie z szefem przedsiębiorstwa		
większa samodzielność		
udział w podejmowaniu decyzji w ramach zespołu		
prawo do błędów		
elastyczny czas pracy		
umowy o pracę na czas nieokreślony		
awans na wyższe stanowisko		

udział w zyskach przedsiębiorstwa		
akcje, udziały kapitałowe przedsiębiorstwa		
Inne, jakie		

21. Z jakimi 3 cechami kojarzy się Pani/Panu określenie „pracownik wiedzy”?

- 1) cecha
- 2) cecha
- 3) cecha

Dane respondenta

Nazwa firmy:

Adres firmy:

Rok rozpoczęcia działalności:

Funkcja (rola) osoby wypełniającej ankietę:

właściciel lub współwłaściciel

menedżer

pracownik

1. Jakiego rodzaju działalność gospodarczą prowadzi Pani/Pana przedsiębiorstwo?

- produkcja
- handel
- usługi
- mieszana, jaka

2. Ilu pracowników zatrudnia Pani/Pana przedsiębiorstwo?

3. W jakim jest Pani/Pan wieku?

- Do 25 lat
- 26 – 34 lat
- 35 – 40 lat
- 41 – 50 lat
- Powyżej 51

4. W Pani/Pana przedsiębiorstwie pomocne są takie cechy działania, jak (proszę wybrać maksymalnie 3 odpowiedzi):

- szybkość
- elastyczność
- innowacyjność
- systematyczność
- rutyna

5. Jak postrzega Pani/Pan otoczenie swojego przedsiębiorstwa?

- stałe (niewielka konkurencja, nie zmieniające się potrzeby klientów, długie cykle produkcji tych samych generacji wyrobów)
- zmienne (duża konkurencja, zmienne potrzeby klientów, szybko zmieniające się generacje wyrobów)

Załącznik 3

Protokół wywiadu przeprowadzonego z Panem Ulrichem Pascheke, dyrektorem ds. personalnych Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. w Polkowicach na temat *zarządzania wiedzą*

1. Z jakim procesem kojarzy się Panu pojęcie zarządzania wiedzą?

Rozwój astronautyki

2. Czy pojęcie zarządzania wiedzą jest Panu znane dzięki?

(można zaznaczyć kilka odpowiedzi):

- udziałowi w konferencjach, seminariach itp.
- pismom specjalistycznym
- prasie codziennej
- programom radiowym lub telewizyjnym
- Internetowi
- kontaktom z przedsiębiorcami i menedżerami innych przedsiębiorstw
- informacjom uzyskanym od pracowników własnego przedsiębiorstwa
- literaturze
- rozmowom ze współpracownikami

3. Czy zarządzanie wiedzą stosują również przedsiębiorstwa, z którymi Pan współpracuje?

- tak, znam jeden przypadek
- tak, znam kilka takich przypadków
- tak, wszystkie przedsiębiorstwa, z którymi współpracuję
- nie stosują
- inne ...
- nie wiem

4. Czy w Pana przedsiębiorstwie stosowane jest zarządzanie wiedzą?

- tak, jest opracowany i wdrożony specjalny program zarządzania wiedzą
- tak, wydaje mi się, że stosuję zarządzanie wiedzą bez formalnego programu
- zamierzam wprowadzić program zarządzania wiedzą
- nie zamierzam wprowadzać zarządzania wiedzą

5. Czy stosowany program dotyczący zarządzania wiedzą ma związek z wizją, misją, strategią przedsiębiorstwa?

- tak
- nie

6. Jakie cele zarządzania wiedzą obecne są w Pana przedsiębiorstwie?

Przejrzystość (dokładność np. „w papierach”) i użyteczność wiedzy w koncernach

7. Które z wymienionych procesów zarządzania wiedzą mają w Pana przedsiębiorstwie najważniejsze znaczenie? Proszę ustalić kolejność od 1 (najważniejszy proces) do 11 (najmniej ważny proces):

- ① pozyskiwanie wiedzy od pracowników mojego przedsiębiorstwa
- ② dzielenie się wiedzą przez pracowników
- ③ kreowanie nowej wiedzy
- ④ wzbogacanie istniejącej wiedzy
- ⑤ wykorzystywanie wiedzy do tworzenia nowych produktów, usług, technologii
- ⑥ przechowywanie wiedzy w bankach danych
- ⑦ udostępnianie przechowywanej wiedzy pracownikom
- ⑧ przesyłanie wiedzy pomiędzy stanowiska i komórki organizacyjne
- ⑨ pozyskiwanie wiedzy z otoczenia
- ⑩ sprzedaż posiadanej wiedzy i pomiar kapitału intelektualnego

8. W jakich proporcjach (proszę ująć ocenę w %) Pana zdaniem powinien być zbudowany system zarządzania wiedzą?

60% człowiek (metody, style kierowania)

40% technologie (narzędzia informatyczne)

9. Które z wymienionych narzędzi informatycznych są stosowane w Pana przedsiębiorstwie? (można zaznaczyć kilka odpowiedzi)

- portale internetowe
- bazy danych
- poczta elektroniczna
- Internet
- strony www
- inne ...
- sieć wewnętrzna (intranet)

10. Czy zarządzanie wiedzą jest czynnikiem, który wprowadza zmiany w zarządzaniu personelem?

tak

nie

11. Czy w Pana przedsiębiorstwie używa się pojęcia „pracownik wiedzy”?

tak

nie

12. Z jakimi 3 cechami kojarzy się Panu określenie „pracownik wiedzy”?

1) cecha: *otwartość*

2) cecha: *szczerość*

3) cecha: *gotowość do kształcenia się*

13. Czy dzieli się pracowników na pracowników kluczowych (najlepsi ze względu na kompetencje) i na innych?

tak

nie

14. Czy pracownicy kluczowi podlegają indywidualnym programom personalnym w zakresie umów o pracę, organizacji czasu pracy, wynagrodzeń, awansu?

Tak, jest to istotny element w planie rozwoju personalnego

15. Co oznacza Pana zdaniem pojęcie „najlepszy pracownik”?*(można zaznaczyć kilka odpowiedzi):*

- posiada kwalifikacje zawodowe najwyższej klasy
- posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe
ma rozległe kontakty w branży, wśród dostawców, specjalistów, klientów itd
- ukończył poza studiami wyższymi, dodatkowe studia podyplomowe (np. MBA), kursy kwalifikacyjne
- posiada umiejętności menedżerskie
- uzyskuje ponadprzeciętne wyniki w pracy
pozyskuje nowych klientów
- jest godny zaufania
- posiada umiejętności pracy w zespole
posiada kompetencje kluczowe z punktu widzenia poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa

16. Jakie środki motywacyjne należy stosować, aby zmobilizować do kreatywności (pomysłowości)?*(można zaznaczyć kilka odpowiedzi):*

- wysokie premie
- dodatkowe szkolenia
- wyjazdy zagraniczne (np. staże w przedsiębiorstwach partnerskich)
specjalne przywileje (samochód służbowy, telefon komórkowy, komputer osobisty)
- udział w konferencjach, seminariach
- dostęp do informacji
- dostęp do przełożonych, łącznie z szefem przedsiębiorstwa
- większa samodzielność
- udział w podejmowaniu decyzji w ramach zespołu
- prawo do błędów
- umowy o pracę na czas nieograniczony
- awans na wyższe stanowisko
- elastyczny czas pracy
udział w zyskach przedsiębiorstwa
- akcje, udziały kapitałowe przedsiębiorstwa
- inne

17. Jakie środki motywacyjne należy stosować, aby zachęcać do dzielenia się wiedzą?*(można zaznaczyć kilka odpowiedzi):*

- wysokie premie
- dodatkowe szkolenia
- wyjazdy zagraniczne (np. staże w przedsiębiorstwach partnerskich)
- specjalne przywileje (samochód służbowy, telefon komórkowy, komputer osobisty)
- udział w konferencjach
- dostęp do informacji
- dostęp do przełożonych, łącznie z szefem przedsiębiorstwa
- większa samodzielność
- udział w podejmowaniu decyzji w ramach zespołu
- prawo do błędów
- umowy o pracę na czas nieograniczony
- awans na wyższe stanowisko
- elastyczny czas pracy

- udział w zyskach przedsiębiorstwa
- akcje, udziały kapitałowe przedsiębiorstwa
- inne

18. Czy zmieniły się Pana zdaniem tradycyjne funkcje i zadania menedżera w procesie zarządzania wiedzą?

Tak, z najlepszego specjalisty na coacha/trenera

19. Jakie techniki i metody zarządzania są efektywne w procesie zarządzania wiedzą?

Motywowanie i delegowanie

20. Jakie podstawowe bariery zauważane są podczas wprowadzania zarządzania wiedzą do przedsiębiorstwa?

Umiejętność delegowania ze strony kadry kierowniczej

21. Proszę ustalić kolejność pod względem znaczenia (od 1 do 4) obszarów systemu zarządzania wiedzą:

- ① strategia przedsiębiorstwa
- ② kultura organizacyjna
- ③ procedury operacyjne
- ④ struktura organizacyjna

Załącznik 4

Protokół wywiadu przeprowadzonego z Panem Dariuszem Banachem, zastępcą dyrektora – szefem Działu Personalnego Toyota Motor Manufacturing Poland Sp. z o.o. w Wałbrzychu na temat zarządzania wiedzą

1. Czy jest Panu znane pojęcie „zarządzanie wiedzą”?

- | | |
|-------------------------------------|-------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | tak |
| <input type="checkbox"/> | nie |
| <input type="checkbox"/> | trudno powiedzieć |

1a. W jaki sposób dowiedział się Pan o koncepcji „zarządzania wiedzą”?

<input checked="" type="checkbox"/>	poprzez udział w konferencjach, seminariach itp. w Polsce
<input checked="" type="checkbox"/>	poprzez udział w konferencjach, seminariach za granicą
<input type="checkbox"/>	dzięki kontaktom z uczelniami wyższymi
<input type="checkbox"/>	poprzez udział w targach, wystawach itp.
<input checked="" type="checkbox"/>	dzięki pismom specjalistycznym
<input checked="" type="checkbox"/>	dzięki szkoleniom
<input type="checkbox"/>	dzięki prasie codziennej
<input type="checkbox"/>	dzięki programom radiowym lub telewizyjnym
<input type="checkbox"/>	poprzez Internet
<input checked="" type="checkbox"/>	dzięki kontaktom z przedsiębiorcami i menedżerami innych organizacji
<input type="checkbox"/>	dzięki kontaktom z pracownikami własnej organizacji
<input type="checkbox"/>	inne.....

2. Czy przedsiębiorstwa/organizacje, z którymi Pana organizacja współpracuje, stosują zarządzanie wiedzą?

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | tak, znam 1 przypadek |
| <input checked="" type="checkbox"/> | tak, znam kilka takich przypadków |
| <input type="checkbox"/> | tak, wszystkie przedsiębiorstwa, z którymi współpracuję |
| <input type="checkbox"/> | nie stosują |
| <input type="checkbox"/> | nie wiem |

3. Czy w Pana organizacji stosowane jest zarządzanie wiedzą?

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | tak, jest opracowany i wdrożony formalny program zarządzania wiedzą |
| <input checked="" type="checkbox"/> | tak, stosuje się zarządzanie wiedzą bez formalnego programu, w postaci pojedynczych inicjatyw i działań |
| <input type="checkbox"/> | zamierzamy wprowadzić program zarządzania wiedzą |
| <input type="checkbox"/> | nie zamierzamy wprowadzać zarządzania wiedzą |
| <input type="checkbox"/> | nie wiem |

4. W jakich obszarach funkcjonowania Pana organizacji stosuje się zarządzanie wiedzą?

V	strategia (np. pozyskiwanie informacji o konkurencji, pozyskiwanie informacji o innych podmiotach otoczenia, gromadzenie informacji o szansach i zagrożeniach pojawiających się w otoczeniu organizacji, pozyskiwanie informacji do tworzenia wariantów strategii)
	marketing (np. gromadzenie informacji o potrzebach i oczekiwaniach klientów, utrzymywanie kontaktów z klientami, przekazywanie informacji o ofercie rynkowej)
	badania i rozwój (np. pozyskiwanie nowych technologii spoza organizacji, wykorzystywanie posiadanej wiedzy do projektowania nowych produktów czy usług)
V	polityka personalna (np. pozyskiwanie utalentowanych absolwentów, wysoko wykwalifikowanych specjalistów, motywowanie do kreatywnego myślenia i dzielenia się wiedzą, ciągła edukacja pracowników)
V	informatyzacja (np. zakup nowego sprzętu komputerowego, instalacja specjalistycznych programów komputerowych, tworzenie sieci komputerowej wewnątrz organizacji)

5. Od jak dawna stosuje się w Pana organizacji koncepcję zarządzania wiedzą?

<input type="checkbox"/>	od kilku miesięcy
<input type="checkbox"/>	od roku
V <input checked="" type="checkbox"/>	od ponad roku
<input type="checkbox"/>	nie stosuje się

6. Jakie korzyści wynikają z zastosowania zarządzania wiedzą w Pana organizacji?

	świadome pozyskiwanie i wykorzystywanie zewnętrznych źródeł wiedzy (klienci, dostawcy, konkurenci, kooperanci)
V	lepsze rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klientów
V	skracanie cyklu tworzenia wyrobów nowej generacji
V	wzrost jakości podejmowania decyzji opartych na dostępnej i aktualnej wiedzy i informacji
V	efektywniejsze zarządzanie informacjami (szybkość, dostępność, aktualność informacji)
	otwarta komunikacja między pracownikami (nieformalne spotkania, wymiana wiedzy i pomysłów, swobodna i szczerą dyskusja, atmosfera dociekań, brak poczucia dystansu)
	wzrost motywacji do dzielenia się posiadaną wiedzą (np. doświadczeniami, wypracowanymi praktykami, spostrzeżeniami ze współpracownikami)
V	upowszechnianie w przedsiębiorstwie najlepszych rozwiązań wcześniej opracowanych i wykorzystanych przez innych pracowników
	skłonność do eksperymentowania, twórczego myślenia, formułowania nowych rozwiązań
V	wzrost kompetencji pracowników poprzez szkolenia, wymianę informacji i doświadczeń
	bardziej elastyczna struktura organizacyjna (zespolowość, niższa formalizacja, zmienne zakresy zadań i odpowiedzialności, decentralizacja decyzji)
	rekrutacja specjalistów najwyższej klasy
	lepsza pozycja konkurencyjna organizacji
	bardziej wszechstronne metody szkoleń pracowników (np. <i>e-learning</i> , programy komputerowe)
V	większy udział specjalistów w podejmowaniu decyzji
V	wzrost wydajności pracy
	większa innowacyjność (np. nowe produkty, technologie, metody zarządzania)
	inne

7. Proszę uszeregować w skali od 1 – najważniejsze do 12 – najmniej ważne Pana zdaniem niżej wymienione procesy zarządzania wiedzą w Pana organizacji:

3	lokalizowanie (wśród pracowników, komórek organizacyjnych) i identyfikacja (rozpoznawanie rodzaju, poziomu, przydatności) wiedzy (np. informacje, doświadczenia, umiejętności itd.)
2	tworzenie nowej wiedzy (np. w formie twórczych pomysłów, wniosków racjonalizatorskich itd.)
5	pozyskiwanie wiedzy z otoczenia (np. od klientów, dostawców, konkurentów itd.)
1	pozyskiwanie wiedzy od pracowników przedsiębiorstwa (zachęcanie do rejestrowania pisemnego i/lub elektronicznego kolejnych doświadczeń, spostrzeżeń, metod działania itd.)
4	dzielenie się posiadaną wiedzą w kontaktach bezpośrednich między pracownikami
7	wzbogacanie i rozwijanie istniejącej wiedzy (rozwój umiejętności pracowników)
9	wykorzystywanie wiedzy do tworzenia nowych produktów, usług, technologii
10	przechowywanie wiedzy w bankach danych
6	udostępnianie przechowywanej wiedzy pracownikom (bazy danych, programy, raporty itd.)
8	przesyłanie wiedzy pomiędzy stanowiska i komórki organizacyjne (rozpowszechnianie wiedzy)
11	mierzenie wartości wiedzy (określanie wartości kapitału intelektualnego)
12	sprzedaż posiadanej wiedzy (patenty, technologie, programy specjalistyczne itd.)

8. W jakich proporcjach (proszę ująć ocenę w % – suma 100%) powinien być według Pana zbudowany system zarządzania wiedzą (biorąc pod uwagę nakłady finansowe i rzeczowe, czas, zaangażowanie pracowników itd.)

80	% orientacja na człowieka (metody zarządzania zorientowane na stały rozwój kompetencji pracowników, samodzielność i inicjatywę, demokratyczne style kierowania, partnerska kultura organizacyjna)
20	% orientacja na technologię (zakupy i wykorzystanie sprzętu, gromadzenie i przechowywanie informacji w bazach danych, instalowanie sieci przepływu informacji)

9. Które z wymienionych narzędzi informatycznych są przede wszystkim stosowane w Pana organizacji?

<input checked="" type="checkbox"/>	własna strona www
<input checked="" type="checkbox"/>	bazy danych
<input checked="" type="checkbox"/>	intranet (poczta elektroniczna)
<input checked="" type="checkbox"/>	Internet
<input type="checkbox"/>	komunikatory (gadu-gadu dla firm)
<input type="checkbox"/>	programy komputerowe
<input type="checkbox"/>	inne, jakie
<input type="checkbox"/>	żadne z powyższych

10. Które z wymienionych metod zarządzania są stosowane w Pana organizacji?

<input checked="" type="checkbox"/>	zarządzanie jakością
<input checked="" type="checkbox"/>	zarządzanie kluczowymi procesami (np. obsługa klienta, rozwój produktów, pozyskiwanie i motywowanie specjalistów)
<input checked="" type="checkbox"/>	zarządzanie kompetencjami (np. planowy rozwój kompetencji pracowników)
<input checked="" type="checkbox"/>	odchudzanie przedsiębiorstwa (<i>lean management</i>) (np. redukowanie zatrudnienia, sprzedaż nieruchomości, eliminowanie zbędnych komórek organizacyjnych, zmniejszenie hierarchii itd.)
<input checked="" type="checkbox"/>	korzystanie z usług profesjonalnych agencji w zakresie rachunkowości, marketingu, personelu itd. (<i>outsourcing</i>)
<input checked="" type="checkbox"/>	naśladowanie najlepszych w branży (<i>benchmarking</i>)
<input type="checkbox"/>	zarządzanie relacjami z klientami (CRM)
<input checked="" type="checkbox"/>	organizacja ucząca się (<i>learning organization</i>)

11. Które spośród wymienionych cech charakteryzują Pana przedsiębiorstwo?

V	plynny i uzależniony przez aktualne cele podział pracy (zadania, uprawnienia, odpowiedzialność)
	niski poziom formalizacji (mierzony liczbą, szczegółowością, rygorystycznością przepisów)
	zmiennie role organizacyjne (pełnienie różnych ról: menedżera, specjalisty, konsultanta, wykonawcy w zależności od rodzaju zadania)
V	rotacja na stanowiskach pracy, pracownicy zmieniają według określonych zasad stanowiska pracy
	elastyczny czas pracy
	płaska struktura organizacyjna (mała liczba szczebli zarządzania, duża rozpiętość kierowania)
V	niski poziom centralizacji decyzji (duża część decyzji zapada na niższych szczeblach zarządzania, uprawnienia menedżerów niższych szczebli do samodzielnego rozwiązywania problemów)
	większość pracowników powoływana jest do okresowej pracy w różnych przejściowych zespołach projektowych, wdrożeniowych, eksperckich itd
V	większość pracowników bierze osobisty udział w różnych procesach (np. kontakty z instytucjami otoczenia, obsługa klienta, prowadzenie szkoleń wewnętrznych, udział w negocjacjach z dostawcami itp.)
V	regularne spotkania z pracownikami organizowane przez przełożonych, dotyczące stałych kwestii (np. doskonalenie produktów, poprawa jakości)
V	regularne spotkania z pracownikami organizowane przez przełożonych, dotyczące bieżących spraw i problemów
V	nieformalne spotkania (np. poza godzinami pracy, miejscem pracy, bez inicjatywy przełożonego) grup pracowników danej komórki organizacyjnej dyskutujących o bieżących sprawach i problemach zawodowych
	nieformalne spotkania grup pracowników z różnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa dyskutujących o bieżących sprawach i problemach zawodowych

12. Czy Pana zdaniem stosowane w przedsiębiorstwie narzędzia informatyczne (np. strona www, poczta elektroniczna itp.) są skuteczne w zakresie:

Zakres	Zdecydowanie tak	Tak	Nie mam zdania	Nie	Zdecydowanie nie
upowszechniania wiedzy (np. najlepszych rozwiązań, nowych metod) wśród pracowników	V				
gromadzenia pozyskanej od pracowników wiedzy (bazy danych, płyty CD zawierające raporty, sprawozdania, procedury, instrukcje)		V			
ułatwiania lokalizacji poszukiwanej wiedzy u innych pracowników (np. listy ekspertów, książki kontaktowe, mapy wiedzy itd.)		V			
intensyfikacji kontaktów między pracownikami pracującymi w różnych miejscach w przedsiębiorstwie i poza nim	V				
szybkości pozyskiwania potrzebnej wiedzy		V			
dostępności poszukiwanej wiedzy		V			
aktualności poszukiwanej wiedzy	V				
wzajemnej wymiany informacji	V				

13. Jakie atrybuty posiada według Pana organizacja oparta na wiedzy?

Jak powinno być w organizacji opartej na wiedzy?	Atrybuty
V	motywowanie pracowników do dzielenia się wiedzą z innymi
	twórcze, oryginalne rozwiązywanie problemów organizacyjnych
V	zachęcanie do współpracy i otwartej komunikacji w zespołach
V	systematyczne uczenie się wszystkich pracowników na stanowiskach pracy poprzez współpracę i wymianę doświadczeń
	upowszechnianie wiedzy w organizacji pomiędzy stanowiskami i komórkami organizacyjnymi
V	zachęcanie pracowników do innowacyjności i wnoszenia własnego wkładu intelektualnego
	kształtowanie kultury organizacyjnej nastawionej na pomnażanie wiedzy w organizacji
V	gotowość menedżerów do akceptacji błędów pracowników
	tworzenie elastycznej struktury organizacyjnej
	tworzenie strategii organizacji nastawionej na pozyskiwanie i wdrażanie najnowszej wiedzy specjalistycznej
	specjalne traktowanie pracowników osiągających najlepsze wyniki dla organizacji
V	wspieranie ciągłej edukacji i podnoszenia kwalifikacji przez pracowników
	tworzenie produktów/usług bogatych w najnowszą wiedzę
V	wspieranie inicjatyw i pomysłów dotyczących przyszłego rozwoju organizacji

14. Czy Pana organizację można zaliczyć do organizacji opartych na wiedzy?

tak
 nie

15. Proszę uszeregować w skali od 1 – najważniejsze do 11 – najmniej ważne Pana zdaniem niżej wymienione czynniki wpływające na efektywność zarządzania wiedzą w Pana organizacji:

2	cele strategiczne organizacji
10	infrastruktura informatyczna
3	struktura organizacyjna
1	wizja i misja organizacji
11	poziom zaufania do menedżerów
7	poczucie bezpieczeństwa pracowników
6	motywowanie pracowników
5	rozwój i szkolenia pracowników
9	poziom kwalifikacji pracowników
4	style kierowania menedżerów
8	poczucie integracji z organizacją

16. Jakie dostrzega Pan bariery w swojej organizacji utrudniające wdrożenie lub efektywniejsze stosowanie zarządzania wiedzą?

nieodpowiednie rozwiązania w zakresie struktury organizacyjnej	
	rozbudowana hierarchia
	nadmierna centralizacja
3	nadmierna formalizacja
	sztuczne zakresy zadań i obowiązków
1	stałe role organizacyjne pełnione przez pracowników
	rygorystycznie przestrzegane drogi służbowe
2	brak kontaktów między specjalistami z różnych pionów i działów organizacyjnych
	brak zespołów międzywydziałowych powoływanych do realizacji określonych projektów lub procesów
	inne, jakie
nieodpowiednie rozwiązania w zakresie polityki personalnej	
1	brak bodźców płacowych zachęcających do dzielenia się wiedzą
3	brak sprzyjających dzieleniu się wiedzą postaw i zachowań menedżerów
	brak mechanizmów premiujących dzielenie się wiedzą w postaci awansów
2	brak mechanizmów premiujących dzielenie się wiedzą w postaci finansowania rozwoju kompetencji
	brak szkoleń dla pracowników rozwijających umiejętności przekazywania wiedzy innym
	brak propozycji atrakcyjnych zadań w zamian za dzielenie się wiedzą
	brak szkoleń w zakresie określania własnych kompetencji, które byłby przydatne innym
	inne, jakie.....
nieodpowiednie rozwiązania w zakresie kształtowania kultury organizacyjnej	
	brak zaufania między pracownikami
	brak zaufania między pracownikami i menedżerami
	poczucie dystansu między pracownikami różnych szczebli zarządzania
2	brak poczucia bezpieczeństwa i obawa przed utratą pracy w przypadku przekazywania innym wypracowanych doświadczeń i umiejętności
	niechęć do utraty wyłączności w posiadaniu specjalistycznej wiedzy
	brak tradycji dialogu, szczerych rozmów na temat problemów przedsiębiorstwa
1	ściśle przestrzegany podział na biernych wykonawców i aktywnych decydentów
	brak poczucia odpowiedzialności za ustawiczne podnoszenie kwalifikacji młodszych czy mniej efektywnych pracowników
3	brak etosu mistrza wychowującego swoich następców
	obawa przed utratą władzy, pozycji, prestiżu w przypadku udostępniania wiedzy innym pracownikom
	inne, jakie

17. Jakie są Pana zdaniem trzy kluczowe działania, które umożliwiły wprowadzenie do Pana organizacji zarządzania wiedzą?

- propagowanie pracy zespołowej
- kultura „przyznania się do błędów”
- brak dystansu pomiędzy kierownictwem i pracownikami

18. Co oznacza Pana zdaniem pojęcie „najlepszy pracownik” w Pana organizacji?

<input type="checkbox"/>	posiada kwalifikacje zawodowe najwyższej klasy
<input checked="" type="checkbox"/>	posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe
<input type="checkbox"/>	ma rozległe kontakty w branży, wśród dostawców, kooperantów, innych organizacji, specjalistów, klientów itd
<input type="checkbox"/>	ukończył, poza studiami wyższymi, dodatkowe studia podyplomowe (np. MBA), kursy kwalifikacyjne
<input type="checkbox"/>	posiada umiejętności menedżerskie
<input checked="" type="checkbox"/>	uzyskuje ponadprzeciętne wyniki w pracy
<input type="checkbox"/>	pozyskuje nowych klientów
<input checked="" type="checkbox"/>	jest godny zaufania
<input type="checkbox"/>	posiada umiejętności pracy w zespole
<input checked="" type="checkbox"/>	posiada kluczowe kompetencje z punktu widzenia efektywności organizacji

19. Czy Pana organizacja jest zorientowana na przyjmowanie do pracy wyjątkowych pracowników?

<input type="checkbox"/>	najlepsi absolwenci szkół średnich i wyższych
<input type="checkbox"/>	absolwenci unikalnych w skali kraju kierunków i specjalności
<input type="checkbox"/>	wybitni praktycy o dużym doświadczeniu zawodowym
<input type="checkbox"/>	twórcy patentów, wynalazcy
<input type="checkbox"/>	znani menedżerowie
<input type="checkbox"/>	wybitni naukowcy
<input type="checkbox"/>	najwyższej klasy specjaliści
<input checked="" type="checkbox"/>	nie, potrzeby i cele organizacji nie wymagają rekrutacji wyjątkowych kandydatów

20. Jakie są źródła rekrutacji w Pana organizacji?

<input checked="" type="checkbox"/>	agencje doradztwa personalnego
<input checked="" type="checkbox"/>	posiadana w organizacji baza danych o potencjalnych kandydatach
<input checked="" type="checkbox"/>	giełdy pracy organizowane na uczelniach
<input checked="" type="checkbox"/>	osobiste kontakty menedżerów organizacji
<input checked="" type="checkbox"/>	urzędy pracy
<input checked="" type="checkbox"/>	zgłoszenia poprzez Internet
<input checked="" type="checkbox"/>	przygotowane ogłoszenia prasowe
<input type="checkbox"/>	prywatne rekomendacje od osób pracujących w organizacji
<input type="checkbox"/>	inne.....

21. Czy w Pana organizacji zalicza się oficjalnie wybranych pracowników do „grupy pracowników kluczowych”, o najwyższych kompetencjach, mających największy udział w uzyskiwanych efektach funkcjonowania organizacji?

tak
 nie

22. Jaki jest procentowy udział „grupy pracowników kluczowych” w stosunku do ogółu zatrudnionych (w %)

.....40.....%

.....nie dotyczy mojej organizacji

23. Jakie praktyczne konsekwencje ma zaliczenie niektórych pracowników do „grupy pracowników kluczowych”?

<input type="checkbox"/>	indywidualny sposób wynagrodzenia
<input type="checkbox"/>	uprzywilejowany dostęp do środków finansowych na szkolenia, staże, studia podyplomowe
<input type="checkbox"/>	umowa o pracę na czas nieograniczony
<input type="checkbox"/>	udział w zyskach
<input type="checkbox"/>	możliwość nabycia udziałów własnościowych
<input type="checkbox"/>	większa samodzielność na stanowisku pracy
<input type="checkbox"/>	bezpośredni kontakt z najwyższym kierownictwem organizacji
<input type="checkbox"/>	elastyczny czas pracy
<input checked="" type="checkbox"/>	pełnienie funkcji wewnętrznego trenera/szkoleniowca
<input checked="" type="checkbox"/>	pełnienie funkcji wewnętrznego doradcy i konsultanta
<input type="checkbox"/>	inne, jakie.....

24. Na jakich stanowiskach pracują kluczowi pracownicy?

<input checked="" type="checkbox"/>	najwyższe kierownictwo (prezes/dyrektor/właściciel i jego bezpośredni zastępcy)
<input type="checkbox"/>	specjaliści.....
<input type="checkbox"/>	doradcy
<input type="checkbox"/>	technologzy.....
<input checked="" type="checkbox"/>	menedżerowie niektórych działów.....
<input type="checkbox"/>	inni pracownicy organizacji, np.....

25. Czy Pana organizacja utrzymuje kontakty z byłymi pracownikami poprzez?

<input type="checkbox"/>	przechowywanie danych personalnych pod kątem ewentualnej przyszłej ponownej współpracy
<input type="checkbox"/>	zapraszanie na organizowane konferencje, seminaria, wystawy, prezentacje wyrobów itd
<input type="checkbox"/>	korzystanie z bezpośrednich konsultacji
<input type="checkbox"/>	oferowanie zleceń na wykonanie określonych ekspertyz, raportów itd.
<input type="checkbox"/>	uwzględnianie osobistych rekomendacji w przypadku zatrudniania osób trzecich
<input type="checkbox"/>	zapraszanie do czynnego udziału w niektórych projektach, np. tworzenie nowego produktu
<input type="checkbox"/>	oferowanie zleceń na wykonanie szkoleń dla pracowników
<input type="checkbox"/>	zapraszanie do udziału w pracach zespołów konsultacyjno-doradczych organizacji
<input type="checkbox"/>	zapraszanie do honorowego udziału w ciałach kształtujących wizerunek organizacji
<input type="checkbox"/>	inne, jakie.....
<input checked="" type="checkbox"/>	organizacja nie utrzymuje kontaktów z byłymi pracownikami

26. Jakie są stosowane w Pana organizacji bodźce zachęcające do kreatywności, a jakie do dzielenia się wiedzą?

Srodki motywacyjne	mobilizujące kreatywność, pomysłowość	zachęcające do dzielenia się wiedzą
wysokie premie		
dodatkowe szkolenia		
wyjazdy zagraniczne (np. staże w przedsiębiorstwach partnerskich)		
specjalne przywileje (samochód służbowy, telefon komórkowy, komputer osobisty)		
udział w konferencjach		V

dostęp do informacji	V	
dostęp do przełożonych, łącznie z szefem przedsiębiorstwa	V	
większa samodzielność	V	
udział w podejmowaniu decyzji w ramach zespołu	V	
prawo do błędu	V	
elastyczny czas pracy		
umowy o pracę na czas nieokreślony		
awans na wyższe stanowisko		V
udział w zyskach przedsiębiorstwa		
akcje, udziały kapitałowe przedsiębiorstwa		
inne, jakie		

27. Z jakimi 3 cechami kojarzy się Panu określenie „pracownik wiedzy”?

- 1) praca zespołowa
- 2) usprawnienia
- 3) elastyczność

Spis rysunków

1. Perspektywy postrzegania wiedzy	12
1.1. Przełom w nauce i praktyce zarządzania	25
1.2. Nowoczesne koncepcje zarządzania zakorzenione w podejściu zasobowym	27
1.3. „Koło zamachowe” powodujące wzbieranie „trzeciej fali”	34
1.4. Splot przyczyn i skutków zmian cywilizacyjnych na początku XXI wieku	35
1.5. Zmiany podstawowych wyznaczników organizacji i zarządzania	41
1.6. Zarządzanie kapitałem ludzkim a zarządzanie zasobami ludzkimi	47
1.7. Drzewo wartości przedsiębiorstwa	48
2.1. Nowoczesna organizacja w interakcji z otoczeniem	71
2.2. Kierunki ewolucji organizacji	74
2.3. Podstawowe atrybuty nowej organizacji	81
2.4. Wybrane formy organizacji opartych na wiedzy	90
2.5. Rdzeń wartości organizacji inteligentnej – ujęcie modelowe	101
3.1. Dualny charakter wiedzy jako zasobu organizacji	111
3.2. Piramida wiedzy i mądrości	115
3.3. Istota relacji między koncepcją i metodą na gruncie teorii i praktyki	137
3.4. Poziomy rozwój koncepcji zarządzania wiedzą	139
3.5. Hipotetyczny przebieg procesu zarządzania wiedzą w przekroju funkcji rzeczowych przedsiębiorstwa i funkcji zarządzania	142
3.6. Proces konwersji wiedzy	161
4.1. Znajomość pojęcia „zarządzanie wiedzą”	181
4.2. Źródło znajomości pojęcia „zarządzanie wiedzą”	181
4.3. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie	182
4.4. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach współpracujących	183
4.5. Korzyści wynikające z zastosowania narzędzi zarządzania wiedzą	184
4.6. Średnie rangi nadane poszczególnym procesom zarządzania	186
4.7. Proporcje struktury systemu zarządzania wiedzą	188
4.8. Narzędzia informatyczne stosowane w badanych przedsiębiorstwach	189
4.9. Skuteczność stosowanych narzędzi informatycznych	189
4.10. Stosowanie koncepcji metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach	190
4.11. Cechy charakteryzujące badane przedsiębiorstwa	192
4.12. Atrybuty organizacji opartej na wiedzy według respondentów	194
4.13. Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy	195
4.14. Rangowanie czynników wpływających na efektywność zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie: I – najważniejszy ... II – najmniej ważny	196
4.15. Bariery w dzieleniu się wiedzą między pracownikami ze względu na strukturę organizacyjną	197
4.16. Bariery w dzieleniu się wiedzą między pracownikami ze względu na system motywacyjny	198
4.17. Bariery w dzieleniu się wiedzą między pracownikami ze względu na kulturę organizacyjną	198
4.18. Cechy najlepszego pracownika	201
4.19. Zastosowanie specjalnych programów motywowania i rozwoju najlepszych pracowników	202
4.20. Motywatory, które zachęcają i mobilizują do dzielenia się wiedzą	203
5.1. Czynniki wpływające na kształt systemu zarządzania wiedzą	224

5.2. Podstawowe obszary zarządzania wiedzą w organizacji	226
5.3. Zespół rozwiązań zorientowanych na wspieranie zarządzania wiedzą	228
5.4. Proces tworzenia strategii zarządzania wiedzą w tradycyjnej organizacji	230
5.5. Dynamiczne ujęcie procesu tworzenia strategii zarządzania wiedzą w organizacji in- teligentnej	231
5.6. Macierz wektorów funkcji zarządzania i procesów zarządzania wiedzą	234
5.7. Relacje między podsystemem zarządzania informacją i podsystemem zarządzania pra- cownikami wiedzy	239
5.8. Zintegrowany system zarządzania wiedzą	243
5.9. Matryca przebiegu procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie	245
6.1. Pracownik wiedzy – nowoczesny pracownik – człowiek innowacyjny	262
6.2. Istota zarządzania pracownikami wiedzy	281
6.3. Warstwowy model aktywności zawodowej grup pracowników wiedzy	288
6.4. Ewolucja modeli pracownika na tle wybranych koncepcji	292
6.5. Elementy współtworzące przestrzeń intelektualnej mobilizacji	293

Spis tabel

1.1. Etapy rozwoju cywilizacji	18
1.2. Zasadnicze różnice między podejściem pozycyjnym a zasobowym	24
1.3. Syntetyczne ujęcie uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw ery postindustrialnej	32
1.4. Porównanie cech starej gospodarki (era industrialna) i nowej gospodarki (era wiedzy)	38
1.5. Interpretacje pojęcia „kapitał ludzki”	45
2.1. Porównanie wizerunku organizacji starej i nowej generacji	82
2.2. Cechy bazowe przedsiębiorstwa totalnie zorientowanego na wiedzę	89
2.3. Kod genetyczny organizacji inteligentnej	102
3.1. Wybrane definicje wiedzy	106
3.2. Porównanie cech różnicujących informację i wiedzę	116
3.3. Porównanie cech różnicujących wiedzę cichą i jawną	121
3.4. Zestawienie przeciwstawnych poglądów na temat wiedzy – mity przypisywane wiedzy	123
3.5. Praktyczne korzyści zarządzania wiedzą	131
3.6. Argumenty przemawiające za rozwojem koncepcji zarządzania wiedzą	134
3.7. Przegląd definicji zarządzania wiedzą według wybranych autorów	135
3.8. Porównanie strategii kodyfikacji i strategii personalizacji	156
3.9. Rodzaje procesów zarządzania wiedzą według różnych autorów	163
4.1. Ramowy plan badawczy	175
4.2. Badania wstępne. Wnioski merytoryczne	178
4.3. Wielkość przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych	180
4.4. Struktura działalności prowadzonej w badanych przedsiębiorstwach	180
4.5. Charakter otoczenia w badanych przedsiębiorstwach	180
4.6. Zastosowanie zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach według wielkości zatrudnienia	183
4.7. Korzyści z zastosowania narzędzi zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach według wielkości zatrudnienia	185
4.8. Ważność procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach według liczby zatrudnionych	187
4.9. Struktura systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach według liczby zatrudnionych	188
4.10. Stosowane metody zarządzania w przedsiębiorstwach według liczby zatrudnionych	191
4.11. Cechy badanych przedsiębiorstw w przedsiębiorstwach według liczby zatrudnionych	193
4.12. Organizacja oparta na wiedzy w przedsiębiorstwach według liczby zatrudnionych . . .	194
4.13. Czynniki wpływające na efektywność zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach według liczby zatrudnionych	196
4.14. Bariery w dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwach według wielkości zatrudnienia	199
5.1. Elementy systemu zarządzania wiedzą według wybranych autorów	221
5.2. Etapy rozwoju wiedzy w przedsiębiorstwie	222
5.3. Model biurokratyczny i organiczny struktur organizacyjnych	236
5.4. Organizacja tradycyjna i procesowa	257
6.1. Ewolucja obrazów człowieka na tle relacji przełożony–podwładny	250
6.2. Porównanie nowej gospodarki, nowej organizacji i nowego pracownika	261

6.3. Różnice generacyjne pod kątem wyodrębnionych cech	266
6.4. Nowe kategorie pracowników	268
6.5. Przegląd wybranych zestawień cech pracownika wiedzy	276
6.6. Interpretacje usytuowania pracowników wiedzy	278
6.7. Kategoryzacja pracowników na podstawie wybranych cech	289
6.8. Różnice pomiędzy zarządzaniem przez instrukcje, zarządzaniem przez cele i zarządzaniem kapitałem ludzkim	296

Knowledge management organization – system – employee

Summary

According to the changes in the environment of entrepreneurship and other organizations new conceptions and methods are created regarding Organization and Management. New management areas such as organizations based on knowledge, human capital, intellectual capital, knowledge management, intangible resources management, knowledge employee are created. Mentioned issues are main subjects in this thesis, but the focus is the problem of knowledge management. A main argument in this thesis is that knowledge management has multilateral character so the usage of a system embrace in the shape of the model of knowledge management is necessary. The model is based on separated main knowledge management areas which include: organizational culture, strategy based on knowledge, information management, organizational forms based on knowledge and knowledge employees management.

Six research goals corresponds with mentioned argument. The first research goal was the presentation of a knowledge management's wide context, the second one – the presentation of basics connected with knowledge organization conception, the third one – the presentation of a knowledge management conception, the fourth one – the creation of integrated knowledge management's model, the fifth one – the description of outlines dealing with knowledge employees management, the sixth one (empirical character) – the description of knowledge management in selected Polish entrepreneurship.

These arguments determined the structure of issues presented in this thesis. An essential part consists of six chapters. The presented configuration of following chapters reflects perspectives of 'knowledge' perception established by the author. Subsequent perspectives are more and more narrower semantically.

In the first chapter contemporary changes with the description of the significance and potential of the most important phenomena called information society and economy based on knowledge were presented. The meaning of information, globalization, innovation and competitiveness processes were also characterized. New phenomena contribute the creation of adequate determinants of new organization and management conceptions and methods. These determinants are: dematerialization, flexibility and subjectivity. The issues presented in the first chapter allowed the author to place a knowledge management conception in respect of the most important social and economic occurrences. In the second chapter the premises of new organizational basements were analyzed. As well as this, both theoretical conceptions of organization based on knowledge and proposed by the author the conception of entrepreneurship totally oriented towards knowledge were presented. Besides, a learning organization and an intelligent organization, which

derive from organization based on knowledge, were compared. The author presented his own model of an intelligent organization on the assumption that an intelligent organization creates the ideal conditions of knowledge management processes' realization. In the third chapter the most important components of knowledge management conception were analyzed. The issues regarding the genesis, essence and importance of knowledge management in the organization were discussed. Additionally, the basic strategies of knowledge management's realization with a codification and personalization strategy, the development directions of this conceptions, the models of knowledge management' were also presented. It was said that the settled canons of knowledge management did not exist. In the fourth chapter the knowledge management's condition in selected Polish entrepreneurs based on the own research of the author and other authors' research was presented. The research conclusion is the description of Volkswagen and Toyota. The research was treated as the datum – point of the proposed model of knowledge management recommended for big entrepreneurs. In the fifth chapter the author presented the proposal of knowledge management's model. The presentation of integrated knowledge management's system was premised by the selection and characteristic of basic knowledge management areas in the organization. The special attention was paid into the creation of knowledge management's strategy. The attention was also paid in correlation between the selection of a codification or personalization strategy and the advantage of information management or knowledge employees management. In the sixth chapter the author described the reasons of contemporary changes in the range of issues connected with employees. The identification of a new phenomenon such a 'knowledge employee' was made. The author presented the 'stratified' model of knowledge employees' occupational activity in connection with general conclusions regarding the ways of knowledge employees management.

The created by the author model of knowledge management's system is recommended to big entrepreneurs due to the existence of suitable evolutionary potential for knowledge management in such companies. The datum – point of proposed knowledge management's model is the selection of a codification or personalization strategy made by the organization. This selection determines the usage of suitable management methods and organizational solutions. The originality of presented conception is that the author polarizes known and respected commonly elements of the structure of organization management's system since he develops creatively the conceptions of 'an intelligent organization' and 'a knowledge employee'. The proposals of both the genetic code of an intelligent organization and outlines of knowledge employees management are the exemplification of mentioned creative attitude.