



redakcja naukowa TERESA KUPCZYK



UWARUNKOWANIA SUKCESÓW KADRY KIEROWNICZEJ W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY



KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK – NALEPSZA INWESTYCJA!

Difin



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

**UWARUNKOWANIA
SUKCESÓW KADRY
KIEROWNICZEJ
W GOSPODARCE
OPARTEJ NA WIEDZY**

redakcja naukowa TERESA KUPCZYK

**UWARUNKOWANIA
SUKCESÓW KADRY
KIEROWNICZEJ
W GOSPODARCE
OPARTEJ NA WIEDZY**



KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA!

Difin

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Recenzenci
prof. dr hab. Magorzata Gableta
prof. dr hab. Barbara Olszewska



KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA!

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków
Europejskiego Funduszu Społecznego
oraz krajowego wkładu publicznego w ramach
Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013
na potrzeby realizacji Projektu
pt.: „Wsparcie dla rozwoju i adaptacji na Dolnym Śląsku”
(nr umowy UDA-POKL.08.01.02-02-065/08-00)

Copyright Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu
Warszawa 2009
Wszelkie prawa zastrzeżone.
Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie
całości lub fragmentów niniejszej pracy
bez zgody wydawcy zabronione.

Publikacja bezpłatna

ISBN 978-83-7641-180-4

Printed in Poland
Difin SA
ul. F. Kostrzewskiego 1, 00-768 Warszawa
tel. (22) 851-45-61, (22) 851-45-62, fax (22) 841-98-91
Wydanie pierwsze, Warszawa 2009
Skład i łamanie: Z. Wasilewski, Warszawa, tel. 601-30-60-35
Wydrukowano w Polsce

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	9
I. W KIERUNKU GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY – WYZWANIA DLA KADRY KIEROWNICZEJ	11
1. Gospodarka oparta na wiedzy. Sukces zawodowy kadry kierowniczej <i>(Teresa Kupczyk)</i>	13
1.1. Pojęcie i cechy gospodarki opartej na wiedzy	13
1.2. Diagnoza stopnia przekształcania się polskiej gospodarki w gospodarkę opartą na wiedzy i dystansu dzielącego ją od krajów Europy i świata	16
2. Uwarunkowania i możliwości wzrostu wiedzy spersonalizowanej w organizacji <i>(Małgorzata Gableta)</i>	20
2.1. Rozwój koncepcji zarządzania ludźmi: w kierunku wzrostu wiedzy	23
2.2. Wewnętrzne obszary aktywności na rzecz wzrostu wiedzy w organizacji	29
3. Wyzwania wobec międzynarodowej kadry menedżerskiej w gospodarce opartej na wiedzy <i>(Marzena Stor)</i>	34
3.1. Dynamika klasyfikacji i typologii międzynarodowej kadry menedżerskiej	37
3.2. Otoczenie zewnętrzne korporacji międzynarodowej – nowe role i zadania dla menedżerów	42
3.3. Na granicy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego – kształtowanie ogól- nobiznesowych metod zarządzania	51
3.4. Otoczenie wewnętrzne korporacji międzynarodowej – technologie, strategie, ludzie, kultury	57
4. Współczesne uwarunkowania pracy menedżerów <i>(Barbara Olszewska)</i>	70
4.1. Zmiany w otoczeniu globalnym organizacji	71
4.2. Nowe wyzwania wobec kadry menedżerskiej	74
4.3. Zmiany w regionie – atrakcyjność inwestycyjna Dolnego Śląska	76

5. Zmiany w zarządzaniu organizacją w gospodarce opartej na wiedzy <i>(Joanna Kubicka)</i>	80
5.1. Kierunki zmian w zarządzaniu	82
5.2. Zmiany form i struktur organizacyjnych oraz współpracy przedsiębiorstw	84
5.3. Zmiany stylu zarządzania	90
5.4. Klient w gospodarce opartej na wiedzy	95
6. Kierunek i zakres zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy <i>(Maria Tomys)</i>	98
6.1. Organizacja oparta na wiedzy – jej cechy i przesłanki budowania	100
6.2. Przekształcanie procesu zarządzania zasobami ludzkimi oraz jego uwarunkowania	101
6.3. Personalne i organizacyjne aspekty zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	104
6.4. Kierunki doskonalenia narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi	107
II. KOMPETENCJE PODSTAWOWĄ DETERMINANTĄ SUKCESÓW W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY	113
7. Czynniki sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy <i>(Teresa Kupczyk)</i>	115
7.1. Sukces zawodowy kadry kierowniczej – ustalenia terminologiczne	116
7.2. Ogólne uwarunkowania determinujące sukcesy kadry kierowniczej	121
7.3. Model kompetencyjny menedżera w gospodarce opartej na wiedzy – przegląd poglądów	133
7.4. Kluczowe kompetencje w gospodarce opartej na wiedzy	137
8. Wiodące umiejętności menedżerów wiedzy <i>(Kazimierz Perechuda)</i>	146
8.1. Determinanty roli menedżera wiedzy	146
8.2. Determinanty sektorowe	147
8.3. Umiejętności menedżera wiedzy	149
9. Nowe przywództwo determinantą sukcesu w gospodarce opartej na wiedzy <i>(Józef Puchalski)</i>	153
9.1. Ewolucja postrzegania przywództwa	156
9.2. Współczesne teorie przywództwa	165
9.3. Przywództwo w organizacji opartej na wiedzy	170

10. Co jest potrzebne kadrze kierowniczej, by zarządzane przez nią firmy osiągały sukcesy w gospodarce opartej na wiedzy? (opinia środowiska reprezentującego przedsiębiorstwa) (Zbigniew Sebastian)	180
10.1. Wiedza	183
10.2. Umiejętność zarządzania wiedzą	186
10.3. Komerccjalizacja wyników badań	189
Bibliografia	192
Opis projektu „Wsparcie dla rozwoju i adaptacji na Dolnym Śląsku”	214

WPROWADZENIE

Wielu teoretyków, a przede wszystkim praktyków, zadaje sobie pytanie, jakie czynniki decydują o sukcesie kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy. Niniejsza publikacja ma na celu udzielenie odpowiedzi na to pytanie. Wybór menedżerów, jako podmiotu badań, jest uzasadniony faktem olbrzymiego ich wpływu na funkcjonowanie organizacji. Z tego właśnie powodu stawiane są im wysokie wymagania. W dużej mierze od nich zależeć będzie zakres i tempo przejścia od modelu gospodarki opartej na pracy i kapitale do modelu gospodarki opartej na wiedzy. Sytuacja ta wymaga innego spojrzenia na organizację i zarządzanie, a także na kompetencje menedżerów. Ustalenie ogólnej listy czynników sukcesów kadry kierowniczej, mimo licznych badań i opracowań, w dalszym ciągu stanowi problem. Opinie nie są jednoznaczne, co w dużej mierze wynika z różnorodności podejść do badania pracy kierowniczej, ale i złożoności i interdyscyplinarności tego zagadnienia.

Wskazanie czynników sukcesów w gospodarce opartej na wiedzy w warunkach polskich stanowi szczególnie trudność, bowiem nasza gospodarka jest dopiero na początku procesu przekształcania się w gospodarkę opartą na wiedzy. Stąd problem jest słabo zbadany. Kluczowe znaczenie tego zagadnienia dla losów polskich przedsiębiorstw, gospodarki i społeczeństwa nakazuje jednak podjęcie prób poszukiwania czynników sprzyjających sukcesowi w tych nowych warunkach.

Przedstawione Państwu opracowanie zostało przygotowane w ramach pierwszego etapu realizacji projektu badawczego pt. „Wsparcie dla rozwoju i adaptacji na Dolnym Śląsku”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Unii Europejskiej. Składają się na nie autorskie referaty, w których prezentowane są różne poglądy na temat uwarunkowań sukcesów menedżerów w gospodarce opartej na wiedzy. Przez autorów została podjęta próba ustalenia stanu rozpoznania tych zagadnień na podstawie literatury przedmiotu, badań własnych, opinii i refleksji ekspertów, praktyków oraz przedstawicieli środowisk reprezentujących przedsiębiorstwa.

Pierwsza część prezentuje sposoby definiowania gospodarki opartej na wiedzy i jej cechy charakterystyczne, stopień przekształcania się polskiej gospo-

darki w gospodarkę opartą na wiedzy i dystans dzielący ją od krajów Europy i świata. Przedstawione zostało także pojęcie i wyznaczniki sukcesów menedżerów, obszary organizacji szczególnie ważne dla rozwoju i odpowiedniego spożytkowania wiedzy spersonalizowanej oraz wyzwania wobec międzynarodowej kadry menedżerskiej. Druga część opracowania zawiera opis współczesnych uwarunkowań pracy menedżerów i zmian w zarządzaniu, w tym kapitałem ludzkim, oraz kluczowe czynniki sukcesów w gospodarce opartej na wiedzy. Zaprezentowany został m.in. wpływ takich czynników, jak cechy psychologiczne, wiedza, umiejętności, zachowania czy płeć. Trzecia część opisuje ewolucję przywództwa i jego wpływu na sukces w gospodarce opartej na wiedzy, a także odpowiedź na pytanie, co jest potrzebne kadrze kierowniczej, by zarządzane przez nią firmy osiągały sukcesy w nowych warunkach gospodarowania, w opinii środowiska reprezentującego przedsiębiorstwa.

Prezentowane opinie, poglądy i wyniki badań z pewnością nie wyczerpują wszystkich możliwych punktów widzenia na opisywany problem, co nie umniejsza ich walorów poznawczych i aplikacyjnych. Autorzy żywią nadzieję, iż opracowanie posłuży jako inspiracja do dalszych dociekań naukowych, a co najważniejsze pozwoli menedżerom znaleźć najkrótszą drogę do sukcesów w gospodarce opartej na wiedzy.

I

W KIERUNKU GOSPODARKI OPARTEJ
NA WIEDZY – WYZWANIA DLA KADRY
KIEROWNICZEJ

GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY. SUKCES ZAWODOWY KADRY KIEROWNICZEJ

Teresa Kupczyk

1.1. Pojęcie i cechy gospodarki opartej na wiedzy

Pojęcie „gospodarka oparta na wiedzy” pojawia się w literaturze przedmiotu dość często i liczni autorzy podejmują się próby jego precyzyjnego zdefiniowania. Częstotliwość tych prób nie idzie jednak w parze, jak można by oczekiwać, z precyzyjnym i jednoznacznym dookreśleniem jego rozumienia. Sytuacja ta sprawia, że programy jej budowy są również dość nieprecyzyjne, co może negatywnie rzutować na zakres i tempo wdrożenia tego modelu w polskiej gospodarce. *Gospodarka oparta na wiedzy jest porządkiem ekonomicznym, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał, jest kluczowym zasobem*¹, który powinien być głównym czynnikiem produktywności, przewagi konkurencyjnej i wzrostu gospodarczego². Według definicji zaproponowanej przez OECD i Instytut Banku Światowego, to gospodarka, gdzie wiedza jest tworzona, zdobywana, transmitowana i użyta efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, jednostki i wspólnoty. Wiedza stanowi tu główne źródło bogactwa i najważniejszy czynnik produkcji³. Tworzona jest przez płynną kompozycję ukierunkowanego doświadczenia, wartości, użytecznych informacji i fachowego spojrzenia, stwarzającego podstawy do oceny i przyswojenia nowych doświadczeń i informacji⁴. Wiedza to efekt

¹ Drucker P., *Spółczesność pokapitalistyczna*, PWN, Warszawa 1999.

² Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.

³ Chojnicki Z., Czyż T., *Polska na ścieżce rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Podejście regionalne*, [w.]: *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, (red.) A. Kukliński, KBN, Biuro Banku Światowego, Warszawa 2003, s. 203; Onak-Szczepanik B., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach działających w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie Grupy Skandia)*; Piech K., *Wiedza i innowacje*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 214.

⁴ Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005; Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006; Lichtarski 2003; Pfeiffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna,

zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia⁵, to połączenie informacji ze zrozumieniem, w jaki sposób ich użyć⁶. Ostateczny kierunek powinien odbywać się od danych, poprzez przetwarzanie wiedzy, do mądrości⁷. Część autorów mocno akcentuje konieczność wykorzystania wiedzy. Ich zdaniem, wiedza to informacja, która została zrozumiana, wzbogacona o osąd oraz wykorzystana w działaniu⁸. Podsumowując, przesłaniem, jakie pozostawił nam P. Drucker, w dobie bezprecedensowej dostępności przetworzonych informacji dla każdego, kto dysponuje laptopem, źródłem prawdziwej siły jest umiejętność analizowania i interpretowania informacji i przekładania jej na działania⁹.

Ważnym etapem w gospodarce opartej na wiedzy jest przejście do koncepcji zarządzania wiedzą. Jest to metoda zarządzania organizacją funkcjonującą w społeczeństwie postprzemysłowym (wiedzy), polegająca na gromadzeniu, przetwarzaniu, upowszechnianiu i wykorzystywaniu wiedzy do osiągania celów przedsiębiorstwa¹⁰.

Ze względu na realizowane strategie wyróżnia się zarządzanie wiedzą jako:

- kluczowy zasób uwarunkowany zdolnościami intelektualnymi pracowników, będących źródłem przewagi konkurencyjnej,
- metody doskonalenia produktów/usług,
- podstawa działalności organizacji,
- sposoby doskonalenia procesów/procedur¹¹.

Wymaga to przeniesienia znaczenia z samej informacji i narzędzi służących jej pozyskaniu i dystrybuowaniu na wspieranie pracy opartej na wiedzy, czyli kreatywności i tworzeniu wartości dodanej do informacji¹².

Kraków 2002; Gawrylczuk A., Sobieska K., *Funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w spółkach prawa handlowego prowadzących działalność gospodarczą w Jeleniej Górze*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, (red.) E. Tabaszewska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

⁵ Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 19.

⁶ Brooking A., *Corporate memory. Strategies for knowledge memory*, International Thompson Business Press, London 1999, s. 5; Chodyński A., *Zarządzanie wiedzą*, Difin, Warszawa 2007, s. 19.

⁷ Clark D., *Understanding*, 2004, *Czy ufamy pracodawcom?*, raport On Board PR, PBS DGA 2006.

⁸ Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 13; Skrzypek A., *Wpływ zarządzania na jakość i konkurencyjność organizacji*, „Problemy Jakości” 2009, nr 2, s. 34; Edersheim E., *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2009, s. 32.

⁹ Edersheim E., op. cit.

¹⁰ Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005.

¹¹ Ibidem.

¹² Gladstone B., *Gospodarka oparta na wiedzy, Knowledge Management*, Petit, Warszawa 2004, s. 5; Międła K., *Od zarządzania informacją do zarządzania wiedzą*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, (red.) E. Tabaszewska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 98.

Istota organizacji opartej na wiedzy przejawia się w zdolności do pozyskiwania, rozwijania i wykorzystywania wiedzy, rozwoju i uczenia się, w zachęcaniu pracowników do kształcenia oraz poszukiwania skutecznych rozwiązań problemów, jakie w tej organizacji występują. Wiedza ma tu wymiar strategiczny. Kluczową kompetencją takiej organizacji jest więc przede wszystkim uczenie się¹³. Autorzy nie są w pełni zgodni co do precyzyjnego określenia cech organizacji opartej na wiedzy. Uwzględniając jednak ich opinie, można dokonać pewnej charakterystyki takich organizacji:

- wytwarzają produkty bogate w wiedzę (tzn. takie, których ponad 50% wartości stanowi wiedza, lub dostarczają usługi oparte na wykorzystaniu wiedzy w większym stopniu niż pracy fizycznej)¹⁴;
- zatrudniają wysokiej klasy specjalistów, tzn. pracowników wiedzy, stanowiących trzon wszystkich zatrudnionych¹⁵. Pracownicy wiedzy wytwarzają największą wartość dodaną i w znaczący sposób wpływają na wartość swoich firm¹⁶;
- sumują w nich to, co wiedzą poszczególni ludzie w nich zatrudnieni w jedną całość (zawsze przy współpracy klientów) i przekładają na działania¹⁷;
- opierają się na sieciach wzajemnie współdziałających na podstawie różnych form powiązań, przedsiębiorstw partnerskich¹⁸;
- ich struktura jest podporządkowana i nakierowana na tworzenie wartości dodanej na podstawie efektywnego wykorzystania wiedzy¹⁹;
- koncentrują się na przyszłości pełnej możliwości technologicznych i demograficznych²⁰;
- o ich wartości rynkowej w decydującym stopniu przesądza wartość kapitału intelektualnego, a to oznacza, że stosunek wartości rynkowej do wartości księgowej jest większy od 2²¹;

¹³ Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R.B., Smith B.J., *Piąta dyscyplina materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

¹⁴ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*, [w:] *W poszukiwaniu Nowych Paradygmatów Zarządzania*, (tychże red.), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 135; Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 33.

¹⁵ Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., op. cit., s. 21; Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zmiany paradygmatów...*, op. cit.

¹⁶ Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 17.

¹⁷ Edersheim E., op. cit., s. 43–44.

¹⁸ Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., op. cit., s. 21.

¹⁹ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., op. cit., s. 135; Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., op. cit., s. 33.

²⁰ Edersheim E., op. cit., s. 43.

²¹ Kukliński A. (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, KBN, Biuro Banku Światowego, Warszawa 2003, s. 179; Onak-Szczepanik B., op. cit.

- ich strategia działania jest aktualizowana i doskonalona w tempie dotychczasowym charakterystycznym dla taktyki, czyli w czasie rzeczywistym²²;
- ich strategię biznesową oparte są na: silnej i trwałej współpracy w obrębie partnerstw sieciowych, trwałej lojalności klientów, wiedzy, kompetencjach pracowników (zwłaszcza menedżerów), ciągłym uczeniu się organizacji, fuzjach, aliansach i partnerstwach²³;
- koncentrują się na swoich mocnych stronach. Kluczową kompetencją menedżerów w tych organizacjach jest zdolność dostrzegania, pozyskiwania, doboru i zarządzania talentami, w taki sposób, by z punktu widzenia realizacji celów organizacji połączyć mocne strony ludzi, minimalizując jednocześnie ich wady;
- posiadają umiejętność działania w warunkach globalizacji, bardzo wysokiego ryzyka oraz szybko podejmują decyzje²⁴;
- wykorzystują technologie informatyczne i komunikacyjne²⁵;
- chronią wiedzę niejawną przed jej wpływem²⁶.

1.2. Diagnoza stopnia przekształcania się polskiej gospodarki w gospodarkę opartą na wiedzy i dystansu dzielącego ją od krajów Europy i świata

Dystans Polski do krajów wysoko rozwiniętych, w tym do nowych państw członkowskich Unii Europejskiej jest widoczny na wielu płaszczyznach. W rankingach konkurencyjności polska gospodarka zajmuje dość odległe miejsca: 44 (IMD 2008) i 51 (WEF 2008). Co niepokojące, sytuacja ta utrzymuje się w okresach wieloletnich²⁷. Wprawdzie widać w ostatnich latach lekką poprawę, ale w dalszym ciągu kadra kierownicza uważa, że brakuje środowiska dla rozwoju przedsiębiorczości i konkurencyjnej gospodarki w Polsce. Podobnie sytuację ocenia Światowe Forum Ekonomiczne²⁸. Pocięcza natomiast, że spośród czynników wpływających na poprawę międzynarodowej pozycji konkurencyjnej pol-

²² Edersheim E., op. cit., s. 52.

²³ Edvisson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa, odkrywając jej ukryte korzenie*, PWN, Warszawa 2001, s. 23.

²⁴ Macias J., *Gospodarka oparta na wiedzy – nowy paradygmat rozwoju*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 10, s. 19; Huk K., *Zarządzanie wiedzą w małych przedsiębiorstwach o charakterze szkoleniowym, doradczym i konsultingowym*, (red.) E. Tabaszewska, *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, Uniwersytet Ekonomiczny Wrocław 2008.

²⁵ Macias J., op. cit., s. 19; Huk K., op. cit.

²⁶ Perechuda K., (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 33.

²⁷ IMD 2008; WEF, 2008.

²⁸ WEF, 2008.

skiej gospodarki na uwagę zasługują praktyki menedżerskie, oceniane w ostatnich latach coraz lepiej. W 2006 r. Polska zajmowała pod tym względem 56 miejsce, a w 2008 r. – 47. Znacznie pogorszyła się natomiast wydajność pracy (w 2008 r. – 51 miejsce, w 2007 r. – 36 miejsce). W 2008 r. źle oceniona została sprawność przedsiębiorstw prywatnych w skali międzynarodowej, ze względu na niską jakość pracy rad nadzorczych spółek, słabą identyfikację pracowników z ich firmami, występowanie konfliktu interesów pracodawcy i pracownika oraz brak możliwości zatrzymania i rozwoju młodych talentów w firmie²⁹. Niekorzystnie prezentuje się poziom zaawansowania wdrożenia modelu gospodarki opartej na wiedzy. W rankingu „Knowledge Economy Index” 2008 Polska zajęła 36 miejsce na 140 państw. Lepsze miejsca zajęły takie państwa, jak Estonia (21), Węgry (28) czy Czechy (29)³⁰. Z pewnością nie jest ułatwieniem fakt, że Polacy w zbyt małym stopniu inwestują w wiedzę i uczestniczą w kształceniu ustawicznym. Zaledwie 18% polskich pracowników w grupie wiekowej 25–64 lata posiadało w 2006 r. wykształcenie wyższe, gdzie średnia w krajach OECD wynosiła 27%. Uczestnictwo w kształceniu ustawicznym w Polsce jest znacznie niższe niż w krajach rozwiniętych Unii Europejskiej i wynosi 4,7%. Dla przykładu w Danii 29%, a Wielkiej Brytanii 26%. Średnia dla UE wynosi 9,6%³¹. Problem ten będzie prawdopodobnie narastał wobec wyzwań demograficznych stojących przed Unią Europejską, która w ciągu najbliższych 25 lat doświadczy spadku ludności w wieku produkcyjnym o około 20 milionów³².

Niestety, wśród przedsiębiorców słabo prezentuje się też świadomość konieczności nieustannego rozwoju kompetencji menedżerskich z zakresu finansów i marketingu. Z badań Fundacji Obserwatorium Zarządzania, przeprowadzonych w 2007 roku, jasno wynika, że jedynie 11% właścicieli firm w Polsce było zdecydowanie przekonanych o konieczności rozwijania umiejętności i wiedzy w zakresie zarządzania firmą i prowadzenia biznesu, a kolejne 21% było o tym raczej przekonanych. Blisko dwie trzecie nie widziało potrzeby szkolenia się³³.

Obecna sytuacja, w której muszą funkcjonować przedsiębiorstwa, wydaje się być znacznie trudniejsza, niż początkowo zakładano. Zgodnie z *Projektem Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015* przyjętym przez Radę Ministrów 27 czerwca

²⁹ Cyt. za: Radomski B., *Pozycja Polski w Unii Europejskiej*, [w:] *Polska. Raport o konkurencyjności 2009. Zasoby Ludzkie a przewagi konkurencyjne*, (red.) A. Weresa, Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 223.

³⁰ „Knowledge Economy Index – KEI”, „Knowledge Index – KI” 2008.

³¹ Program *Edukacja i szkolenie 2010*, Źródło: <http://www.men.gov.pl/content/view/356/31/> z dnia 15.05.09.

³² *Ramowa Strategia Spójności*, 2005.

³³ Boni M., *Polska 2030 Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.

2006 roku zakładano, że średni wzrost PKB w latach 2006–2010 wyniesie 4,7%³⁴. Rzeczywistość okazała się zdecydowanie mniej optymistyczna. Wskaźnik PKB dla Polski w kwietniu 2009 r. wyniósł 0,8 (GUS). Mimo że tego nie zakładano, globalny charakter kryzysu finansowego spowodował spadek tempa wzrostu PKB także w Polsce.

Nie wdrożono planowanych w ostatnich latach ułatwień dla prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce, którą na arenie europejskiej zaliczono do krajów nieprzysługujących priorytetu polityce na rzecz przedsiębiorczości czy wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)³⁵.

Znaczny dystans dzieli Polskę w zakresie produktywności (1,9% w 2006 r.), która wprawdzie wzrasta, ale znacznie wolniej niż w większości nowych krajów członkowskich. Najszybciej rosła w 2007 r.: na Słowacji – 8,1%, Litwie – 6,7%, w Estonii i na Łotwie – po 6,6%. Równie niekorzystnie przedstawia się w Polsce poziom wydajności (wskaźnik w 2008 r. wyniósł 60,5). Liderami pod tym względem są: Luksemburg – 165,2, Irlandia – 134,2, Belgia – 126,6 i Francja – 118,9. Gorsze od Polski wyniki osiągnęły Łotwa – 51, Rumunia – 45,7 i Bułgaria – 35,1³⁶. By sprostać wysokiej konkurencyjności światowej gospodarki, polskie przedsiębiorstwa powinny być bardziej innowacyjne. Zgodnie z rankingiem European Innovation Scoreboard 2008 Polska zaliczana jest do państw doganiających (najmniej innowacyjnych), obok takich krajów, jak Bułgaria, Litwa, Łotwa, Malta czy Rumunia. Ten stan nie powinien dziwić, zważywszy na poziom wydatków na prace badawczo-rozwojowe w Polsce, który wyniósł w 2006 r. 0,56% PKB (w 2007 r. w UE27 – 1,83% PKB). W przewodzącej w rankingu Unii Europejskiej Szwecji ich poziom w 2007 r. wyniósł 3,63% PKB³⁷. Co prawda w ostatnim czasie w Polsce obserwujemy pozytywny trend wzrostowy zarówno, jeżeli chodzi o udział inwestorów zagranicznych w eksporcie (głównie sektor motoryzacyjny, ale również elektroniczny), jak i w finansowaniu działalności badawczo-rozwojowej.

Jedną z powszechnie stosowanych miar innowacyjności gospodarki jest liczba patentów.

Liczba polskich wniosków patentowych pozostaje od kilkunastu lat niezmiernie niska. Mimo że w okresie 2000–2006 udział podmiotów zagranicznych w finansowaniu B&R wzrósł niemal czterokrotnie, do poziomu ok. 7% ogółu wydatków B&R przedsiębiorstw, co na tle innych państw europejskich, jak Wielka Brytania, Austria czy Grecja, nie jest wynikiem imponującym (w każ-

³⁴ http://www.mrr.gov.pl/srk/Strony/srk_0715.aspx

³⁵ Koczor M., *Raport z wykonania Strategii Lizbońskiej w 2008 roku*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2009.

³⁶ Ibidem.

³⁷ Ibidem.

dym z tych krajów udział zagranicznych źródeł finansowania badań i rozwoju wynosi powyżej 20%), to nadal rodzime firmy odstają pod względem zgłaszanych wniosków patentowych oraz rejestrowanych patentów nie tylko od innych krajów europejskich, ale również od dynamicznie rozwijających się gospodarek Korei, Brazylii czy Chin. Istotnym jest zatem pytanie, jakiego poziomu wydatki powinny być przeznaczane i pozwoliłyby polskiej nauce zaistnieć na globalnym rynku innowacji? Dla przykładu Niemcy ustaliły, że zamierzają w perspektywie do 2010 r. podnieść udział nakładów na B&R do poziomu 3,0%, czyli takiego, jaki zakłada Strategia Lizbońska. Natomiast Polska w Strategii Rozwoju Kraju na lata 2007–2013 za cel przyjęła podniesienie wydatków do poziomu 1,5% PKB w 2010 r. i 2,0% w 2015 r.³⁸

Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych wskazują, że największą szansę na przetrwanie i powodzenie mają te organizacje, które wdrożyły model gospodarki opartej na wiedzy, uelastyczyły swoje struktury, zmieniają sposób zarządzania i postawią na kapitał ludzki, w tym na jego wiedzę, motywację i kreatywność. Wskazuje się, że kapitał intelektualny stanowi najgłębszy i najistotniejszy potencjał rozwojowy Polski. Podkreśla się jednak fakt, że pod wieloma względami wartość tego potencjału jest obecnie niższa niż w wielu krajach świata o wysokich dochodach. Mimo to uważa się, że tylko taka strategia rozwoju Polski, która w wiedzy upatrywać będzie główną przewagę konkurencyjną Polski, stwarza szansę zrównoważonego rozwoju, którego beneficjentem będą wszyscy obywatele³⁹.

Istnieją też głosy twierdzące, że w Polsce nie wykształcił się jeszcze styl zarządzania, umożliwiający realne konkurowanie na rynku globalnym. Istniejący obecnie styl zarządzania jest niespójny i nieprzedsiębiorczy. Jest to styl „wyniesiony z przeszłości”, w którym więcej jest administrowania niż zarządzania. Orientuje on przedsiębiorstwa głównie na bieżący zysk, osiągany często w nieetyczny sposób, a nie na inwestowanie w przyszłość i podnoszenie efektywności oraz konkurencyjności krajowej produkcji. System ten w stopniu niedostatecznym umożliwia szybkie i efektywne dostosowywanie się do wymogów rynku, w tym konkurowania wewnętrznego i zewnętrznego, kontynuowanie transformacji czy też stymulowanie powstawania nowych przemysłów, usług i wdrażania innowacji⁴⁰.

³⁸ Weresa A. (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2009. Zasoby ludzkie a przewagi konkurencyjne*, Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 211.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Difin, Warszawa 2007, s. 27; Tebriz T.Y., Isma'il S.H., *Gospodarka oparta na wiedzy, kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie i zarządzanie nim*, [w:] www.GlobalEkonomiy.pl [on-line], [dostęp 19.06.09], <http://globaleconomy.pl/content/view/2706/3/>

Ciekawe wnioski wynikają z przeprowadzonego w 2008 r. przez firmę IBM badania pod tytułem „CEO Study”⁴¹ na grupie ponad 1000 prezesów i liderów firm z sektora publicznego i prywatnego na świecie. Wynika z nich, że:

- 8 na 10 prezesów obserwuje konieczność zmian i poważnie się do nich przygotowuje,
- w ciągu dwóch lat luka między zdolnością zarządzania zmianą, a ich skalą zwiększyła się trzykrotnie,
- liczba firm deklarujących brak lub ograniczone sukcesy we wprowadzaniu zmian w przeszłości wzrosła o 60% (z 12% do 19%),
- liderzy rynkowi zdecydowanie lepiej zarządzają zmianą niż ich konkurencja,
- prezesi nie koncentrują się już tylko na wybranych wyzwaniach rynkowych, ale planują jednoczesne zmiany w wielu obszarach i przygotowani są na większe ryzyko,
- 75% prezesów postrzega rosnące wymagania klientów nie jako groźbę, ale jako szansę do wyróżnienia na rynku,
- prezesi znacznie zwiększają inwestycje związane z adresowaniem potrzeb klientów, którzy są coraz lepiej poinformowani i zaangażowani – ogólny wzrost o 22%, wśród liderów nawet o 36%,
- 3/4 badanych koncentruje swoje wysiłki na rozwoju nowych zdolności operacyjnych, zwiększonej przejrzystości działania oraz zaadresowaniu nowych segmentów klientów,
- większość prezesów zmierza do globalnej integracji i radykalnie zmienia model biznesowy swojej firmy,
- wiodące firmy częściej niż pozostali gracze wybierają globalną integrację jako ścieżkę rozwoju,
- prawie wszyscy prezesi wprowadzają zmiany, a 2/3 z nich silnie się na nich koncentruje,
- 40% badanych przyjmuje model biznesowy, który opiera się na współpracy z zewnętrznymi partnerami (głównie są to liderzy rynków),
- ponad 20% badanych przyjmuje najtrudniejszą możliwą ścieżkę, jaką jest redefinicja własnych rynków i przeniesienie swojej działalności do nowych branż, które często samodzielnie kreują (głównie są to liderzy rynków), większość prezesów przykłada szczególną wagę do odpowiedzialności społecznej.

⁴¹ Rozwój firm a kadra zarządzająca 2008, badania firmy IBM pod tytułem „CEO Study” przeprowadzone przez Instytut IBM for Business Value na grupie ponad 1000 prezesów i liderów firm z sektora publicznego i prywatnego na świecie. Wyniki raportu oparte są na serii wywiadów przeprowadzonych przez IBM Global Business Services oraz IBM Institute for Business Value w 2007 roku i w pierwszym kwartale 2008 roku. W ankietach wzięło udział 1130 prezesów i dyrektorów generalnych, liderów w sektorze prywatnym i publicznym z 40 krajów. Większość rozmów przeprowadzili podczas spotkań pracownicy IBM, pozostałą część zrealizowano telefonicznie dzięki współpracy z Economist Intelligence Unit (EIU)
www.egospodarka.pl/30581,Rozwoj_firm_a_kadra_zarzadzajaca_2008,3,39,1.html

UWARUNKOWANIA I MOŻLIWOŚCI WZROSTU WIEDZY SPERSONALIZOWANEJ W ORGANIZACJI

Małgorzata Gableta

Wstęp

We współczesnych jednostkach gospodarczych wciąż rośnie znaczenie kapitału intelektualnego, co jest nierozzerwalnie związane z wiedzą. Rozumienie informacji i ich świadome wykorzystywanie, wymagające pojmowania zależności, konsekwencji i trudno uchwytnych uwarunkowań wiąże się z wiedzą, ale i określonymi predyspozycjami, intuicją, umiejętnościami i motywacją wewnętrzną jej posiadaczy. Rodzaj i poziom wiedzy oraz jej aspekty aplikacyjne zależą więc od ludzi będących w dyspozycji organizacji. To oni są nośnikami wiedzy. Jeśli tak, to warto pamiętać o jej podziale dokonanym przez J. Nonakę i H. Takeuchiego¹, na *tacit knowledge* i *explicit knowledge*.

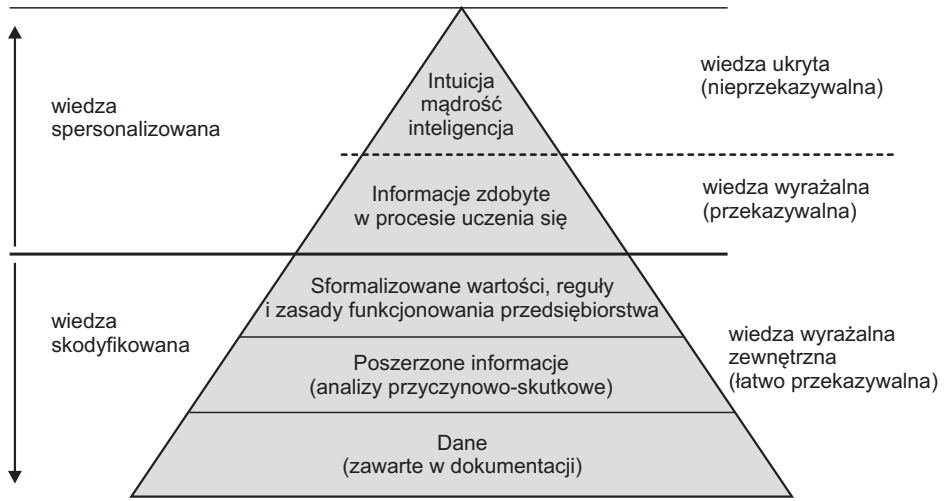
Wskazane odmiany wiedzy są różnie określane. I tak *tacit knowledge* nazywa się m.in. wiedzą cichą, milczącą, niewyraźną, ukrytą, natomiast *explicit knowledge* wiedzą dostępną, wyraźną. W odniesieniu do człowieka zasadne jest mówić o wiedzy spersonalizowanej, będącej wiedzą ukrytą i/lub wyraźną. Ta ostatnia przybiera także postać wiedzy skodyfikowanej. Na rysunku 1 przedstawiono trójkąt hierarchii wiedzy, który wskazuje bliżej na jej odmiany, a w tym interesującą nas wiedzę spersonalizowaną.

Można stwierdzić, że priorytetowe znaczenie w osiąganiu przez organizację sukcesu, w tym i odpowiedniego miejsca na rynku, ma wiedza spersonalizowana. Wzrost tej wiedzy zależy od wiedzy typu *know-who*. W organizacjach powinna istnieć świadomość konieczności dysponowania potencjałem ludzkim o odpowiednich cechach, i to nie tylko tych, które wiążą się bezpośrednio ze stanem wiedzy zatrudnionych, ale i jej stosowaniem oraz poszerzaniem i przekazywa-

¹ Nonaka J., Takeuchi H., *The Knowledge – Creating Company; How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 1995.

niem na użytek organizacji. Wymaga to określonej motywacji sprzyjającej także dzieleniu się wiedzą, a tym samym jej namnażaniu (przyrastaniu) w organizacji.

Rysunek 1. Trójkąt hierarchii wiedzy



Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu: Skyrme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999, s. 47.

Nawiązując do rysunku 1, warto podkreślić, iż samo posiadanie skodyfikowanych baz danych i informacji, także w formie skomputeryzowanej, nie czyni organizacji bardziej inteligentną. Następuje to dopiero poprzez wiedzę spersonalizowaną. Składają się na nią nie tylko umiejętności nabyte przez ludzi w procesie jej kształtowania oraz pracy, ale i wiedza ukryta. Dzięki intuicji i mądrości danego pracownika możliwe staje się uruchomienie w odpowiednim czasie właściwej części wiedzy wyrażalnej. Powinno temu sprzyjać dysponowanie przez organizację odpowiednim zbiorem norm i zasad działania oraz procedur decyzyjnych, ułatwiających rozwiązywanie pojawiających się problemów, co wiąże się w dużej mierze z uruchamianiem przez pracowników wiedzy ukrytej².

Wiedzę ukrytą trudno zdobyć w procesie dydaktycznym. Chodzi głównie o sytuacje nieokreślone i wieloznaczne, w których właściwe znalezienie się wymaga wykorzystania wrodzonych reakcji adaptacyjnych³. Warto zatem pamiętać

² Zob. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 144–146.

³ Por. Galar R., *Gospodarka oparta na wiedzy i innowacje przełomowe*, [w:] *Gospodarka*

o tzw. treningu społecznym, znajdującym odzwierciedlenie w zdobytym doświadczeniu, które może wzmacniać bądź osłabiać określone cechy osobowości pracowników.

W organizacji powinny istnieć odpowiednie warunki do wzrostu wiedzy pracowników, znajdujące wyraz we wzmocnieniach sprzyjających podnoszeniu jej poziomu oraz skuteczności wykorzystania. W pierwszym rzędzie warto zwrócić uwagę na podejście do ludzi, a ściślej koncepcję zarządzania ludźmi i wyrażany w jej obrębie stosunek do wiedzy. To, jak i inne uwarunkowania działalności organizacji, powinno leżeć u podstaw formowania strategii ogólnej, uszczegóławianej w strategiach funkcjonalnych, a w tym i strategii personalnej.

Względy aplikacyjne wymagają głębszego spojrzenia na uwarunkowania wzrostu wiedzy oraz możliwości jej wykorzystania w przedsiębiorstwie. Nabiera to szczególnego znaczenia w sytuacji, kiedy formułowane w literaturze przedmiotu postulaty i zalecenia działań mają w większości charakter ogólnikowy, a przy tym intencjonalny, słabo nawiązujący do rzeczywistości gospodarczej.

Celem opracowania jest rozpoznanie obszarów organizacji szczególnie ważnych dla rozwoju i odpowiedniego spożytkowania wiedzy spersonalizowanej. Nawiązano przy tym do współczesnych koncepcji zarządzania ludźmi, ukazując ich rolę w procesie poszukiwania możliwości wzrostu wiedzy.

Dla osiągnięcia tego celu posłużono się rozważaniami zawartymi w literaturze przedmiotu poświęconej zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz zarządzaniu wiedzą. Wykorzystano także własne obserwacje i badania empiryczne, prowadzone systematycznie w całym dotychczasowym okresie transformacji w odniesieniu do puli ponad dwudziestu przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych, zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska. Jako narzędzia badawcze wykorzystuje się kwestionariusz – ankietę oraz wywiad skategoryzowany prowadzony przy użyciu kwestionariusza pytań. Są one skierowane do kierownictwa wszystkich szczebli zarządzania, działów HR oraz pozostałych pracowników.

2.1. Rozwój koncepcji zarządzania ludźmi: w kierunku wzrostu wiedzy

Działania podejmowane w sferze personalnej są zdeterminowane w dużej mierze preferowanym – w warunkach funkcjonowania danej organizacji – podejściem do ludzi. Chodzi o filozofię sprawowania funkcji personalnej, powiązaną z określoną koncepcją zarządzania ludźmi, uwzględniającą m.in., w większym bądź mniejszym zakresie, interesującą nas tutaj kwestię wzrostu wiedzy.

Omawiając to zagadnienie, pożądane wydaje się zwrócenie uwagi na ewolucję samej funkcji personalnej. Zmiany w jej obszarze określa się syntetycznie poprzez wskazanie na modele, które zmieniają się w czasie, równoległe do zmian stereotypu człowieka. W zestawieniu owych modeli, sporządzonym przez H. Króla⁴ występują, poczynając od lat 50.:

- model behawioralny i humanistyczny (lata 1950–1960) wraz ze stereotypem człowieka określanym jako zewnątrzsterowny i samorealizujący się,
- model zasobów ludzkich (lata 1960–1980) i związany z nim stereotyp człowieka kompleksowego,
- model kapitału ludzkiego (koniec XX i początek XXI wieku), któremu towarzyszy stereotyp człowieka uczącego się i dzielącego się wiedzą.

Obecnie warto zwrócić uwagę na dwa ostatnie modele, tożsame ze stereotypami człowieka kompleksowego oraz uczącego się i dzielącego się wiedzą. Pierwszy z nich odzwierciedla koncepcję *Human Resources Management* (HRM), tj. zarządzania zasobami ludzkimi, a drugi uwzględnia w dużej mierze ponadfunkcyjną koncepcję zarządzania, jaką jest zarządzanie wiedzą. Można stwierdzić, że ujęcia te w pewnym zakresie nawiązują do polskich warunków gospodarowania. W sferze personalnej obserwuje się bowiem odchodzenie, aczkolwiek powolne, od działań przypadkowych oraz rutynowego administrowania personelem, w kierunku formowania całościowego, skoordynowanego systemu personalnego, w którym widzi się konieczność rozpatrywania interesów (oczekiwań) pracowników, począwszy od ich wejścia do wyjścia z organizacji. W części jednostek gospodarczych, w tym głównie wspomaganym kapitałem zagranicznym, można stwierdzić większe zainteresowanie potencjałem ludzkim. W wyniku odpowiedniego wykorzystywania cech tego potencjału kształtuje się kapitał ludzki. Jego tworzenie wymaga w pierwszym rzędzie wyboru odpowiedniej polityki i strategii personalnej, sprzyjających rozwojowi pracowników, stosownie do przyjętej przez organizację strategii ogólnej.

Decyzje dotyczące polityki personalnej są wyrazem preferowanej koncepcji zarządzania ludźmi, a tym samym postrzegania pracowników oraz związanych z nimi, podstawowych intencji⁵. Na podkreślenie zasługuje przy tym strategiczny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi⁶. Jednocześnie ważna staje się efektywność praktyk personalnych, kształtowanych w kontekście realizacji celów organizacji. W procesie owego kształtowania pojawiają się takie pojęcia, jak zmiana i rozwój. Pojęcia te dobrze odzwierciedlają poszukiwanie nowych, mo-

⁴ Zob. Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 35–46.

⁵ Zob. Gableta M. (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 29.

⁶ Zob. m.in. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 52–59.

delowych ujęć zarządzania ludźmi, adekwatnych do potrzeb zmieniających się organizacji.

Za wyraz takiego dążenia można uznać stosunkowo nowy nurt zarządzania zasobami ludzkimi (zsl), określane jako *High Performance Work Systems* (HPWS) – systemy wysoce efektywnej pracy. Wyróżnikiem idei tego nurtu jest koncentracja na zbieżności pomiędzy kluczowymi praktykami w obszarze personalnym (tzw. filarami) a wysoką efektywnością (*high performance*). Poprzez wprowadzenie określenia *work systems* akcentuje się konieczność systemowego podejścia do sposobu zapewniania owej efektywności.

S. Borkowska wymienia kilka podstawowych zasad leżących u podstaw HPWS, jako specyficznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. To przede wszystkim⁷:

- połączenie, w procesie projektowania HPWS, trzech podejść tj. podejścia konfiguracyjnego, kontekstualnego i najlepszych praktyk;
 - powiązanie strategii personalnej ze strategią ogólną organizacji poprzez przyjęcie filozofii działania opartej na:
 - formowaniu wiązki kilku kluczowych praktyk, stanowiących filary HPWS, uznanych za ważne dla wzrostu efektywności,
 - tworzeniu trudnej do skopiowania konfiguracji kluczowych praktyk, dopasowanej do celów organizacji i kontekstu sytuacyjnego,
 - wewnętrznej spójności kluczowych praktyk, a przy tym i spójności z praktykami stosowanymi w innych obszarach działalności organizacji;
 - wpływanie na efekty:
 - rynkowe, na poziomie organizacji jako całości oraz jej segmentów wewnętrznych,
 - całego systemu wysoce efektywnej pracy, a nie tylko pojedynczych praktyk;
 - idiosynkratyczny charakter HPWS, wynikający z wymienionych wyżej cech.
- Prezentowane w literaturze przedmiotu filary HPWS są dość zróżnicowane. W dużej ich części nawiązuje się do interesującego nas zagadnienia wzrostu wiedzy, uznając tym samym, że wiedza, a głównie jej wzrost, może być traktowana jako ważne źródło podwyższania efektywności⁸. I tak, na przykład można odnotować konfiguracje kluczowych praktyk w postaci:
- informacja, rozwój wiedzy, wynagrodzenie powiązane z efektami, egalitaryzm,
 - współuczestnictwo, rozwój kierownictwa i szkolenie, wynagradzanie za efekty, rekrutacja i selekcja.

⁷ Zob. Borkowska S., *Dwie koncepcje proefektywnościowego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Systemy wysoce efektywnej pracy*, (red.) S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2007, s. 37.

⁸ Zestawienie filarów HPWS według różnych autorów zawarto m.in. w: ibidem, s. 35–36.

HPWS jest skorelowany ze wzrostem wydajności i obniżką kosztów oraz szybszą reakcją na potrzeby klientów. Zwraca się przy tym także uwagę na lepsze zaspokajanie interesów pracowniczych w postaci, np. poprawy bhp, redukcji przeciążenia pracą, zmniejszenia konfliktów, jak i wzrostu wynagrodzeń⁹.

Pod szyld „HPWS” włącza się często koncepcję HIWP, stanowiącą zestaw praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, które stawiają akcent na autonomię pracowników w podejmowaniu decyzji związanych z ich pracą oraz dostęp do informacji. Przyjmuje się, że uwzględnianie oczekiwań pracowników, wzmacnianie ich motywacji oraz osiąganie satysfakcji z pracy prowadzi do ich włączenia się (*involvement*) w realizację celów organizacji, a przez to osiągnięcia wysokiej efektywności i trwałej przewagi konkurencyjnej. Współuczestnictwo pracowników w sprawach organizacji i ich identyfikację z jej celami postrzega się więc jako kluczową dźwignię finansową. Na podkreślenie zasługuje tutaj fakt, iż najczęściej jako jeden z filarów HIWP wymienia się także wiedzę i jej rozwój. Przyjmuje się zatem, iż owa wiedza (a więc szkolenia, *coaching* itp.) – a ściślej jej wzrost – sprzyja budowaniu zaangażowania pracowników, co skutkuje wzrostem korzyści dla organizacji, ale i samych pracowników.

Nawiązując do współczesnego, wskazanego wyżej stereotypu człowieka uczącego się i dzielącego się wiedzą oraz przekształceń w koncepcjach dotyczących zarządzania ludźmi, podjęto próbę wskazania na układ powiązań pomiędzy określonymi elementami obszaru personalnego, mając na uwadze zasadność wzrostu wiedzy w organizacji. Formułę związaną z tym wzrostem przedstawiono na rys. 2. W jej obrębie uwzględniono perspektywę przedsiębiorstwa jako całości, akcentując stosowanie podejścia kontekstualnego i konfiguracyjnego. Sporządzając tę formułę, kierowano się także najlepszymi praktykami zarządzania ludźmi, nawiązującymi do zasad zarządzania wiedzą sformułowanych w teorii.

Rozstrzygnięcia dotyczące praktyk o charakterze kluczowym w obszarze personalnym, pozostają – w przypadku każdej organizacji – pod wpływem rangi i siły przebicia, jaką mają w danym czasie określone grupy interesariuszy, jak i innych okoliczności zewnętrznych i wewnętrznych. Każda organizacja jest bowiem jedyna w swoim rodzaju i wymaga zindywidualizowanych rozwiązań. Procesy decyzyjne dotyczące rozpatrywanego obszaru są uwarunkowane w większości elementami niepowtarzalnymi, nawet jeśli wydają się podobne. Działania podejmowane w danej sytuacji nie muszą się zatem sprawdzać w innej.

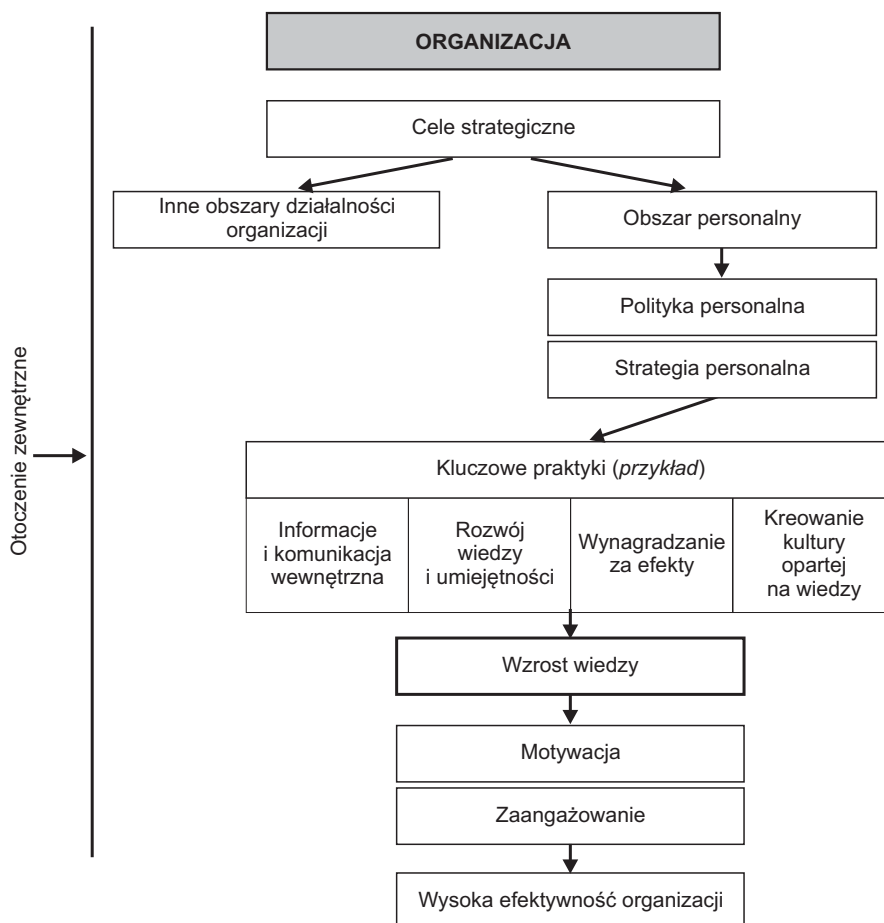
Badania nad rzeczywistością gospodarczą jednoznacznie wskazują na zasadność stosowania podejścia sytuacyjnego¹⁰, nie wykluczając przy tym podejścia systemowego. Dla decydenta pierwszoplanowe znaczenie powinno mieć zatem

⁹ Ibidem, s. 37–38.

¹⁰ Na temat podejścia sytuacyjnego szerzej zob. m.in. Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, część 1, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 26–28.

traktowanie określonej sytuacji wraz z jej uwarunkowaniami jako podstawy do analizy współzależności pomiędzy systemami, jakimi są otoczenie i organizacja, a także poszczególnymi podsystemami samej organizacji. Zasygnalizowane w ten sposób sprzężenia zwrotne stanowią istotę podejścia systemowego preferowanego w nowych nurtach koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, akcentujących wzrost wiedzy w organizacji.

Rysunek 2. Formuła wzrostu wiedzy w organizacji



Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu S. Borkowska, *Innowacyjność: w kierunku zarządzania przez zaangażowanie*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, (red.) M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, UE, Wrocław 2009, s. 22.

Na rysunku 2, w nawiązaniu do HIWP, odnotowano zaangażowanie pracowników. Przejawia się ono we względnie trwałym zachowaniu, wyrażającym gotowość do działania na rzecz organizacji, identyfikację z tą organizacją oraz chęcią pozostawania w jej obrębie. Pracownik zaangażowany jest zmotywowany do¹¹:

- uzupełniania luk kompetencyjnych, niezbędnych w osiągnięciu celów cząstkowych, wynikających z tzw. „drzewa celów”, co jest charakterystyczne dla zarządzania przez cele¹², stwarzającego dogodne warunki do realizacji filozofii organizacji uczącej się, w wyniku nawiązania do uczenia się na zasadzie pętli podwójnej¹³, pomagania innym, dzieląc się swoją wiedzą, doświadczeniem, podejmując – z własnej inicjatywy – działania mające na celu rozwój kapitału intelektualnego organizacji,
- podejmowania dodatkowego wysiłku, jeśli wymaga tego sytuacja w organizacji.

Wskazane wyżej zachowania – ukształtowane na bazie cech kultury organizacyjnej – warunkuje m.in. odpowiedni dostęp do informacji powiązany z otwartą komunikacją, samodzielność i wiedza pracowników, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, wynagradzanie za efekty. Dobór odpowiednich praktyk wymaga wsparcia przez podmioty zarządzania zasobami ludzkimi, a więc kierownictwo naczelne, kierowników liniowych oraz dział HR, które dysponują określonymi dźwigniami poprawy efektywności¹⁴.

W literaturze przedmiotu prezentowane są różne sposoby pomiaru tej efektywności. W zależności od przyjętego podejścia bierze się pod uwagę zysk netto, stopę wzrostu kapitału, wzrost wartości akcji, przychody ze sprzedaży, produktywność pracy, wielkość zysku na jednego zatrudnionego, poziom fluktuacji, wskaźnik satysfakcji pracowników, wskaźnik poziomu zadowolenia klientów, wskaźnik lojalności klientów itp.¹⁵.

Jak widać, część miar dotyczy wyników finansowych organizacji. Natomiast poziom satysfakcji pracowników, czy też wskaźnik zadowolenia, jak i lojalności klientów, znajdują odzwierciedlenie w tym wyniku pośrednio i w dłuższej perspektywie. Na tym tle ujawnia się problem wymiarowania efektów działalności organizacji. Część z nich powiązana jest bezpośrednio z interesującą nas sferą

¹¹ Por. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, (red.) M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, s. 36.

¹² Zob. m.in. Humble J.W., *Zarządzanie przez określanie celów*, PWE, Warszawa 1971.

¹³ Na temat powiązań i pętli zob. np. Senge P.M., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R.B., Smith B.J., *Piąta dyscyplina materiały dla praktyka*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 141 i dalsze.

¹⁴ Zob. Borkowska S., op. cit., s. 41–43.

¹⁵ Zob. m.in. Sienkiewicz Ł., Sajkiewicz B., *Perspektywa HPWS w pomiarze efektywności zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Systemy wysoce efektywnej pracy*, (red.) S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2007, s. 150–159.

personalną, którą cechuje wyjątkowa wielość i złożoność powiązań. Sytuacja ta odpowiada tzw. czarnej skrzynce (*black-box*)¹⁶, będącej niemożliwym, jak dotąd, do jednoznacznej identyfikacji splotem zależności zjawisk, działań, procesów zachodzących w organizacji funkcjonującej w danym otoczeniu, mającym wpływ na wyniki jej działania.

Poszukując możliwości likwidacji wskazanej luki badawczej, warto pamiętać o pozytywnych symptomach rezultatów wzrostu wiedzy w organizacji, które są rozpoznawane w praktyce. Owe oznaki, przejawiające się ostatecznie poprzez wzrost konkurencyjności, skłaniają do identyfikacji – w procesie badawczym – możliwie wszystkich obszarów i środków rozwoju wiedzy w organizacji. U podstaw owego poszukiwania leży przyjęcie określonej koncepcji zarządzania ludźmi.

2.2. Wewnętrzne obszary aktywności na rzecz wzrostu wiedzy w organizacji

Zarządzanie wiedzą w organizacji ma sens o tyle, o ile potencjał ludzki zajmuje w niej odpowiednie, znaczące miejsce. Miejsce to zależy w dużej mierze od, jak wskazano wyżej, określonej koncepcji zarządzania ludźmi, w której podmiotowość człowieka, a w tym reagowanie na jego potrzeby i oczekiwania, traktowane jest jako ważna cecha systemu zarządzania organizacją. W systemie tym znaczące miejsce należy nadać wiedzy, implementując procesy zarządzania wiedzą, takie jak¹⁷:

- lokalizowanie wiedzy,
- pozyskiwanie wiedzy,
- rozwijanie wiedzy,
- dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie,
- wykorzystywanie wiedzy,
- przechowywanie wiedzy.

Tak ukierunkowane działania wpływają na sposób pracy ludzi w organizacji, sprzyjając kreatywnemu myśleniu, tworząc przy tym podwaliny pod innowacje. Jest to szczególnie ważne współcześnie, kiedy przed organizacjami stoją dwa trudne zadania. Pierwsze wiąże się z dysponowaniem aktualną informacją i najnowszą wiedzą, a drugie z wykorzystywaniem informacji oraz wiedzy dla uzyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania¹⁸. Za G. Kobyłko

¹⁶ Zob. Boxall P., Maky K., *High – performance work systems and organizational performance: Bridging theory and practice*, Asia Pacific, Journal of Human Resources 2007, No. 45.

¹⁷ Zob. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42.

¹⁸ Ziemienczyk K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 82.

i M. Morawskim można stwierdzić, że zarządzanie wiedzą, niezależnie czy ma postać specjalnego, celowo wdrożonego, systemowo ujętego programu, czy też jest jedynie luźnym zbiorem mniej lub bardziej świadomie stosowanych metod pozyskiwania i rozwijania wiedzy, będzie w coraz większym stopniu przenikać każdy proces, zjawisko, bądź wydarzenie zachodzące w organizacji¹⁹. Jeśli tak, to zasadne jest stosowanie takich pojęć, jak przedsiębiorstwo wiedzy (*knowledge – intensive company*) lub przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, jak i pracownik wiedzy (*knowledge worker*)²⁰.

Mając na uwadze wzrastanie wiedzy, należy intensyfikować procesy uczenia się w organizacji, pamiętając, iż są one oparte na refleksji, konfrontowaniu ze sobą różnych informacji i różnych fragmentów wiedzy i na wyciąganiu z tego praktycznych wniosków²¹. Skuteczność kształtowania i wykorzystywania wiedzy wymaga w pierwszym rzędzie świadomości odnośnie istnienia obszarów szczególnie ważnych dla jej wzrostu. Wiążą się one z szeroko ujmowaną sferą personalną organizacji. Przeprowadzone badania pozwoliły wyodrębnić takie obszary, co znalazło odzwierciedlenie na rysunku 3.

Pokazane powiązanie sfery personalnej z zarządzaniem wiedzą nawiązuje do operacjonalizacji tego zarządzania. Pracownicy, będący nośnikami wiedzy, są przedmiotem oddziaływania w kierunku powiększania i przyrastania wiedzy oraz możliwie najlepszego jej spożytkowania w organizacji. Wymaga to stosowania odpowiednich stymulatorów i warunków sprzyjających powiększaniu wiedzy.

Poprzez dysponowanie pracownikami o pożądanym, z punktu widzenia realizacji celów strategicznych, potencjale oraz jego odpowiednim wykorzystywaniu – także w związku z wyposażeniem ludzi we właściwe oprzyrządowanie techniczne i technologiczne ułatwiające zbieranie i przetwarzanie informacji – możliwe jest kumulowanie potrzebnej w organizacji wiedzy oraz skuteczne stosowanie. Powinna temu sprzyjać polityka personalna, określająca zasady i wytyczne dotyczące głównie takich składowych funkcji personalnej, jak dobór pracowników, ich oceny oraz szkolenie i doskonalenie. Formując strategię personalną, będącą zestawem (programem) poświadanych działań, uwzględniającym instrumenty ich realizacji, na uwagę zasługuje odnośnienie się, w wyniku akceptacji odpowiedniej polityki personalnej, do jej modelu opartego na kapitale ludzkim oraz modeli pozyskiwania, jak i rozwoju potencjału ludzkiego²².

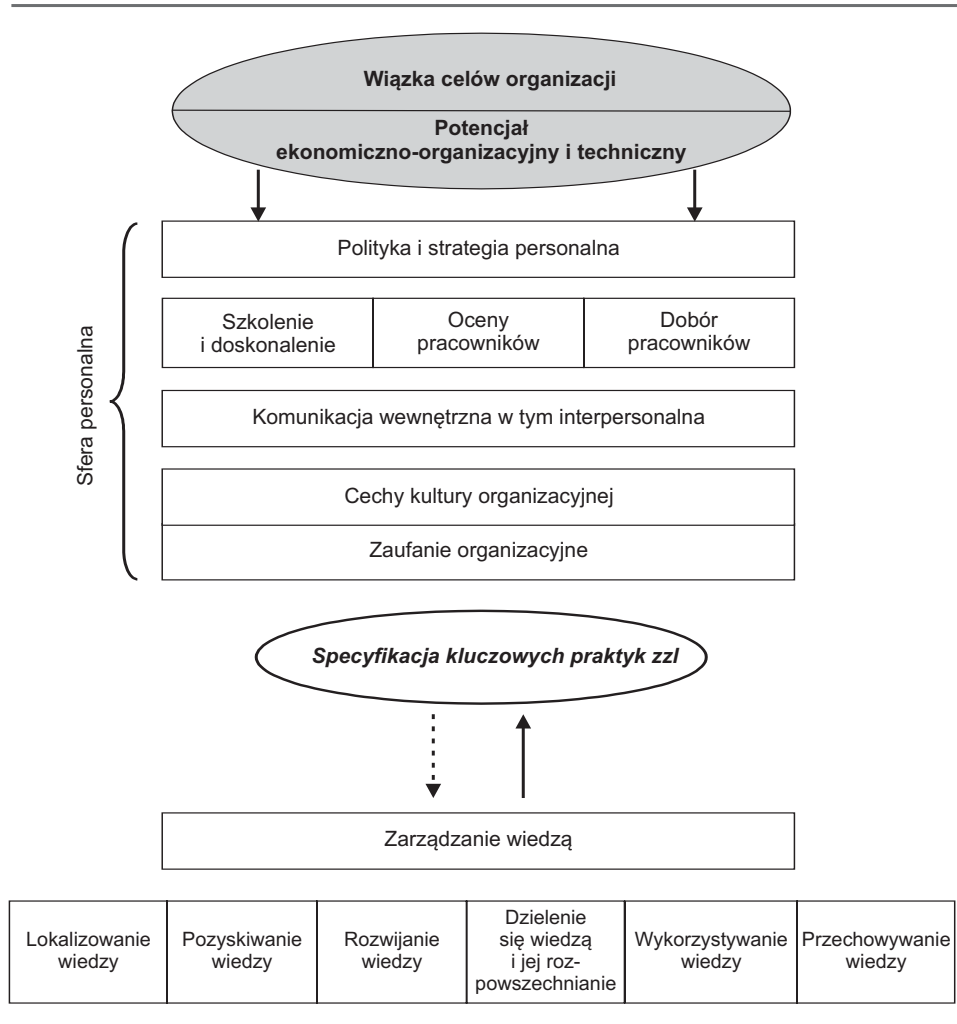
¹⁹ Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006, s. 57.

²⁰ Szerzej zob. Jemielnik D., *Praca oparta na wiedzy*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 22–27 i 31–50.

²¹ Koźmiński A.K., Jemielnik D., *Zarządzanie od podstaw*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 258.

²² Szerzej zob. *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 29–37.

Rysunek 3. Układ powiązań sfery personalnej z zarządzaniem wiedzą – wewnętrzne uwarunkowania wzrostu wiedzy w organizacji



Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli tak, to szczególne znaczenie powinno się nadawać cechom kultury organizacyjnej sprzyjającym „budowaniu” szacunku dla wiedzy i jej rozwoju, przejawiającym się głównie poprzez komunikację wewnętrzną oraz dzielenie się wiedzą. Z tego względu na znaczeniu przybiera kwestia zaufania organizacyjnego, które generuje odpowiednie więzi społeczne w postaci nieformalnych kanałów komunikacji, oddziałując tym samym na procesy uczenia się.

Zaufanie budowane jest przy wsparciu kultury organizacyjnej, na podstawie długookresowych, wzajemnych obserwacji, doświadczeń, zwyczajów, tradycji. Jednocześnie opiera się na wspólnych interesach i ma swoje podstawy w naturalnym dążeniu każdego człowieka do realizacji własnego interesu i racjonalności ekonomicznej. Jak dalej zauważa M. Juchnowicz, zaufanie organizacyjne powinno się stać wynikiem świadomych działań w kierunku tworzenia i umacniania relacji międzyludzkich opartych na wspólnych wartościach oraz wspólnocie interesów²³.

Kategoria zaufania²⁴ staje się powoli zauważalna w polskich przedsiębiorstwach głównie w odniesieniu do relacji kierownictwo naczelne – pracownicy. Ci ostatni oczekują bowiem, szczególnie od kierownictwa, stosowania takich zasad i środków, które wzbudzają ich zaufanie. Zmiany w tym zakresie wymagają nawiązywania w procesie zarządzania do triady, jaką stanowi: zaufanie – komunikacja interpersonalna – dzielenie się wiedzą. Kulturowe podłoże tej triady uzmysławia rangę takich kwestii natury psychologicznej, jak np.:

- uzmysławianie pracownikom, że podstawą sukcesu organizacji jest dzielenie się pozyskaną i wciąż rozwijaną wiedzą,
- tworzenie dogodnego klimatu do bezpośrednich kontaktów międzyludzkich dla wzmocnienia zakresu i rezultatów dzielenia się wiedzą,
- ukształtowanie w posiadaczach wiedzy postawy jej ciągłego wzbogacania, a zatem i pozyskiwania,
- stosowania przez przełożonych właściwego w danej sytuacji stylu kierowania, wspomagającego proces kreowania wiedzy,
- kształtowania skłonności do gromadzenia wiedzy negatywnej wynikającej z pomyłek, błędów i niepowodzeń oraz jej przekazywania, a nie zachowywania dla siebie.

U podstaw tak ujętych kwestii związanych z oddziaływaniem na ludzi powinno leżeć przekonanie o zasadności przyjmowania konstruktywnych postaw w zakresie wiedzy, wobec realnych korzyści związanych z jej wzrostem.

Fakt, iż kształtowanie wiedzy w organizacji, i to nie tylko spersonalizowanej, ale i skodyfikowanej, pozostaje pod wpływem konkretnego splotu uwarunkowań, będącego wyrazem całościowej sytuacji, występującej w danym okresie, czyni w dużej mierze wątpliwym korzystanie z uniwersalnych, gotowych rozwiązań w tym zakresie.

Projektując procesy kształtowania i wykorzystania wiedzy na użytek danej organizacji, warto posiłkować się rozpoznaniem obszarów szczególnie ważnych dla skuteczności omawianych działań. Dokonanie specyfikacji kluczowych prak-

²³ Juchnowicz M., op. cit., s. 38.

²⁴ Szerzej zob. Grudzewski M.W., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 28–49.

tyk powinno mieć charakter wynikowy, respektujący ukazane na rysunku 3 procesy zarządzania wiedzą. W działaniach na rzecz wzrostu wiedzy w organizacjach tkwią wciąż duże rezerwy. Warto zatem mieć na uwadze, że ich uruchamianiu sprzyja odpowiednio ukształtowana, trudna do skopiowania konfiguracja kluczowych praktyk.

Podsumowanie

Prezentowane w opracowaniu, funkcjonalne spojrzenie na rzeczywistość społeczną organizacji splata się z ujęciem przekrojowym, ponadfunkcyjnym, charakterystycznym dla zarządzania wiedzą, które integruje cele, zakres i metody realizacji omawianej tutaj funkcji personalnej. Jednocześnie warto wskazać, iż koncepcja zarządzania wiedzą, aby rzeczywiście zaistnieć, musi znaleźć zastosowanie w zarządzaniu poszczególnymi funkcjami przedsiębiorstwa²⁵, w tym przypadku zasobami ludzkimi. Poprzez wskazane powiązanie następuje wzmocnienie funkcji personalnej, a zatem i wzrost znaczenia człowieka w organizacji.

Sukces związany z rozwojem i wykorzystaniem wiedzy w organizacji zależy w istocie od umiejętnego połączenia procesów zbierania i przetwarzania informacji z kreatywnością i zaangażowaniem pracowników. Sama technika nie jest w stanie „odpowiadać” na potrzeby informacyjne w kontekście sytuacyjności, która wciąż przybiera na znaczeniu. Stawia to nowe wymagania przed pracownikami, związane z realizacją działań wynikających z przedstawionych tutaj procesów zarządzania wiedzą.

²⁵ Zob. 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, s. 9–13.

WYZWANIA WOBEC MIĘDZYNARODOWEJ KADRY MENEDŻERSKIEJ W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Marzena Stor

Wstęp: kluczowe pojęcia i problematyka

Gra biznesowa w skali globalnej uległa zmianie. W przeszłości konkurowanie o udziały w globalnej gospodarce osadzało się na efektywnej sieci produkcji, sprzedaży czy usług jednostek lokalnych korporacji międzynarodowych, które były zdolne penetrować rynki na całym świecie. Jednak współczesne wymagania gospodarki opartej na wiedzy odwracają te strategie „do góry nogami”. Dzisiaj prawdziwym wyzwaniem jest wprowadzanie innowacji poprzez tzw. *uczenie się od świata*. Bez względu na to, czy firma aspiruje do roli globalnej korporacji osiągającej sukces w skali ogólnoświatowej, czy narodowego czempiona, poszukiwanie wiedzy związanej z nowymi technologiami lub odnoszącej się do tzw. *inteligencji rynkowej* staje się koniecznością.

Taka wiedza, jak zauważają Doz i inni¹, jest surowcem, pożywką czy też zapalnikiem działań innowacyjnych w organizacji, a o to właśnie chodzi w dzisiejszej grze biznesowej. Obecnie kapitał, dobra i informacje są niezwykle mobilne, a to oznacza, że coraz trudniej jest konkurować firmom międzynarodowym, bazując na najlepszych światowych materiałach, komponentach czy informacjach, ponieważ konkurencja czyni dokładnie to samo. To, co dzisiaj może dystansować konkurentów, to zakres, głębokość i różnorodność złożonej wiedzy, którą organizacji udało się skumulować i wykorzystać². Wiedza ma dzisiaj dla

¹ Doz Y., Santos J., Williamson P.J., *The New Global Game: How Your Company Can Win in the Knowledge Economy*, [w:] *Transnational Management. Texts, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, (red.) C.A. Bartlett, S. Ghoshal, J. Birkinshaw, McGraw-Hill/Irwin, New York 2004.

² *Ibidem*, s. 832.

organizacji strategiczne znaczenie, a dowodzą tego liczne badania i publikacje w tym zakresie³. Na tym tle zarządzanie w korporacjach międzynarodowych jawi się jako działanie coraz bardziej skomplikowane⁴. Można zatem powiedzieć, że gospodarka oparta na wiedzy stawia kadrę menedżerską organizacji międzynarodowych przed nowymi wyzwaniami, tak w zakresie stosowanych przez nią metod zarządzania, jak i kwalifikacji i kompetencji samych menedżerów. Stąd też głównym przedmiotem zainteresowania w tej części książki są te czynniki sukcesu menedżerów międzynarodowych, które z jednej strony determinowane są ich własnymi charakterystykami (dotyczącymi właśnie ich kwalifikacji i kompetencji), a z drugiej strony są kształtowane poprzez nowe podejście do zarządzania, stanowiące odpowiedź na kluczowe zmiany w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym organizacji międzynarodowej w kontekście gospodarki opartej na wiedzy.

Przed przejściem jednak do zasadniczych treści ważnym zabiegiem metodycznym wydaje się być wyjaśnienie podstawowej terminologii. Jednym z kluczowych pojęć tego rozdziału jest **przedsiębiorstwo międzynarodowe**. W literaturze fachowej podmioty prowadzące działalność gospodarczą na rynkach międzynarodowych podlegają różnego rodzaju klasyfikacjom, a w konsekwencji – ze względu na przyjęte kryteria wyróżniające – nadaje się im odpowiednie nazwy, np. międzynarodowe, transnarodowe, globalne, multilokalne, wielonarodowe⁵. Ponieważ ani klasyfikowanie, ani związane z tym nazywanie takich podmiotów nie jest przedmiotem zainteresowania w tej pracy, to w dalszej części rozważań, dla ich uproszczenia, przyjmiemy ogólny termin, tj. **przedsiębiorstwo międzynarodowe** (zamiennie z firmą, organizacją lub korporacją międzynarodową). Pod tym pojęciem będziemy rozumieć podmiot gospodarczy, którego poszczególne części składowe (elementy struktury organizacyjnej) zlokalizowane są w więcej niż w jednym państwie.

³ Zob. więcej Stańczyk-Hugiet E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.

⁴ Zob. więcej Mendenhall M.E., Oddou G.R., Stahl G.K. (red.), *Reading and Cases in International Human Resource Management*, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York 2007.

⁵ Por. Rugman A.M., *Multinational Enterprise*, [w:] *Handbook of International Management*, (red.) I. Walter, John Wiley & Sons, New York 1988; *World Investment Report 2008. Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*, UNCTAD. United Nations, New York and Geneva 2008, s. 249; Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 30; Jarczewska-Romaniuk A., *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2004, s. 21; Nojszewska E., *Zmiany i rozwój natury biznesu międzynarodowego*, [w:] *Wprowadzenie do biznesu międzynarodowego*, (red.) E. Nojszewska, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2002, s. 15; Bartlett C.A., Ghoshal S., *Expanding Abroad. Motivations, Means, and Mentalities*, [w:] *Transnational Management. Texts, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, (red.) Bartlett C.A., Ghoshal S., Birkinshaw J., McGraw-Hill/Irwin, New York 2004, s. 1–13.

Kolejnym pojęciem, które wymaga sprecyzowania, jest **kadra menedżerska** (określenie zamienne: kadra kierownicza). Otóż w organizacjach międzynarodowych jest to często termin stosowany nie tylko do **osób zajmujących kierownicze stanowiska**, ale też do **wysoko wykwalifikowanych specjalistów czy ekspertów**. Wynika to z dwóch zasadniczych powodów. Po pierwsze, specjaliści i eksperci tworzą specyficzną kategorię społeczną organizacji, gdyż w każdej chwili mogą zostać powołani na stanowiska menedżerskie, a to oznacza, że muszą być odpowiednio przygotowani do pełnienia funkcji menedżerskich i odgrywania związanych z nimi ról. W konsekwencji z punktu widzenia organizacji podlegają często (ale nie tylko) takim samym procesom szkoleniowym, doboru, rozwoju czy motywowania, jak osoby zajmujące stanowiska kierownicze. Po drugie, chociaż nie są to osoby zatrudnione formalnie na stanowiskach kierowniczych, to w ciągu roku (czy też w dłuższych okresach) mogą być wielokrotnie powoływani na menedżerów różnego rodzaju projektów. Z formalno-prawnego punktu widzenia takie projekty są jedynie zadaniami powierzonymi specjalistom i ekspertom, ale z punktu widzenia organizacyjno-zarządczego eksperci i specjaliści stają się właśnie osobami pełniącymi tymczasowo funkcje kierownicze. Takie szersze rozumienie terminu kadry menedżerskiej, tj. obejmujące poza menedżerami specjalistów i ekspertów, zostało również przyjęte w tym opracowaniu.

Ostatnie pojęcia, które należy zdefiniować to **kwalifikacje i kompetencje menedżera**, nazywane też kwalifikacjami i kompetencjami **kierowniczymi**. W literaturze przedmiotu spotykamy w tym zakresie pewną różnorodność, ale najważniejszy problem terminologiczny, jaki zwykle autorzy starają się rozstrzygnąć, to próba odpowiedzi na pytanie, czy kwalifikacje oznaczają to samo, co kompetencje, czy też należy te terminy traktować całkowicie rozdzielnie. Dlatego też poszukując jakiegoś wspólnego punktu odniesienia ze względu na przedmiot zainteresowania oraz cel niniejszego opracowania, przyjęto za S. Chęłą, że **kwalifikacje kierownicze** to system intrapersonalnych właściwości kierownika, tj. posiadanych przez niego dyspozycji (cech psychologicznych i wiedzy), które dzięki interakcji i wykorzystaniu w zachowaniach mogą się objawić umiejętnościami (sprawnościami) zawodowymi⁶. Zatem na strukturę kwalifikacji kierowniczych składają się: **cechy psychologiczne, wiedza i umiejętności**. Cechy psychologiczne to właściwości sprawności intelektualnej, temperamentu i osobowości. Ich znaczenie dla podejmowanych działań jest tym większe, im wyższe w hierarchii zarządzania jest stanowisko zajmowane przez kierownika. W odniesieniu do kadry międzynarodowej to te właśnie cechy decydują o radzeniu sobie z szokiem kulturowym. Co do wiedzy kierownika, to ma ona najczęściej charak-

⁶ Chęła S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 18.

ter interdyscyplinarny, obejmujący znajomość zagadnień techniczno-produkcyjnych, organizacyjnych, ekonomicznych i społecznych oraz problemów danej jednostki organizacyjnej i warunków jej funkcjonowania. Można ją rozpatrywać statycznie, jako wiedzę narracyjną („wiem, że...”), oraz jako wiedzę operacyjną („wiem, jak...”). Cechy psychologiczne i wiedza odzwierciedlają się w przejawianych przez kierownika zachowaniach zawodowych, czyli umiejętnościach. Należy też nadmienić, że w niniejszym rozdziale **kompetencje kierownicze** rozumiane są jako zakres uprawnień organizacyjnych, które w sposób formalny zostały przypisane do określonego stanowiska pracy⁷. Oznacza to, że kompetencje kierownicze definiowane są zgodnie z konwencją przyjętą w naukach prawnych, a kwalifikacje kierownicze wpisują się w pewien nurt ekonomiczno-psychologiczny, czy też w węższym zakresie – są przedmiotem zainteresowania nauk o organizacji, zarządzaniu i psychologii.

3.1. Dynamika klasyfikacji i typologii międzynarodowej kadry menedżerskiej

Przegląd polskiej i zagranicznej literatury prowadzi do wniosku, że autorzy najczęściej wskazują na takie kluczowe czynniki sukcesu menedżera międzynarodowego⁸, jak wysokie umiejętności interpersonalne (w tym większa orientacja na ludzi niż na zadania), zdolności lingwistyczne i praktyczna umiejętność posługiwania się językiem obcym, motywacja do zamieszkania za granicą (określana też jako ciekawość kulturowa), tolerancja niepewności i niejasności, elastyczność i chęć adaptacyjna, cierpliwość, wyrażanie szacunku wobec innych –odmiennych ludzi, kulturowa empatia, silne poczucie własnego *ego* (chodzi o tzw. zdrowy narcyzm), poczucie humoru (jako bufor dla frustracji, wentyl bezpieczeństwa w depresji czy kreator relacji interpersonalnych) oraz międzykulturowo zdeterminowana wiedza i umiejętności specjalistyczne, dotyczące rodzaju wykonywanej pracy lub zadania.

Niektórzy badacze zwracają jednak uwagę na fakt, że tradycyjnie budowane modele kompetencyjne czy kwalifikacyjne menedżera nader często powstają w oparciu o zbieranie opinii o menedżerach od nich samych i/lub ich otoczenia, a nie na podstawie obserwacji skuteczności⁹ i efektywności¹⁰ tychże menedżerów przy zastosowaniu naukowych metod pomiaru. W związku z tym takie mo-

⁷ Por. *ibidem*, s. 50–51.

⁸ Wymienione tutaj kluczowe czynniki sukcesu menedżera międzynarodowego nazywane są też kluczowymi kompetencjami menedżera międzynarodowego (zob. Schneider S.C., Barsoux J.L., *Managing Across Cultures*, Prentice Hall/Pearson Education Limited, Harlow 2003, s. 190–194).

⁹ Skuteczność odnosi się do poziomu realizacji założonego celu.

¹⁰ Efektywność to ekonomiczna miara relacji nakładów do uzyskanych wyników.

dele okazują się często nieprzydatne, kiedy próbuje się ustalić, dlaczego menedżer odnoszący dotychczas sukces przestaje go dalej odnosić po przeniesieniu na inne stanowisko, które przecież odpowiadało modelowym wymogom kwalifikacyjnym¹¹. Osobną kwestię stanowią też różne wymagania kwalifikacyjne ze względu na kraj czy kulturę, w której kadra menedżerska musi funkcjonować¹². Czynniki kulturowe jest bowiem jedną z ważniejszych zmiennych warunkujących sukces zarządzania międzynarodowego i międzynarodowej kadry menedżerskiej¹³. Oczywiście oprócz błędnych założeń ze strony organizacji przyczyną niepowodzeń wielu kierowników odnoszących uprzednio sukcesy może być także nieumiejętność zauważenia, że zmieniła się sytuacja, w której działają, a tym samym ich poprzednie działania nie mogą być już skuteczne¹⁴. Ogólnie rzecz ujmując, chodzi o to, że sukces menedżera w jednej roli czy w relacji do danego zadania nie musi być ani dobrym predykatem¹⁵ ani dobrym predyktorem¹⁶ działania w innej roli i nad innym zadaniem.

Wydawać by się mogło, że jednym z prostszych sposobów wyróżnienia i omówienia zasadniczych czynników sukcesu menedżerów międzynarodowych może być odniesienie się do ogólnego profilu kwalifikacyjnego takich menedżerów lub też nawiązanie do jakiejś ich klasyfikacji. Problem jest jednak o wiele bardziej skomplikowany.

Kadra menedżerska stanowi specyficzną kategorię społeczną organizacji międzynarodowych ze względu na przydzielane jej zadania oraz role, jakie odgrywa w formułowaniu, implementowaniu i kontrolowaniu działań, które mają zapewnić powodzenie organizacji międzynarodowej w jej wymiarze globalnym i lokalnym. Są to role i zadania bardzo zróżnicowane¹⁷, często wybiegające poza

¹¹ Bartlett C.A., Ghoshal S., *The Myth of the Generic Manager. New Personal Competencies for New Management Roles*, [w:] *Transnational Management. Texts, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, (red.) C.A. Bartlett, S. Ghoshal, J. Birkinshaw, McGraw-Hill/Irwin, New York 2004, s. 813, 823–824.

¹² Zob. więcej Koen C.I., *Comparative International Management*, The McGraw-Hill Education 2005, s. 460.

¹³ Deresky H., *International Management. Managing Access Borders and Cultures*, Pearson Education International. Upper Saddle, New Jersey 2006.

¹⁴ Kałużny S., *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem. Techniki osiągania sukcesu*, Wyd. Kwantum, Warszawa 1996, s. 158.

¹⁵ Predykat, predyktor – dotyczy logicznego związku, relacji; wyrażenie dotyczące opisu, orzekania o czymś.

¹⁶ Predyktor – prognostyk, dotyczący prognozy, przewidywania.

¹⁷ Zobacz przykłady: model kompetencyjny menedżera w zakresie ról w organizacji międzynarodowej (Evans P., Pucik V., Barsoux J.L., *The Global Challenge. Frameworks for International Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2002, s. 364–373), role globalnego menedżera (Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 222), funkcje menedżerów międzynarodowych

klasyczne podziały i bezustannie podlegające dynamicznym zmianom. Niektóre z nich, jak przekonamy się w dalszej części rozdziału, bywają nawet wzajemnie sprzeczne, choć dotyczą tej samej osoby oraz działań podejmowanych w tym samym czasie (przy czym niekoniecznie w tym samym miejscu), a to z kolei utrudnia, a niekiedy i uniemożliwia, dokonanie choćby ogólnej klasyfikacji międzynarodowej kadry menedżerskiej i wymusza posługiwanie się raczej pewnymi typologiami. W tym miejscu należałoby przypomnieć, że **klasyfikacja** jest zabiegami systematyzującym, który polega na podziale badanych przedmiotów (w sensie obiektów, zjawisk, osób itp.) na klasy wg określonej zasady. Powstałe w ten sposób klasy są zbiorami rozdzielnymi i generalnie skończonymi. Natomiast **typologia** polega na wyróżnieniu w obrębie danego zbioru przedmiotów jednego lub więcej typów oraz sporządzeniu różnych typologii, czyli porównaniu wybranych przedmiotów z przedmiotem uznanym jako typ oraz grupowaniu, porządkowaniu i podziale tych przedmiotów wg ustalonych typów. W odróżnieniu od klasyfikacji typologia nie musi być rozłączna i wyczerpująca. Czasem wyróżnienie tylko jednego typu jest wystarczające i przydatne jako narzędzie typologiczne. Wracając do kadry menedżerskiej korporacji międzynarodowych, można powiedzieć, że nie ma nic nagannego w tym, że należy raczej mówić o jej typologii niż klasyfikacji. Wręcz przeciwnie, dzięki temu dochodzi bowiem do uwzględnienia dynamiki złożonego otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, które dynamizuje z kolei zmienność ról i zadań menedżerów. Ujmując to metaforycznie, można powiedzieć, że *już dzisiaj wczorajsza klasyfikacja kadry menedżerskiej korporacji międzynarodowej staje się jej jutrzejszą typologią.*

Kadrę menedżerską w organizacjach międzynarodowych ze względu na **jej pochodzenie organizacyjne dzieli się** zwykle na:

- 1) menedżerów wywodzących się z **kraju pochodzenia firmy**, najczęściej tam też jest umiejscowiona centrala, chociaż nie jest to regułą – określanych z angielska jako menedżerowie **PCN** (*parent country national*),
- 2) menedżerów wywodzących się z **kraju lokalnego**, w którym korporacja posiada swoją jednostkę zagraniczną, nazywanego też goszczącym – określanych również z angielskiego jako kadra z **HCN** (*host country national*),

(Nowakowski M.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, [w:] *Biznes międzynarodowy. Obszary decyzji strategicznych*, (red.) M.K. Nowakowski, Wyd. Key Text, Warszawa 2000), profil globalnego menedżera (Schroeder J., *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000, s. 176–186), role ekspatriantów (Dowling J.D., Welch D.E., *International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context*, Thomson Learning, London 2004, s. 69–77), profil kwalifikacyjny menedżera międzynarodowego (Przytuła S., *Dobór pracowników na stanowiska kierownicze*, [w:] *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, (red.) T. Listwan, M. Stor, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008, s. 106–111).

3) menedżerów wywodzących się z **kraju trzeciego**, czyli pracujący dla danej korporacji międzynarodowej, ale ani nie w kraju pochodzenia firmy, ani we własnym kraju ojczystym, a w jakiejś jednostce lokalnej umiejscowionej w innym państwie – określanych również z angielskiego jako menedżerowie z **TCN** (*third country national*).

Taki podział staje się przyczynkiem do dokonania kolejnych rozróżnień ze względu na **kierunek przemieszczeń**. I tak menedżerów międzynarodowych możemy podzielić na:

- **ekspatriantów** – inaczej ekspatów, osoby wysyłane przez macierzystą firmę do pracy w jednostce zagranicznej,
- **inpatriantów** – pracowników przenoszonych do pracy z jednostki zagranicznej do centrali firmy,
- **transpatriantów** – termin stosowany często zamiennie z pojęciem ekspatriantów w sytuacji, gdy dotyczy osób pochodzących z kraju trzeciego, a nie z kraju goszczącego lub kraju pochodzenia firmy; ponadto może oznaczać menedżerów (dla przypomnienia – również specjalistów i ekspertów) zajmujących się wyłącznie pracą w coraz to nowych jednostkach lokalnych.

Zaprezentowane do tej pory podziały może i w przeszłości spełniały wymagania klasyfikacyjne, ale obecnie należy raczej mówić o ich typologizacji. Dlaczego? Otóż każda zmiana struktury organizacyjnej, własnościowej czy kapitałowej, jak i zmiany strategii biznesowych, mogą pociągać za sobą zmianę lokalizacji centrali firmy lub jej jednostek lokalnych, a to z kolei zmienia strukturę kadry menedżerskiej ze względu właśnie na jej pochodzenie organizacyjne czy kierunek przemieszczeń. Ktoś, kto wczoraj był ekspatriantem w kraju goszczącym, dzisiaj może być menedżerem lokalnym w kraju pochodzenia firmy, albo też jednym i drugim jednocześnie.

Innymi, klasycznymi już przykładami typologii kadry menedżerskiej są podziały:

- hierarchiczne – w których zgodnie z wyznaczonymi poziomami zarządzania pojawiają się menedżerowie najniższego szczebla (nazywani też liniowymi), menedżerowie średniego szczebla i menedżerowie najwyższego szczebla,
- funkcjonalne – w których każdy menedżer jest odpowiedzialny za określony obszar funkcjonalny zarządzania firmą, np. za produkcję, marketing, finanse, rachunkowość, zasoby ludzkie itd.,
- według struktury geograficznej korporacji – w nich pojawiają się np. menedżerowie na Europę Wschodnią, Azję Południową czy Amerykę Łacińską,
- według wielkości organizacji – gdzie kadry menedżerską różnicuje się ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników w danej organizacji, tj. przedsiębiorstwo mikro, małe, średnich lub duże.

Są to podziały klasyczne, ale też statyczne. Współcześnie ze względu na różne rodzaje struktur organizacyjnych, wymieniając choćby funkcjonalne, dywi-

zjonalne (w tym produktowe, konsumenckie, geograficzne, procesowe), hybrydowe, wirtualne, modularne, jak i ze względu na różne powiązania kapitałowe, które mogą pojawić się w ramach jednej korporacji międzynarodowej, nie zawsze jest możliwe jednoznaczne zakwalifikowanie danego menedżera do określonego typu kadry kierowniczej. Przyjrzyjmy się takiej oto sytuacji. Dyrektor naczelny jednostki lokalnej, umiejscowionej w kraju A, zajmującej się głównie produkcją określonych komponentów, może być traktowany zarówno jako przedstawiciel kadry najwyższego szczebla, jak i jako menedżer liniowy. Z punktu widzenia pracowników tej konkretnej jednostki lokalnej, stanowi on bowiem kadrę najwyższego szczebla razem z innymi menedżerami, którzy w tej jednostce są menedżerami funkcjonalnymi (np. dyrektorem finansowym, dyrektorem ds. organizacyjno-prawnych, dyrektorem personalnym). Z punktu widzenia centrali korporacji ten sam dyrektor naczelny jest menedżerem liniowym, gdyż podlega określonemu dyrektorowi regionalnemu (nadzorującemu jednostki w kilku sąsiednich krajach), będącemu przedstawicielem średniego szczebla zarządzania tej w korporacji, albowiem najwyższy szczebel to kadra zarządzająca ulokowana w centrali firmy. Należy przy tym zwrócić uwagę, że dyrektor jednostki lokalnej zajmującej się głównie produkcją, staje się menedżerem funkcjonalnym z punktu widzenia korporacji. Nie należy to do rzadkości, bowiem w praktyce budowanie replik organizacyjnych jest coraz częściej nieopłacalne i struktury organizacyjne korporacji międzynarodowych to obecnie najczęściej właśnie sieci wyspecjalizowanych jednostek lokalnych.

Wymienione typologie nie uwzględniają też sytuacji, w której menedżer realizuje zadania w ramach różnego rodzaju projektów¹⁸, jak choćby międzyfunkcjonalne, międzyjednostkowe, czy nawet międzykorporacyjne (np. joint venture). W konsekwencji sporządzenie statycznego profilu kwalifikacyjnego i kompetencyjnego menedżera międzynarodowego, według określonych kryteriów, staje się działaniem naukowym o bardzo wysokim poziomie ogólności, którego wartość teoretyczna może być duża, ale celowość budzi często wątpliwości praktyków zarządzania¹⁹, którzy oczekiwaliby bardziej precyzyjnego opisu czynników czy uwarunkowań sukcesu.

Próbując zatem odpowiedzieć na pytanie, jakie kwalifikacje i kompetencje w gospodarce opartej na wiedzy mogą determinować sukces menedżerów zarządzających w korporacjach międzynarodowych, należałoby zacząć od tego, że nie można opracować jakiegось uniwersalnego międzynarodowego profilu mene-

¹⁸ Zob. Wiatrak A.P., *Rola menedżera i zakres pracy kierowniczej w zarządzaniu projektami. Problemy zarządzania*, Menedżer i praca kierownicza 2008, Vol. 22, No. 4; Lewis J.P., *Podstawy zarządzania projektami. Zdobywanie kwalifikacji pozwalających wyprzedzić konkurencję*, Wyd. Helion, Katowice 2006.

¹⁹ Zobacz krytykę tzw. mitów globalnego menedżera: Dowling J.D., Welch D.E., op. cit., s. 84–85.

dzerskiego, który przystawałby do potrzeb każdej organizacji międzynarodowej bez względu na ludzi, zadania, sytuacje, lokalizacje itd., czy też wręcz przeciwnie – który byłby w stanie zaspokoić zróżnicowane wymagania każdej korporacji. Dlatego też dogodniej jest rozpatrywać to zagadnienie w powiązaniu z usytuowaniem czy pochodzeniem organizacyjnym menedżerów oraz zadaniami i rolami, jakie są im powierzane.

3.2. Otoczenie zewnętrzne korporacji międzynarodowej – nowe role i zadania dla menedżerów

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy w sytuacji intensyfikowania się procesów umiędzynarodawiania działalności gospodarczej oraz globalizacji gospodarki światowej²⁰ stawia korporacje międzynarodowe oraz stosowane w nich koncepcje, metody i strategie zarządzania przed nowymi wyzwaniami. Jeżeli globalna efektywność i konkurencyjność stanowi dzisiaj o sukcesie firm międzynarodowych, to zarządzanie musi mieć w coraz większym stopniu charakter innowacyjny, przy czym innowacja nie odnosi się tylko do rozwoju produktu czy rynku, ale też struktury organizacyjnej całej korporacji, dysponowania zasobami ludzkimi, outsourcingu, offshoringu, kontroli zapasów, metod i technik wytwarzania, marketingu, dostarczania usług, konkurencyjnego pozycjonowania itp. Wszystko to z kolei wiąże się ze zdolnością organizacji do adaptacji do zmian oraz jej elastycznością, a zatem i takie musi być też zarządzanie: zachęcające do innowacji, elastyczne i zdolne do adaptacji²¹.

Innowacyjność, adaptacyjność i elastyczność korporacyjna nie jest oczywiście możliwa bez stosownego pozyskiwania wiedzy w skali światowej, a następnie jej przetwarzania, wykorzystywania i dyfuzji w różnych jednostkach organizacyjnych. Istotnym elementami sukcesu stają się tutaj skuteczność i czas, konieczność wyprzedzenia konkurencji, bycia pierwszym, bycia liderem. Ale szybkość i skuteczność działania wymaga odpowiedniej komunikacji, zarówno w sensie społecznym i interpersonalnym, jak i technologicznym. To z kolei stawia nowe zadania i wymagania przed kadrą menedżerską organizacji międzynarodowych.

W kontekście gospodarki opartej na wiedzy można zatem wskazać na kilka zasadniczych czynników otoczenia zewnętrznego korporacji międzynarodowej,

²⁰ Koźmiński A.K., op. cit.; Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2002; Mockler R.J., *Multinational Strategic Management. An Integrative Entrepreneurial Context-Specific Process. International Business Press*. An Imprint of The Haworth Press, Inc., New York, London 2002.

²¹ Cushman D.P., Sanderson King S., *Communication and High-Speed Management*, State University of New York Press, New York 1995, s. 16–17.

które determinują sukces międzynarodowej kadry menedżerskiej ze względu na jej kwalifikacje, kompetencje oraz stosowane metody zarządzania.

Wśród czynników ekonomicznych należy wyróżnić zniesienie barier handlowych i podejmowanie coraz szerszej wymiany handlowej pomiędzy podmiotami w różnych częściach świata, co z kolei przyczyniło się do niespotykanego nigdy wcześniej wzrostu BIZ²², które w skali globalnej na koniec 2007 roku wyniosły 1 833 324 mln dolarów (w porównaniu z 13 346 mln dolarów w 1970 roku)²³. Obecnie liderzy biznesu postrzegają świat inwestycji wielobiegunowo, a atrakcyjne obszary obejmują już nie tylko Europę i Amerykę, ale też Chiny, Indie, Rosję i Bliski Wschód, a w niektórych obszarach pozostawiają nawet Europę w tyle. Zmusza to menedżerów do ciągłej analizy różnych danych ekonomicznych i rankingów gospodarek w skali globalnej, poszukiwania specyficznych danych makro- i mikroekonomicznych na poziomie poszczególnych państw, zdobywania informacji o możliwości intratnego inwestowania w różnych częściach świata, analizowania pozycji i ruchów konkurencji ze względu na posiadane zasoby, w tym zasoby ludzkie i zasoby wiedzy oraz podejmowania wielu innych, równie istotnych działań.

Odnosząc się do zasobów wiedzy, to wymagają one stałej ochrony własności intelektualnej, w tym technicznej i technologicznej. Powstaje potrzeba tworzenia różnego rodzaju zabezpieczeń oraz systemów zarządzania tymi zabezpieczeniami. Jednakże problem wiedzy to nie tylko dbanie o zachowywanie tajemnicy i nieujawnianie jej na zewnątrz danej organizacji. Dyfuzja i transfer wiedzy w skali światowej, tj. między różnymi jednostkami lokalnymi tej samej korporacji, może napotkać bariery prawne i polityczne. Z jednej strony mogą to być restrykcje dotyczące „wywozu” wiedzy i technologii, a z drugiej ich „przywozu”. Nie chodzi tutaj tylko o cła i podatki. Istnieją też embarga zakazujące eksportu pewnych technologii do określonych państw, czy też pojawiają się prawa lokalne, stanowiące o tym, że tylko dany rodzaj inwestycji w powiązaniu z danej jakości technologią może być importowany do danego kraju.

Poza czynnikami: ekonomicznym, politycznym i prawnym, są jeszcze takie czynniki, jak: geograficzno-historyczny, społeczny, kulturowy, czy technologiczny, które uznaje się za równie ważne w otoczeniu zewnętrznym każdej organizacji międzynarodowej. Faktem jest jednak, że czynnik geograficzny odgrywał kiedyś zdecydowanie większą rolę niż obecnie, gdyż w przeszłości gospodarka w znacznie większym stopniu opierała się na zasobach naturalnych oraz taniej sile roboczej. Współcześnie, w gospodarce opartej na wiedzy, o czym już wielokrotnie wspomniano w tej książce, zasadnicze znacznie ma kapitał, wiedza, ludzie oraz tech-

²² BIZ – bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

²³ Obliczeń dokonano na podstawie *Foreign Direct Investment* [on-line], [Dostęp 6.06.09]. <http://stats.unctad.org/FDI>.

nologie. W tym sensie podziały geograficzno-historyczne, czy raczej geograficzno-polityczne, tracą na znaczeniu, bo każdy z kluczowych zasobów (kapitał, wiedza, ludzie, technologie) jest dzisiaj zasobem mobilnym.

Czynnik społeczny w gospodarce opartej na wiedzy to przede wszystkim zmieniająca się struktura demograficzna obecnych i potencjalnych pracowników, klientów, dostawców, kontrahentów, osób i firm współpracujących itp.; jednym słowem – interesariuszy²⁴. Interesariusze mogą być zewnętrznymi²⁵ i wewnętrznymi²⁶, ale w praktyce nie zawsze jest możliwe postawienie między nimi wyraźniej granicy²⁷. A to z kolei wymaga od menedżerów gotowości do odpowiadania na różne potrzeby społeczne ludzi oraz zdolności do wchodzenia w różnego rodzaju relacje interpersonalne. Potrzebna jest tu zatem wiedza socjologiczna i psychologiczna, która odpowiednio wykorzystana pomoże odnieść sukces w relacjach z różnymi ludźmi i w różnych sytuacjach biznesowych czy towarzyskich. Ponieważ w tej części rozdziału mówimy o otoczeniu zewnętrznym, to wystarczy choćby nadmienić o budowaniu dobrych relacji interpersonalnych z klientami, władzami lokalnymi czy potencjalnymi pracownikami.

Czynnik kulturowy odnosi się zarówno do różnic kulturowych między poszczególnymi krajami i rejonami geograficznymi, jak i do zmian w zachowaniach, wartościach, preferencjach czy priorytetach dzisiejszych społeczeństw. Brak wiedzy na temat różnic kulturowych może pociągać za sobą poważne konsekwencje finansowe czy nawet ekonomiczne dla danej organizacji. Kiedyś w jednym z afrykańskich państw pewna korporacja międzynarodowa sprzedawała odżywkę warzywną dla dzieci. Mimo szerokiej kampanii reklamowej oraz niskiej ceny produkt nie tylko nie spotkał się z oczekiwanym zainteresowaniem, ale też wzbudzał agresję lokalnych mieszkańców. Niektórzy obrzucali nawet kamieniami i różnymi nieczystościami przydrożne bilbordy. Dlaczego? Z dostępnych informacji wynikało, że spora część społeczeństwa nie potrafi czytać, a zatem korporacja postanowiła zamieścić na opakowaniu puszkę z odżywką

²⁴ Interesariusze w naukach ekonomicznych są to podmioty (osoby, organizacje) zainteresowane działalnością danej firmy lub jej wynikami lub też podmioty, których wyniki działalności przedsiębiorstwa pośrednio lub bezpośrednio dotyczą.

²⁵ Interesariusze zewnętrznymi to ci wszyscy, którzy znajdują się poza organizacją, np. politycy, władze lokalne, rząd, parlamentarzyści, komisja trójstronna, banki, urzędy skarbowe, konkurencja, dostawcy, klienci, lokalna społeczność, organizacje charytatywne, szkoły, uczelnie, bezrobotni.

²⁶ Interesariusze wewnętrznymi to z kolei wszyscy, którzy znajdują się wewnątrz organizacji, np. właściciele, udziałowcy, pracownicy ogółem, pracownicy różnych jednostek organizacyjnych, kadra menedżerska, członkowie związków zawodowych.

²⁷ Do której bowiem grupy zaliczyć branżowe związki zawodowe, skoro część członków tych związków pracuje w naszej organizacji, a część nie? A do której grupy zaliczyć osoby zatrudnione zarówno w naszej firmie, jak i u naszego kontrahenta? A co z instytucjami badawczymi, które przeprowadzają dla nas badania, ale też część badań wykonujemy wspólnie? Te pytania nie wyczerpują oczywiście całej palety możliwych kombinacji.

rysunek dziecka otoczonego warzywami, aby było jasne, dla kogo jest ten produkt przeznaczony. Problem polegał jednak na tym, że zwyczajowo, właśnie ze względu na wysoki poziom analfabetyzmu w tym kraju, na etykietach produktów rysowano ich skład. Stąd intencje korporacji zostały inaczej zinterpretowane przez lokalnych mieszkańców, a w konsekwencji wzbudziły tak silnie negatywne emocje. Poza różnicami kulturowymi ważne jest też posiadanie wiedzy na temat zmieniających się trendów społecznych. Wystarczy choćby wspomnieć o umiejętności przyciągnięcia do organizacji i zatrzymania w niej ludzi starszego pokolenia, którzy posiadają często unikatową i bezcenną wiedzę oraz doświadczenie, jakie poza relacjami interpersonalnymi z nimi nie jest dostępne. Podobny problem dotyczy też przyciągnięcia i zatrzymania w organizacji najmłodszego pokolenia, wchodzącego obecnie na rynek pracy, tzw. e-pokolenia, od urodzenia wychowanego na nowych technologiach. Ich biegłość w posługiwaniu się nowymi technologiami może w znacznym stopniu przyczynić się do budowania wartości dodanej w organizacji. Jest to też doskonały nabytek dla wszystkich, którzy pragną sprawnie, skutecznie i efektywnie wejść do sfery e-biznesu.

I tak przechodzimy do ostatniego z wyróżnionych czynników otoczenia zewnętrznego organizacji w kontekście gospodarki opartej na wiedzy, tj. czynnika technologicznego. Zdaniem D. Tapscotta i A.D. Williamsa, dzięki rewolucji telekomunikacyjnej, upowszechnieniu Internetu i rozwojowi technologii oraz zmianom demograficznym i biznesowym, mamy do czynienia z nowym modelem ekonomicznym, który staje się obecny niemal w każdej dziedzinie światowej gospodarki. Ten nowy model, który nazywa się *wikinomia* (*wikinomics*), to model, w którym produkty i usługi są wymyślane, produkowane, wprowadzane na rynek, reklamowane i dystrybuowane przy wykorzystaniu masowej współpracy i współdziałania, często tzw. wolontarystycznych wspólnot cyfrowych (*voluntary digital commons*)²⁸. Członkowie takich wspólnot stają się globalnymi uczestnikami procesów tworzenia, co z kolei wymaga dzielenia się wiedzą, często taką, która w nieodległej przeszłości podlegałaby prawom ochrony własności intelektualnej i byłaby pilnie strzeżona przez firmy²⁹. Stąd też *wikinomia*³⁰ wywiera

²⁸ Przykłady wolontarystycznych wspólnot cyfrowych: MySpace, YouTube, Linux, flickr, Wikipedia.

²⁹ Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, Penguin Group, New York 2008, s. 10–20.

³⁰ Wikinomia, według koncepcji cytowanych autorów, opiera się na czterech zasadach (ibidem, s. 20–30):

- 1) otwartości (*openess*) – wykorzystywanie pomysłów i potencjału intelektualnego dostępnego na zewnątrz,
- 2) partnerskiej współpracy (*peering*) – to funkcjonowanie w ramach poziomych, elastycznych struktur organizacyjnych lub samoorganizowanie się członków społeczności w celu stworzenia jakiegoś produktu czy usługi,

istotny wpływ na metody i systemy zarządzania, a od menedżerów wymaga nowego podejścia do kreowania wartości zarówno firmy, jak i w firmie. Sukces menedżerów w tym nowym systemie wytwarzania dóbr, nazywany *produkcją partnerską* (*peer production*) determinuje oczywiście znajomość technologii i narzędzi Web 2.0³¹, które pozwalają ich użytkownikom znaleźć się w centrum działań. Ale bycie w centrum to nie tylko woluntarystyczne członkostwo we wspólnotach cyfrowych tworzących produkty. To także umiejętność współtworzenia i współuczestniczenia w różnych portalach społecznościowych³², które umożliwiają odświeżanie lub nawiązywanie różnego rodzaju relacji, np. towarzyskich, biznesowych, zawodowych, jak i pozyskiwanie i dzielenie się fachową wiedzą w różnych dziedzinach. Ponadto można też ogólnie powiedzieć, że czynnik technologiczny otoczenia zewnętrznego korporacji międzynarodowej wymaga od wszystkich menedżerów znajomości i praktycznej umiejętności posługiwania się specjalistycznymi programami komputerowymi, które są przez nich wykorzystywane niemal w każdym obszarze pracy zawodowej i komunikacji biznesowej.

Dotychczasowe rozważania zdają się potwierdzać postawioną na wstępie tezę, że gospodarka oparta na wiedzy stawia przed międzynarodową kadrami menedżerską nowe wyzwania ze względu na ich wiedzę, umiejętności i kompetencje determinowane specyficznymi czynnikami otoczenia zewnętrznego korporacji międzynarodowej. W tym kontekście warto też odwołać się do C.A. Bartletta i S. Ghoshala, którzy opierając się na wynikach swoich badań empirycznych, zdefiniowali nowe role i zadania międzynarodowej kadry menedżerskiej ze względu na wyzwania, przed jakimi stają współczesne korporacje międzynarodowe w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji menedżerskich. Te nowe role i zadania zostały pogrupowane w cztery kategorie, które mogą, aczkolwiek nie muszą (biorąc pod uwagę znaczną różnorodność struktur organizacyjnych, o których była uprzednio mowa), odpowiadać pewnym poziomom organizacyjnym korp-

3) dzieleniu się (*sharing*) – udostępnianie potencjalnym partnerom narzędzi, wiedzy, zasobów lub informacji w celu zwiększania wydajności pracy, często właśnie w ramach woluntarystycznej kooperacji,

4) globalnego działania (*global acting*) – poszukiwanie i wykorzystywanie technologii oraz kapitału ludzkiego na całym świecie, w tym na obszarach rozwijających, wschodzących rynkach itp.

³¹ Web 2.0 to potoczne określenie witryn (serwisów) internetowych (*website*), które powstały po 2001 roku, a w ich działaniu podstawową rolę odgrywa treść generowana przez użytkowników danego serwisu.

³² Portal społecznościowy (lub też serwis społecznościowy – *social network service*) to rodzaj interaktywnych stron WWW, które są współtworzone przez sieci społeczne osób dzielących wspólne zainteresowania, chcących poznać zainteresowania innych lub też zamierzających zrealizować wspólny cel. Przykłady: MySpace, Facebook, Hi5, LinkedIn, GoldenLine, Profeo, Twitter, Nasza-Klasa. Większość takich portali daje użytkownikom możliwość korzystania z wielorakich narzędzi komunikowania, np. czaty, komunikatory, blogi, fora dyskusyjne, listy dyskusyjne.

racji międzynarodowych. Powstała w ten sposób typologia składa się z następujących typów menedżerów³³:

- **menedżerowie globalnych jednostek biznesowych** (*global business managers*) – odpowiedzialni za rozwijanie globalnej efektywności i konkurencyjności; posiadający umiejętność budowania ekonomii skali i zakresu; potrafią dostrzegać możliwości i ryzyka przekraczające granice narodowe i specjalizacje funkcjonalne; posiadają umiejętności koordynowania i integrowania działań mimo licznych barier; zdolność do kapitalizowania potencjalnej przewagi konkurencyjnej, wynikającej z własnej pozycji konkurencyjnej firmy;
- **menedżerowie funkcjonalni o zasięgu globalnym** (*worldwide functional managers*) – to menedżerowie odpowiedzialni za działania podstawowe, takie, jak R&D, produkcja, marketing, finanse, zasoby ludzkie; główne zadania to zapewnianie dyfuzji wiedzy i transferu wiedzy w skali światowej, w całej korporacji; posiadają zatem wiedzę wysokospecjalistyczną i odnoszącą się do obszarów funkcjonalnych zarządzania;
- **menedżerowie jednostki lokalnej** (*country subsidiary managers*) – często odpowiedzialni za wyniki jednostek lokalnych przy ograniczonej władzy formalnej (czyli ograniczonych kompetencjach) w zakresie decyzji dotyczących ludzi czy zasobów na obszarze ich własnej jurysdykcji; jest to kadra, która znajduje się w centrum strategicznego napięcia powodowanego przez trzy główne wyzwania współczesnych korporacji międzynarodowych, tj. globalnej efektywności, wielonarodowej responsywności i ogólnoświatowego uczenia się; do zadań należy obrona pozycji rynkowej firmy w obliczu globalnej konkurencji; satysfakcjonowanie lokalnych władz politycznych; zdolność zaspokajania potrzeb lokalnych klientów; lewarowanie lokalnych zasobów i zdolności w celu wzmocnienia pozycji konkurencyjnej korporacji w skali globalnej;
- **naczelną kadra menedżerska korporacji** (*top-level corporate management*) – odpowiedzialni za determinowanie jasnych i zwięzłych ogólnokorporacyjnych kierunków działania przy jednoczesnym pozostawianiu znacznego miejsca na eksperymentowanie; działanie w ciągłym napięciu, jakie odczuwane jest w sytuacji zapewniania organizacji długotrwałej żywotności przy jednoczesnym osiągnięciu krótkoterminowych wyników.

W ramach każdej z wymienionych grup dają się też wyodrębnić szczegółowe role, zadania i odpowiedzialności, które scharakteryzowano w tabeli 1.

³³ Bartlett C.A., Ghoshal S., *Building Multidimensional Capabilities: The Management Challenge*, [w:] *Transnational Management. Texts, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, (red.) C.A. Bartlett, S. Ghoshal, J. Birkinshaw, McGraw-Hill/Irwin, New York 2004, s. 667–677.

Tabela 1. Nowe role, zadania i odpowiedzialności kadry menedżerskiej ze względu na współczesne wyzwania wobec zasobów wiedzy, umiejętności i kompetencji w korporacjach międzynarodowych

MENEDŻEROWIE GLOBALNYCH JEDNOSTEK BIZNESOWYCH <i>(global business managers)</i>		
ROLA 1. Strateg Globalnej Jednostki Biznesowej <i>(global business strategist)</i>	ROLA 2. Architekt Światowych Aktywów i Konfiguracji Zasobów <i>(architect of worldwide assets and resources configuration)</i>	ROLA 3. Ponadgraniczny Koordynator i Kontroler <i>(cross-border coordinator and controller)</i>
<ul style="list-style-type: none"> – odpowiedzialność globalna, ogólnokorporacyjna; – dba o odpowiednią konfigurację informacji, planów i systemów kontroli w całej korporacji, tak, aby stworzyć skonsolidowany i zintegrowany system raportowania; – przyjmuje perspektywę ogólnoswiatową, globalną, w przeciwieństwie np. do lokalnej (z danego kraju) czy funkcjonalnej (z danego tylko obszaru zarządzania); – integruje różne podejścia menedżerów w zakresie ich zróżnicowanych strategii (np. geograficznych, funkcjonalnych), często mogą być to nawet strategie ze sobą sprzeczne; – dopasowuje te strategie do strategii ogólnokorporacyjnej; 	<ul style="list-style-type: none"> – przewidywanie i planowanie ogólnorganizacyjnej dystrybucji kluczowych aktywów i zasobów; – podejmowanie decyzji dotyczących ulokowania kluczowych zakładów; – rozstrzyga, gdzie rozwijać zdolności czy witalne zasoby; – w podejmowaniu decyzji o lokalizacji nigdy nie przyjmuje za podstawę bazy zerowej, analizuje to, co organizacja już posiada; – opieranie decyzji na dziedzictwie administracyjnym oraz potrzebach i korzyściach obecnych interesariuszy lokalnych i globalnych; – kształtowanie przyszłej konfiguracji zasobów i możliwości poprzez łączenie ich w zintegrowaną sieć; 	<ul style="list-style-type: none"> – określanie źródeł pozyskiwania zasobów; – zarządzanie ponadgranicznym transferem metod, systemów i mechanizmów; – koordynacja przepływów materiałów, komponentów i produktów finalnych między wyspecjalizowanymi operacjami w skali światowej; – budowanie wartości na najcenniejszych operacjach lokalnych (narodowych) i kapitalizowanie strategicznego znaczenia jednostek lokalnych w skali całej sieci wszystkich jednostek korporacji; – definiowanie i operacjonalizowanie wewnętrznych transferów między jednostkami ze względu na warunki zewnętrznego otoczenia konkurencyjnego;
MENEDŻEROWIE FUNKCJONALNI O ZASIĘGU GLOBALNYM <i>(worldwide functional managers)</i>		
ROLA 1. Światowy skaner specjalistycznej informacji i inteligencji <i>(worldwide scanner of specialized information and intelligence)</i>	ROLA 2. Zapładniacz krzyżowy najlepszych praktyk <i>(cross-pollinator of best practices)</i>	ROLA 3. Czempion transnarodowej innowacji <i>(champion of transnational innovation)</i>
<ul style="list-style-type: none"> – budowanie zaawansowanych systemów ostrzegania, dzięki czemu korporacja może odpowiednio reagować na pojawiające się możliwości i zagrożenia, wprowadzając np. jakieś innowacje; – dbanie o przekład lingwistyczny, o tłumaczenie z języka wysoko 	<ul style="list-style-type: none"> – dzięki specjalistycznej wiedzy, nieformalnym kontaktom, formalnej ewaluacji i częstym podróżom są w stanie identyfikować i oceniać, gdzie są rozwijane i implementowane najlepsze (wiodące i konkurencyjne) praktyki; – postrzeganie jednostek lokal- 	<ul style="list-style-type: none"> – skanowanie działań korporacji w skali światowej; – identyfikacja takich innowacji na poziomie lokalnym, które mogą być zastosowane w każdej innej jednostce korporacyjnej; – łączenie i lewarowanie źródeł inteligencji w obieg wewnętrz-

<p>specjalistycznego na ogólny, aby pozyskiwać, wykorzystywać i poddawać dyfuzji „inteligencje o specjalistycznej naturze”;</p> <ul style="list-style-type: none"> – budowanie sieci interpersonalnych relacji poprzez częste spotkania, wizyty, transfery osobowe; – troska o sieci interpersonalne umożliwia nie tylko szybką transmisję istotnych informacji, ale też dokonywanie oczekiwanej interpretacji takich informacji; 	<p>nych nie tylko jako zasobów strategicznej inteligencji, ale też jako źródeł zdolności, specjalistycznej wiedzy, umiejętności, czy innowacji, które mogą zostać przetransferowane do innych jednostek korporacji;</p> <ul style="list-style-type: none"> – zdolność do pokonywania syndromu <i>not-invented-here</i> w czasie transferu wiedzy, metod, systemów czy technologii; – mają dobrze rozwiniętą interpersonalną sieć komunikacyjną w zakresie własnego obszaru funkcjonalnego; – mogą powoływać i zarządzać zespołami zadaniowymi i międzyfunkcyjnymi; 	<p>nych centrów doskonałości bez względu na ich geograficzną lokalizację;</p> <ul style="list-style-type: none"> – inicjowanie innowacji poprzez łączenie lokalnych pomysłów lub inspirowanie lokalnych innowatorów do podejmowania międzylokalnej czy ogólnokorporacyjnej współpracy; – wykreowana współpraca może służyć inicjowaniu i tworzeniu nowych rozwiązań, produktów, systemów, metod itp.;
<p>MENEDŻEROWIE JEDNOSTKI LOKALNEJ (<i>country subsidiary managers</i>)</p>		
<p>ROLA 1. Dwukulturowy integrator (<i>bicultural integrator</i>)</p>	<p>ROLA 2. Obróńca i orędownik narodowy (<i>national defender and advocate</i>)</p>	<p>ROLA 3. Pierwszoliniowy implementator strategii korporacyjnej (<i>frontline implementer of corporate strategy</i>)</p>
<ul style="list-style-type: none"> – zdolność analizowania zgromadzonych informacji, dokonywania interpretacji różnorodnych implikacji, które są związane z tymi informacjami; – przewidywanie zakresu wykonalności założonych wyników; – występowanie w roli lokalnego eksperta, który rozumie potrzeby lokalnego rynku, strategię konkurencji, uwarunkowania polityczne itp.; – działa jako sprawny czujnik lokalnego środowiska; – interpretator kulturowy potrafiący komunikować istotę problemów tym, których percepcja jest zniekształcana przez kulturowe stereotypy i uprzedzenia; – odgrywanie roli brokera informacji, który nie tylko posiada pewną wrażliwość na lokalną kulturę narodową oraz zdolność do rozumienia jej odmienności, ale też dobrze czuje się w całej kulturze korporacyjnej; 	<ul style="list-style-type: none"> – równoważenie centralizacyjnych tendencji, jakie mogą pojawić się wśród menedżerów najwyższego szczebla korporacyjnego lub funkcjonalnego względem jednostek lokalnych; – dbanie o to, aby potrzeby i możliwości, jakie znajdują się w środowisku lokalnym, były dobrze zrozumiane i włączone w procesy decyzyjne na innych poziomach podejmowania decyzji w korporacji; – kiedy jednostka lokalna ewoluje od całkowicie zależnej do takiej, która staje się dojrzałym elementem zintegrowanej sieci światowej, to potrzeba lokalnego menedżera osiągnięcia samowystarczalności i osobistej autonomii musi zostać ucieleśniona na bardziej korporacyjnie zorientowaną identyfikację i bardziej globalną perspektywę; – zapewnianie, że ogólne korpo- 	<ul style="list-style-type: none"> – odpowiedzialność za implementację strategii korporacyjnych; – radzenie sobie z wielorakimi trudnościami, np. brakiem zaufania lokalnych władz, podejrzliwością czy brakiem akceptacji lokalnych związków zawodowych, brakiem zrozumienia lokalnych klientów co do sposobu funkcjonowania firmy; – radzenie sobie z sytuacjami, w których korporacja oczekuje, że jej cele i strategię znajdują swoje przełożenie wprost na działania jednostki lokalnej, a co więcej, że to przełożenie będzie odpowiadać potrzebom lokalnego środowiska narodowego; – posiadanie dobrych umiejętności negocjacyjnych, takich które zapewniają skuteczne negocjowanie zarówno z kadrą menedżerską korporacji, jak i z lokalnymi interesariuszami; – działanie i decyzje tych menedżerów muszą odpowiadać po-

<ul style="list-style-type: none"> – posiada dwukulturową perspektywę i postawę, oznacza to, że potrafi analizować zjawiska zarówno z punktu widzenia lokalnej społeczności, kraju czy pracowników, jak i z punktu widzenia całej korporacji, którą reprezentuje; – nie tylko komunikuje korporacyjne cele, strategie czy wartości pracownikom jednostki lokalnej, oddalonej niekiedy tysiące kilometrów od centrali (lub firmy matki), ale też interpretuje je kulturowo w taki sposób, aby mogły zostać zrozumiane i wdrożone w jednostce lokalnej z zachowaniem poszanowania dla jej norm kulturowych; 	<p>racyjne strategie, polityki, procesy są odpowiednie z perspektywy jednostki lokalnej umiejscowionej w danym kraju;</p> <ul style="list-style-type: none"> – kiedy interesy lokalnej konstituanty albo pozycja lokalnej jednostki zostają zagrożone w wyniku globalnej strategii korporacyjnej, to do odpowiedzialności menedżera należy obrona lokalnych potrzeb, perspektyw, interesów czy pozycji w działalności globalnej korporacji; – umiejętność budowania takich lokalnych zdolności, które mogą stać się głównym aktywem korporacji; – wspieranie lokalnych pracowników w pozyskiwaniu przez nich korporacyjnych zasobów czy uznania; 	<p>trzebom lokalnych interesariuszy, być na tyle pragmatyczne, aby osiągać wyniki założone przez korporację, a także muszą być na tyle kreatywne, aby być w stanie zbalansować zróżnicowane wewnętrzne i zewnętrzne wymagania i przeciwności;</p> <ul style="list-style-type: none"> – są nie tylko implementatorami strategii korporacyjnych, ale też odgrywają istotne role w ich formułowaniu; w ten sposób zostają często zmuszani do wdrażania takich strategii, które odzwierciedlają decyzje, przeciwko którym uprzednio lobowali; – muszą przekonywać pracowników jednostki lokalnej do pełnego zaangażowania i implementowania strategii korporacyjnych;
NACZELNA KADRA MENEDŻERSKA KORPORACJI <i>(top-level corporate management)</i>		
ZADANIE 1. Wizja przyszłości	ZADANIE 2. Bieżące działanie	ZADANIE 3. Równoważenie przyszłości i teraźniejszości
Kreowanie wspólnej wizji przyszłości i wspólnego zestawu wartości, dostarczenie długoterminowych kierunków i celów korporacji.	Podkreślanie potrzeby uzyskiwania coraz lepszych wyników działania w długiej perspektywie poprzez udoskonalanie bieżących rezultatów.	Zapewnianie stałej odnowy poprzez skupianie się na celach długookresowych przy jednoczesnym kwestionowaniu bieżących kierunków i priorytetów.
Ogólna charakterystyka zadań i odpowiedzialności: <ul style="list-style-type: none"> – Dawanie więcej swobody niż ograniczeń tym, którzy znajdują się na niższych szczeblach organizacyjnych. – Kreowanie różnych grup i zespołów menedżerskich: biznesowych, funkcjonalnych, zadaniowych, geograficznych oraz przypisywanie im odpowiednich ról, zadań i obowiązków. – Równoważenie i integrowanie często przeciwstawnych sił czy wpływów, dotyczących ludzi, zjawisk, rynków, części organizacji itp. – Działanie w ciągłym napięciu, jakie odczuwane jest w sytuacji zapewniania korporacji długoterminowej żywotności przy jednoczesnym osiągnięciu krótkoterminowych wyników; albo determinowania jasnych i związanych ogólnokorporacyjnych kierunków działania przy jednoczesnym pozostawianiu znacznego miejsca na eksperymentowanie. 		

Źródło: Opracowano na podstawie Bartlett C.A., Ghoshal S., *Building Multidimensional Capabilities: The Management Challenge*, [w:] *Transnational Management. Texts, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, (red.) C.A. Bartlett, S. Ghoshal, J. Birkinshaw, McGraw-Hill/Irwin, New York 2004, s. 667–677.

Zarysowane w tej części pracy role i zadania międzynarodowej kadry menedżerskiej, jakie kształtowane są w wyniku zmian otoczenia korporacji międzynarodowej, funkcjonującej w gospodarce opartej na wiedzy, wymagają przyjęcia

nowej perspektywy organizacyjnej. W praktyce przekłada się to na potrzebę tworzenia globalnego konstruktu umysłowego, potrzebnego do wypracowania nowych metod zarządzania.

3.3. Na granicy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego – kształtowanie ogólnobiznesowych metod zarządzania

Globalne przedsiębiorstwo buduje swoją przewagę konkurencyjną na fundamencie powiązania i wykorzystania zintegrowanej wiedzy centrali i jednostek zagranicznych. Uzyskuje dzięki temu możliwość akumulacji wiedzy środowiska lokalnego i międzynarodowego³⁴. Takie działanie wymaga jednak od menedżerów cierpliwości i otwartości w zetknięciu z innymi kulturami³⁵. Istotnym czynnikiem sukcesu menedżera międzynarodowego jest tutaj umiejętność łączenia wiedzy o otoczeniu zewnętrznym z wiedzą o otoczeniu wewnętrznym, a następnie praktycznego wykorzystywania tej wiedzy na wirtualnej, ale i dynamicznej, granicy między tymi dwoma otoczeniami.

Stąd też, aby odnosić sukces w różnych przedsięwzięciach biznesowych o charakterze międzynarodowym, menedżerowie powinni rozwijać **globalny konstrukt umysłowy**³⁶. Jest to swego rodzaju zbiór wiedzy, postaw i umiejętności, który pozwala spostrzegać, interpretować i stosownie reagować na różne zjawiska czy zdarzenia, które wychodzą poza ramy naszego świata³⁷. Tworzenie takiego konstrukt ma na celu umożliwienie osiągnięcia skuteczności działania w obcym kraju (czy ogólnie rzecz ujmując – w obcym środowisku) na poziomie porównywalnym ze skutecznością osiąganą we własnym kraju³⁸. Wymaga to

³⁴ Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 260.

³⁵ Sanyal R.N., *International Management. A Strategic perspective*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2001, s. 29.

³⁶ W literaturze angielskojęzycznej w odniesieniu do terminu globalny konstrukt umysłowy stosowane jest pojęcie *global mindset*.

³⁷ W niniejszej pracy globalny konstrukt umysłowy rozumiany jest jako personalny konstrukt umysłowy (*individual global mindset*), czyli taki, który odnosi się do indywidualnego menedżera, w odróżnieniu od korporacyjnego konstrukt umysłowego (*corporate global mindset*), który – jak nazwa wskazuje – odnosi się do działań i zachowań organizacji. Wzmianka o takim rozróżnieniu wydaje się istotna z tego względu, że wielu autorów przeprowadziło już nawet badania w tych dwóch obszarach problemowych (zob. zestawienia w Gupta A.K., Govindarajan V., *Cultivating a Global Mindset*, Academy of Management Executive 2002, No. 1, Vol. 16; Numella N., Saarenketo S., Puumalainen K., *A Global Mindset – a Prerequisite for Successful Internationalization?*, „Canadian Journal Of Administrative Sciences” April 2009, Vol. 21, Issue 1.

³⁸ Zakładając oczywiście, że przeciętny menedżer jest z natury rzeczy bardziej skuteczny we własnym, krajowym środowisku niż w obcym otoczeniu.

pozyskania i udoskonalania zdolności do przełączania się między różnymi rzeczywistościami, charakteryzujący na przykład różne kraje czy różne jednostki lokalne danej korporacji międzynarodowej³⁹, a następnie przekształcenia tych zdolności w praktyczne umiejętności, które pozwolą sprawnie i skutecznie funkcjonować w tych odmiennych rzeczywistościach. Innymi słowy, chodzi tutaj o szeroko rozumiany sukces menedżera w działaniach podejmowanych przez korporacje międzynarodowe ze względu na uwarunkowania behawioralne i kulturowe.

Globalny konstrukt umysłowy menedżera międzynarodowego składa się z czterech zasadniczych komponentów, które w postaci kwadrantów zaprezentowano w tabeli 2. Skuteczność i sukces takiego menedżera są warunkowane zarówno stopniem rozwoju wiedzy w każdym ze wskazanych kwadrantów, jak i zdolnościami i umiejętnościami do właściwego zastosowania tej wiedzy w praktyce.

Tabela 2. Składowe globalnego konstruktum umysłowego menedżera międzynarodowego

	Komponenty indywidualne	Komponenty organizacyjne
JA	Kwadrant 1. Moja własna osoba Zrozumienie samego/samej siebie oraz tego, w jaki sposób to, kim jestem, jest związane z kontekstem, w którym jestem.	Kwadrant 3. Własna organizacja Zrozumienie moich własnych organizacji oraz tego, w jaki sposób ich charakterystyki i skuteczność są związane z kontekstem, w którym się znajdujemy.
KTOŚ	Kwadrant 2. Inni ludzie Zrozumienie, w jaki sposób cechy charakterystyczne ludzi pochodzących z innych krajów, kultur, czy kontekstów są związane z kontekstem, w którym się ci ludzie znajdują.	Kwadrant 4. Inne organizacje Zrozumienie, w jaki sposób charakterystyki i skuteczność organizacji z innych krajów, kultur czy kontekstów są związane z kontekstem, w którym się znajdują.

Źródło: Lane H.W., DiStefano J.J., Maznevski M.L., *Introduction*, [w:] *International Management Behavior. Text, Readings, and Cases*, (red.) H.W. Lane, J.J. DiStefano, M.L. Maznevski, Black-Well Publishing, Malden 2006, s. 3.

Globalny konstrukt umysłowy stwarza warunki do podjęcia właściwych decyzji w kwestii doboru odpowiednich metod zarządzania ze względu na przyjęte cele organizacyjne oraz charakterystyki otoczenia korporacji międzynarodowej w jej wymiarze globalnym i lokalnym. Badania prowadzą bowiem do wniosku, że mamy do czynienia z wyłanianiem się nowego modelu zarządzania w korporacjach międzynarodowych. Organizacja nie jest w nim postrzegana jedynie

³⁹ Lane H.W., DiStefano J.J., Maznevski M.L., *Introduction*, [w:] *International Management Behavior. Text, Readings, and Cases*, (red.) H.W. Lane, J.J. DiStefano, M.L. Maznevski, Black-Well Publishing, Malden 2006, s. 2–3.

w kategoriach różnych struktur organizacyjnych, ale jest też opisywana w kontekście trzech kluczowych procesów. Są to⁴⁰:

- **proces przedsiębiorczości** – ma na celu pobudzanie poszukiwania możliwości, skupiony jest na zewnętrznej zdolności organizacji do wchodzenia na nowe rynki czy kreowania nowych przedsięwzięć biznesowych;
- **proces integrowania** – ma na celu zapewnianie organizacji sukcesu poprzez łączenie i wykorzystywanie zasobów oraz zdolności, które znajdują się w różnych jednostkach lokalnych rozprzestrzenionych geograficznie po całym świecie;
- **proces odnowy** – polega na utrzymywaniu zdolności zarówno do kwestionowania własnych koncepcji i praktyk, jak i ciągłego samorewitalizowania się w celu rozwoju niezniszczalnej organizacji.

Skuteczne zarządzanie tymi trzema procesami, jak zauważają C.A. Bartlett i S. Ghoshal, wymaga ponownego zdefiniowania zasadniczych ról i zadań, jakie powierzane są obecnie menedżerom ze względu na ich pozycje w strukturze organizacyjnej. Nie należy mylić omawianych tutaj ról i zadań z rolami i zadaniami, które były prezentowane w poprzedniej części tego rozdziału. Te nawiązują wprost do wspomnianych trzech procesów nowego modelu zarządzania, a tamte odnosiły się wprost do wiedzy, umiejętności i kompetencji menedżerów w kontekście otoczenia zewnętrznego. Wracając zatem do bieżącego podziału, to chodzi tutaj w szczególności o menedżerów liniowych (często rozumianych, jak pamiętamy, jako menedżerów jednostek lokalnych), menedżerów wyższego szczebla oraz menedżerów najwyższego szczebla korporacyjnego (tzw. *top management*)⁴¹. Dlaczego tak się dzieje? Prześledźmy to na przykładzie wspomnianych procesów.

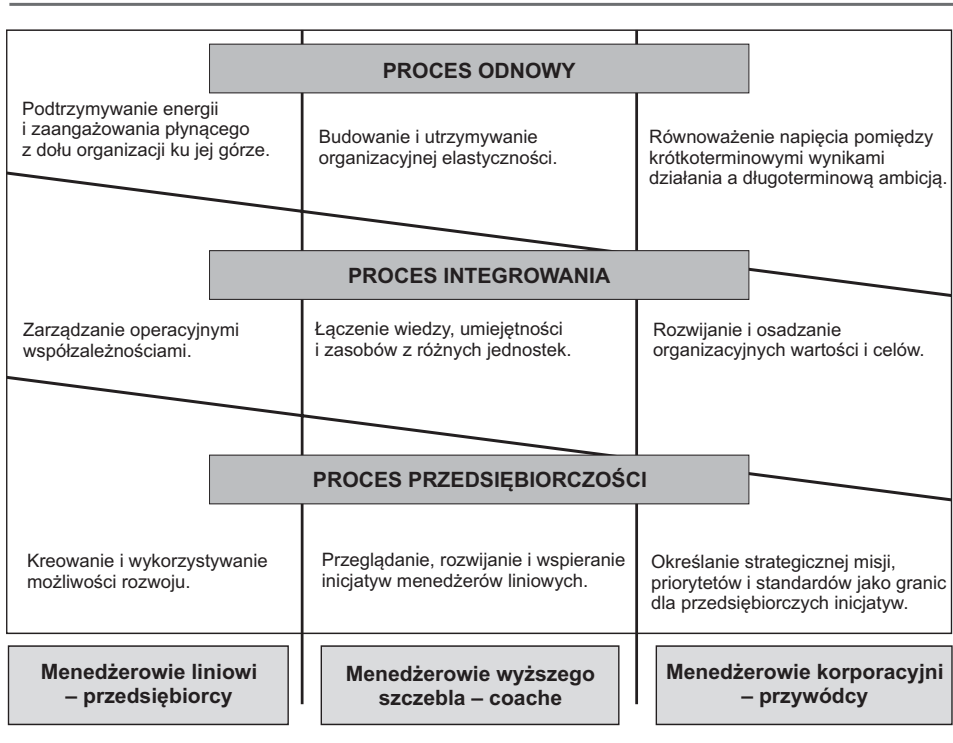
Otóż w przeszłości przyjmowano, że **przedsiębiorczość** i odpowiadające jej zachowania czy zadania są przynależne naczelnej kadry menedżerskiej. Natomiast menedżerowie liniowi byli kojarzeni z działalnością operacyjną i odpowiedzialnością za wdrażanie strategii formułowanych „na górze”. To sprawdzało się w czasach, w których zasoby finansowe oraz niskie koszty siły roboczej i produkcji odgrywały najistotniejszą rolę w podejmowaniu decyzji o lokalizacji czy relokalizacji organizacji międzynarodowych. Dzisiaj priorytetowe miejsce zajmuje poszukiwanie witalnej (życiodajnej) inteligencji czy rzadkich kompetencji⁴², które nie są dostępne we własnym kraju lub też ich ilość jest bardzo ograniczona. Wiedza specjalistyczna i umiejętności stają się zatem decydującym

⁴⁰ Bartlett C.A., Ghoshal S., *Preparing for the Future: Evolution of the Transnational*, [w:] *Transnational Management. Texts, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, (red.) C.A. Bartlett, S. Ghoshal, J. Birkinshaw, McGraw-Hill/Irwin, New York 2004, s. 757.

⁴¹ Ibidem, s. 758.

⁴² Kiedy mowa jest o kompetencjach organizacji czy korporacji, to chodzi o jej zdolności. Nie należy tego mylić z uprzednio definiowanymi kompetencjami kierowniczymi.

Rysunek 1. Nowe role i zadania kadry menedżerskiej ze względu na trzy kluczowe procesy nowego modelu zarządzania w korporacjach międzynarodowych



Źródło: Bartlett C.A., Ghoshal S., *Preparing for the Future: Evolution of the Transnational*, [w:] *Transnational Management. Texts, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, (red.) C.A. Bartlett, S. Ghoshal, J. Birkinshaw, McGraw-Hill/Irwin, New York 2004, s. 758–770.

źródłem przewagi konkurencyjnej. Istotne jest jednak to, że nie są to zasoby, które mogą być akumulowane wyłącznie przez korporacyjny top management czy też przekazywane wyłącznie „z góry na dół”. Jeżeli korporacje międzynarodowe chcą być zdolne do identyfikowania i wykorzystywania możliwości, jakie znajdują się w ich bogatym i złożonym otoczeniu, to muszą wykorzystywać wiedzę menedżerów liniowych. Jest to przecież kadra pracująca w różnych częściach świata i mająca bezpośredni dostęp do lokalnego otoczenia. Zatem przedsiębiorczość nie może być już dłużej skupiana na szczycie struktury organizacyjnej, ale raczej na jej dole. Nowa perspektywa na proces przedsiębiorczości w organizacji międzynarodowej skłania też do zredefiniowania w tym zakresie stosownych ról i zadań menedżerskich. W konsekwencji C.A. Bartlett i S. Ghoshal wyróżniają trzy główne role menedżerów w procesie przedsiębiorczości ze względu na ich pozycję w hierarchii organizacyjnej oraz kluczowe zadania. Są

to: przedsiębiorcy liniowi, coache⁴³ wyższego szczebla oraz korporacyjni przywódcy⁴⁴. Ich zwięzła charakterystyka w zakresie wzajemnego współdziałania została zaprezentowana na rysunku 1.

Drugi z wymienionych uprzednio procesów nowego modelu zarządzania w korporacjach międzynarodowych to **proces integrowania**. Jego zasadniczym celem jest tworzenie powiązań pomiędzy zróżnicowanymi aktywami i zasobami korporacji międzynarodowej w taki sposób, aby tworzyły one korporacyjne kompetencje (np. w badaniach, produkcji, marketingu, zasobach ludzkich), na których można się oprzeć, poszukując i wykorzystując nowe możliwości. Innymi słowy, jest to współcześnie kluczowy element korporacyjnego uczenia się w skali światowej. Brak procesu integrowania może powodować, że zdecentralizowana przedsiębiorczość przyczynia się co prawda do poprawy uzyskiwanych wyników, ale jest to poprawa zwykle tymczasowa, a co gorsza – może ona hamować długoterminowy rozwój samej organizacji. Ogólnie rzecz ujmując, ogólnokorporacyjna integracja współlistnieje z przedsiębiorczością na poziomie jednostki lokalnej w danym kraju, ale zarządzanie symbiozą, jak mówią C.A. Bartlett i S. Ghoshal, musi przebiegać ponad granicami geograficznymi, ponad podziałem na jednostki biznesowe czy funkcjonalne. Chodzi też o to, aby w sytuacji, kiedy coś niepokojącego dzieje się w jednej części organizacji, inne jej części były o tym automatycznie informowane i mogły pomóc bez konieczności zwracania się do nich o taką pomoc. Omawiany proces integrowania jest budowany na trzech rodzajach ról, zadań i wartości dodanych (zob. rys. 1), które są definiowane, podobnie, jak w przypadku procesu przedsiębiorczości, w odniesieniu do trzech grup menedżerów: liniowych przedsiębiorców, coachów wyższego szczebla i korporacyjnych przywódców. Należy jednak nadmienić, że naczelną zasadą jest tutaj tworzenie płaskich struktur organizacyjnych, w których następuje horyzontalne dzielenie się każdą informacją, która nie jest filtrowana wertykalnie⁴⁵. Takie działanie wynika bowiem z przekonania, że w gospodarce opartej na wiedzy to właśnie odpowiednia informacja pozyskana w odpowiednim czasie i odpowiednio przetworzona jest kluczowym czynnikiem sukcesu i przewagi konkurencyjnej organizacji.

⁴³ Chociaż słowo coach jest terminem zapożyczonym z języka angielskiego i wydawałoby się, że stosowniej jest zastąpić je polskim terminem trener, to w zakresie nauk o zarządzaniu te pojęcia nie są jednak tożsame. Aby nie wdawać się zbytnio w szczegóły, można powiedzieć, że:

- trener – szkoli, czyli przekazuje wiedzę, doskonali odpowiednie umiejętności, daje wskazówki, rady; zatem ogólnie w organizacji jego rola polega na transferze wiedzy;
- coach – odkrywa i aktywizuje potencjał tkwiący w człowieku, motywuje do wyznaczania celów i ich realizacji, pomaga w szukaniu istotnych pytań i pomaga w znajdowaniu własnych odpowiedzi i rozwiązań; czasem rola coacha może też obejmować zadania przewidziane dla trenera.

⁴⁴ Bartlett C.A., Ghoshal S., op. cit., s. 758.

⁴⁵ Bartlett C.A., Ghoshal S., op. cit., s. 763–764.

Ostatni z wymienionych procesów nowego modelu zarządzania w korporacjach międzynarodowych to **proces odnowy**. Analizując go z perspektywy historycznej, można powiedzieć, że w przeszłości procesy zarządzania w korporacjach międzynarodowych opierały się na założeniu, że zmiany w otoczeniu będą przebiegały stosunkowo linearnie i narastająco. Systemy księgowości, budżetowania, planowania czy kontroli były projektowane w taki sposób, aby zapewniać pewien ład, porządek i wydajność zasadniczo wertykalnemu procesowi zarządzania informacją. Jednostki liniowe miały dostarczać danych, które następnie były analizowane przez menedżerów średniego szczebla i przetwarzane na użyteczne informacje. Następnie takie informacje pozyskiwane z różnych źródeł były łączone w celu wygenerowania wiedzy wewnątrz organizacji. Wreszcie w ostatniej fazie do działania wkraczał top management, który absorbował i instytucjonalizował tę wiedzę w celu stworzenia swego rodzaju mądrości organizacyjnej. Taka mądrość miała ostatecznie stać się częścią szeroko zaakceptowanej perspektywy ogólnorganizacyjnej i towarzyszących jej norm. Dzisiejsze otoczenie organizacji jest jednak niezwykle turbulentne, a sama zmiana wysoce nieprzewidywalna. Dlatego nie wystarczy samo udoskonalenie procesów operacyjnych w organizacji, ale potrzebna jest ogólnokorporacyjna zdolność do zarządzania strategiczną odnową. Konieczne jest uruchomienie mechanizmów, które pobudzają i umożliwiają kwestionowanie dotychczasowych sposobów myślenia i działania.

O ile celem procesu integrowania jest łączenie i wykorzystywanie istniejących zdolności organizacyjnych w celu zrealizowania istniejących strategii, to w procesie odnowy należy ciągle kwestionować zarówno zasadność tych strategii, jak i założeń, na których są budowane. Odnowa ma również inspirować do tworzenia nowych kompetencji, które pozwolą organizacji stawić czoła nadchodzącym wyzwaniom z jej otoczenia. Zatem proces odnowy składa się z dwóch symbiotycznych komponentów: racjonalizacji i rewitalizacji. I podobnie, jak w przypadku procesów przedsiębiorczości i integrowania, często dochodzą tutaj do głosu przeciwstawne siły. Z jednej strony pojawia się bowiem pokusa skupiania się wyłącznie na racjonalizacji, bo to niemalże od razu może przełożyć się na dobre krótkoterminowe wyniki giełdowe firmy. Z drugiej strony niektórzy mogą jednak usprawiedliwiać słabe wyniki działań operacyjnych właśnie podjętą inwestycją o długoterminowym charakterze. W procesie odnowy należy jednak przyjąć perspektywę, w której rozumie się, że długookresowy sukces organizacji jest niemożliwy bez krótkoterminowych działań, a krótkoterminowe wyniki nie mają z kolei znaczenia, jeśli nie są wkładem do długoterminowych ambicji⁴⁶. Role i zadania menedżerów międzynarodowych w tym zakresie również zostały zaprezentowane na rysunku 1.

⁴⁶ Ibidem, s. 767–768.

Podsumowując rozważania dotyczące nowego modelu zarządzania w korporacjach międzynarodowych, można powiedzieć, że o ile menedżer każdego szczebla uczestniczy w trzech kluczowych procesach tego zarządzania, to menedżerowie liniowi napędzają proces przedsiębiorczości, będąc jego motorem, menedżerowie wyższego szczebla są z kolei kotwicą procesu integrowania, a kadra najwyższego szczebla korporacyjnego inspiruje i energetyzuje proces odnowy. Aby jednak lepiej zrozumieć uwarunkowania, w jakich zarządza międzynarodowa kadra menedżerska, a które determinowane są funkcjonowaniem w gospodarce opartej na wiedzy, należy również poznać specyficzne charakterystyki współczesnego otoczenia wewnętrznego korporacji międzynarodowej, do której nawiązuje kolejna część tego rozdziału.

3.4. Otoczenie wewnętrzne korporacji międzynarodowej – technologie, strategie, ludzie, kultury

Otoczenie wewnętrzne organizacji obejmuje to wszystko, co znajduje się po wewnętrznej stronie umownej granicy przedsiębiorstwa, umownej – bo jak pamiętamy – nie zawsze taką wyraźną granicę można nakreślić. Na otoczenie wewnętrzne składają się takie elementy, jak wewnątrzorganizacyjni interesariusze, strategie i filozofie zarządzania, koncepcje i style kierowania ludźmi, fizyczne i społeczne warunki pracy, zasoby pozaludzkie, kultura organizacyjna, kultury narodowe pracowników, struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, zadania, technologie, procesy zarządzania, produkcyjne, technologiczne i wiele innych. Ze względu na ograniczenia wydawnicze nie sposób oczywiście dogłębnie omówić wszystkich tych elementów w kontekście uwarunkowań kształtowanych przez gospodarkę opartą na wiedzy. Dlatego też podobnie, jak w przypadku uprzednio charakteryzowanego otoczenia zewnętrznego, tak i tutaj, dyskusja ograniczona zostanie do wybranych zagadnień, uznanych za najistotniejsze z punktu widzenia celu tej pracy. Jest to tym bardziej zasadne, że niektóre z tych komponentów zostały już omówione w poprzednich częściach rozdziału.

Najważniejszym komponentem organizacyjnym są oczywiście ludzie, ale zaczęniemy od technologii, gdyż ze względu na intensyfikujący i pogłębiający się proces *technoglobalizmu*, czyli *technologizacji* i *cyfryzacji* niemal każdej sfery życia społecznego, organizacja pracy, warunki pracy, czy zadania realizowane przez menedżerów i ich podwładnych wymagają rozwiązywania licznych problemów właśnie o ludzkim charakterze. Okazuje się bowiem, że posiadanie wysokich umiejętności posługiwania się nowoczesnymi technologiami teleinformatycznymi, telekomunikacyjnymi, produkcyjnymi czy badawczymi nie jest samodzielnym czynnikiem sukcesu menedżera, nie gwarantuje bowiem powodzenia we współpracy z innymi ludźmi. Koło się zatem zatacza – od ludzi zaczynamy i do ludzi wracamy.

Wprowadzanie nowych technologii komunikacyjnych czy procesów produkcyjnych wymaga odpowiedniego przygotowania pracowników. Z jednej strony mamy na przykład młodych ludzi, którzy wyrosli w erze cyfrowej, tzw. e-pokolenie, a z drugiej strony osoby starsze, o cennym i unikatowym doświadczeniu, dla których nowe technologie to ciągle coś nowego, trudnego, a czasem nawet zagrażającego ich pracy. I tutaj rola menedżerów jest nieoceniona. Nie chodzi bowiem tylko o zaplanowanie, zorganizowanie i ocenienie różnego rodzaju szkoleń, ale też o umiejętność kierowania często bardzo zróżnicowanymi społecznie ludźmi. Jednak to, co przede wszystkim odróżnia w tym względzie przedsiębiorstwa międzynarodowe od krajowych, to dysponowanie zasobami ludzkimi o różnym pochodzeniu narodowym i etnicznym, czy też wchodzenie w interakcje społeczne z takimi ludźmi, znajdującymi się w otoczeniu zewnętrznym organizacji. A przecież znaczenie pracy, zaangażowanie i motywowanie podwładnych może być odmienne w różnych kulturach⁴⁷, podobnie, jak style zarządzania i kierowania. Z naszej polskiej, czy nawet europejskiej, perspektywy wydaje nam się na przykład, że style kierowania w Japonii i Chinach są takie same. Ale tak wcale nie jest⁴⁸. W kontekście gospodarki opartej na wiedzy należy dodać, że różne są też sposoby gromadzenia, przetwarzania i dzielenia się wiedzą w różnych kulturach⁴⁹. Dlatego też w celach poglądowych w tabeli 3 zamieszczono krótkie charakterystyki trzech kręgów kulturowych tzw. triady (amerykańskiej, europejskiej i azjatyckiej) w kontekście dzielenia się wiedzą, przy czym kulturę azjatycką – ze wspomnianych uprzednio względów – scharakteryzowano w rozbiciu na kulturę japońską i chińską⁵⁰.

Tabela 3. Style zarządzania wiedzą w różnych kulturach

Elementy charakterystyki	Typ kultury			
	Amerykańska	Japońska	Europejska	Chińska
Motto	Jestem, bo odnoszę sukces.	Jestem, bo kocham.	Jestem, bo ćwiczę.	Jestem, bo się uczę.
Mentalność	Pracomania.	Grupowość.	Konstruktywizm.	Pragmatyzm.

⁴⁷ Francesco A.M., Gold B.A., *International Organizational Behavior. Text, Cases, and Exercises*, Pearson Education Inc., New Jersey 2005, s. 124–191.

⁴⁸ Szaban J.M., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 480–509.

⁴⁹ Stor M., *Kulturowe bariery dzielenia się wiedzą w organizacjach międzynarodowych w Polsce – wyniki badań empirycznych w zakresie kadry menedżerskiej*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, (red.) A. Glińska-Neweś, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2008.

⁵⁰ Prezentowanie kultury europejskiej czy amerykańskiej jako pewnych monolitów jest oczywiście znacznym uproszczeniem, ale chyba nie ma potrzeby zagłębiania się tutaj w dalsze szczegóły.

Typ ideału	Wiedza jako zasób.	Wiedza jako relacje międzyludzkie.	Wiedza jako władza.	Wiedza jako zaleta (cnota).
Ucieleśnienie	Zgromadzona baza wiedzy.	Wiedza to cała firma.	Agenci wiedzy.	Wiedza to życie.
Mechanizm	Gospodarka oparta na wiedzy.	Kultura wiedzy.	Dyskurs wiedzy.	Nadzór nad wiedzą.
Cel	Zyski krótkoterminowe.	Przewaga w długim okresie czasu.	Legitymacja (logiczne usankcjonowanie).	Wzmacnianie rodzinnych sag, społeczeństwa, kraju.
Centrum zainteresowania	Wiedza dostępna i zobiektywizowana.	Wiedza ukryta i subiektywna.	Wiedza konstruowana sytuacyjnie.	Wiedza użyteczna i nadająca się do zastosowania.
Strategia	Zastosowanie dźwigni.	Tworzenie.	Polityzacja.	Integracja.
Proces	Ponowne wykorzystanie.	Konwertowanie	Tworzenie postanowień.	Kontekstualizacja
Środki	Racjonalność, technologia, rynki.	Wizje/emocje, zaufanie/troska, socjalizacja.	Tożsamość/ znaczenie, partycypacja, negocjacje.	Materialno-techniczne, psycho-poznawcze, socjopolityczne.
Metafora	Zrywanie nisko wiszących owoców (kodyfikacja dostępnej wiedzy, ważniejsze jest <i>jak</i> niż <i>co</i>).	Karmienie rozwijającego się <i>ba</i> (tj. wspólnego kontekstu społecznego, którego jednostka jest częścią).	Stale tworzenie fabuły (uwzględnianie nowych, ciągle pojawiających się wątków).	Mistrz jest wolny od wszelkich przeciwności (komplementarny efekt przeciwności, holistyczny sposób ujmowania).

Źródło: Zhu Z., *Knowledge management: towards a universal or cross-cultural context?* Knowledge Management Research & Practice 2002, Vol. 2, s. 73.

Przeprowadzona do tej pory dyskusja prowadzi do wniosku, że **zarządzanie złożonościami, różnorodnościami, sprzecznościami i zmianami** stanowi główny problem, jakiemu muszą stawić czoła współcześni menedżerowie przedsiębiorstw międzynarodowych⁵¹, a to oznacza, że zarządzanie zasobami ludzkimi w takich organizacjach wymaga szerokiej **wiedzy** zarówno **wielodyscyplinarnej**, jak i **międzydyscyplinarnej**⁵². Taki specyficzny rodzaj wiedzy jest szczególnie potrzebny kadrze menedżerskiej, od której oczekuje się dużej tolerancji różnorodności i silnej motywacji poznawczej⁵³, przy czym istotną rolę odgrywają też międzykulturowe uwarunkowania psychologiczne⁵⁴. Aby sprostać tym

⁵¹ Hendrey C., *Human Resources Strategies for International Growth*, Routledge, London–New York 1994, s. 109.

⁵² Schuler R.S., *The Internationalization of Human Resources Management*, Journal of International Management September 2000, s. 4.

⁵³ Koźmiński A.K., op. cit., s. 222.

⁵⁴ Matsumoto D., Juang L., *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.

wszystkim wymaganiom, organizacje starają się wdrażać strategie, które są najbardziej zaawansowane pod względem koncepcji zarządzania i w największym stopniu mogą przyczynić się do osiągnięcia sukcesu w gospodarce opartej na wiedzy. Badania własne autorki niniejszego rozdziału prowadzą do wniosku, że współcześnie do takich strategii zalicza się strategie nazywane transnarodowymi⁵⁵. Ich zwięzłą charakterystykę zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Charakterystyka strategii transnarodowych

Strategie ogólnooorganizacyjne	
Charakterystyki organizacyjne	Właściwości strategii.
Orientacja strategiczna	Jednoczesne rozwijanie globalnej wydajności, efektywności, elastyczności i światowych zdolności uczenia się.
Konfiguracja zasobów i możliwości	Rozproszona, niezależna i wyspecjalizowana.
Rola jednostek lokalnych	Różnorodny wkład jednostek lokalnych do zintegrowanych działań na całym świecie.
Rozwój i dyfuzja wiedzy	Wiedza udoskonalana wspólnie przez centralę i różne jednostki, przekazywana wszystkim jednostkom na świecie.
Strategie zarządzania zasobami ludzkimi	
Poziom organizacyjny	Właściwości strategii.
Korporacyjny	Ukierunkowane na rozwijanie najlepszych lokalnych praktyk personalnych, które dzięki dzieleniu się wiedzą i doświadczeniami mogą być stosowane w innych jednostkach, albo też w miarę możliwości stać się częścią systemu personalnego wspólnego dla całej korporacji. Lokalne strategie personalne traktowane są nie tylko w kategoriach wynikania ze strategii wyższego rzędu, ale też w kategoriach znaczącego wkładu strategii lokalnej w formułowanie strategii korporacyjnych czy też innych jednostek lokalnych. Są to zatem relacje zintegrowane i sprzężone.
Jednostki lokalnej	Wyprowadzane ze strategii transnarodowych poziomu korporacyjnego, ukierunkowane na tworzenie i kształtowanie takich warunków lokalnych, które umożliwiają rozwój unikalnego i bardzo zróżnicowanego kapitału ludzkiego, dzięki czemu powstaje wartość dodana nie tylko na poziomie lokalnym, ale też poprzez dyfuzję wiedzy i umiejętności (rozprzestrzeniania w wyniku wspólnego uczenia się) dochodzi do kapitalizowania osiągnięć lokalnych na równoległych i/lub wyższych poziomach organizacyjnych.

Źródło: Stor M., *Strategie personalne zarządzania kadrami menedżerską*, [w:] *Zarządzanie kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, (red.) T. Listwan, M. Stor, Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008, s. 38–45.

⁵⁵ Stor M., *Strategie personalne zarządzania kadrami menedżerską*, [w:] *Zarządzanie kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, (red.) T. Listwan, M. Stor, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008, s. 40.

W świetle podjętych dotychczas rozważań można przyjąć, że istnieje wyraźna potrzeba wyróżnienia **międzykulturowych kwalifikacji kierowniczych**, tj. takich intrapersonalnych właściwości kierownika, które umożliwiają mu sprawne funkcjonowanie i skuteczne realizowanie powierzonych zadań w środowisku wielokulturowym⁵⁶. Na właściwości, o których mowa, składają się zatem odpowiednie cechy psychologiczne, wiedza oraz umiejętności⁵⁷. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że cechy psychologiczne są właściwościami stałymi (względnie trwałymi), a wiedza i umiejętności dynamicznymi. Osobowość jest na przykład stałym wzorem zachowania w różnych sytuacjach i raczej nie zmienia się w czasie, w przeciwieństwie do wiedzy i umiejętności, które można stale poszerzać, zarówno poprzez różnego rodzaju formalne formy kształcenia, jak i osobiście pozyskiwane doświadczenie⁵⁸. Prowadzi to do wniosku, że posiadane predyspozycje psychologiczne mogą stanowić niekiedy próg efektywnego i skutecznego wykorzystania zdobytej wiedzy, a zatem w znacznym stopniu determinować praktyczne umiejętności⁵⁹. Jeżeli dodamy do tego wszystkiego jeszcze problemy językowe, związane z pracą w środowisku wielokulturowym, oraz kierowanie się stereotypami (np. przekonanie, że pracowników danej narodowości należy stale kontrolować, bo sami niechętnie podejmują starania, aby powierzoną pracę wykonać jak najlepiej) otrzymujemy fragment skomplikowanej, ale jakże często spotykanej, rzeczywistości organizacyjnej⁶⁰.

Nie dziwi zatem, że do najistotniejszych międzykulturowych kwalifikacji kierowniczych zalicza się umiejętność radzenia sobie z niepewnością (szczególnie w odniesieniu do reakcji i zachowania innych), zdolność lub też wyuczona umiejętność kontrolowania własnych emocji, zdolności lingwistyczne albo choćby bie-

⁵⁶ Por. Martin J.N., Nakayama T.K., *Intercultural Communication in Contexts*, McGraw-Hill Companies, Boston 2007, s. 64.

⁵⁷ Chelpa S., op. cit., s. 18; Johnson J.P., Lenartowicz T., Apud S., *Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model*, „Journal of International Business Studies” 2006, No. 37, s. 530.

⁵⁸ Leiba-O’Sullivan S., *The Distinction between Stable and Dynamic Cross-Cultural Competencies: Implications for Expatriate Trainability*, „Journal of International Business Studies” 1999, Vol. 30, No. 4, s. 712.

⁵⁹ Brak zdolności do radzenia sobie z niepewnością w sytuacji, kiedy odpowiedzialność jest jednoosobowa, a wykonanie wieloosobowe jest tego dobrym przykładem. Kierownik, który jednoosobowo odpowiada za realizację zadania, które ze względów organizacyjnych jest wykonywane przez grupę jego podwładnych, może dokonywać stałej kontroli postępów realizacji, co ma służyć zmniejszeniu jego napięcia związanego z niepewnością, ale jednocześnie może negatywnie wpływać na pracę podwładnych. Poczucie podwładnych, że przełożony im nie ufa, może zmniejszać ich zaangażowanie w realizowane zadanie i tym samym obniżać jakość końcowego efektu ich pracy.

⁶⁰ Stor M., *Umiejętność komunikowania międzykulturowego a wzajemna ocena kwalifikacji międzynarodowej kadry menedżerskiej*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, (red.) S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008, s. 204.

głą umiejętność posługiwania się tym językiem obcym, który jest konieczny do wykonywania codziennej pracy, zdolności empatyczne, ciekawość poznawczą, otwartość na odmienność, gotowość do radzenia sobie z różnego rodzaju sprzecznościami, umiejętność wyrażania szacunku wobec norm czy wartości, którymi posługują się inni ludzie oraz zdolność rozumienia i akceptowania odmiennych współzależności, w jakie ci ludzie są uwikłani⁶¹. Istnieje wiele różnych typologii najistotniejszych kwalifikacji, w tym też tych, które uznaje się za wyróżniające⁶², czyli takie, które pozwalają osiągać sukces oraz ponadprzeciętne wyniki w środowisku wielokulturowym. Przykład takich kwalifikacji, które na podstawie badań w organizacjach międzynarodowych uznano w tym zakresie za podstawowe zamieszczono w tabeli 5.

Tabela 5. Podstawowe kwalifikacje wyróżniające w środowisku międzykulturowym wg S. Martina

Lp.	Rodzaj i charakterystyka kwalifikacji
1.	Międzykulturowa wrażliwość interpersonalna – zdolność do słyszenia tego, co w rzeczywistości mówią i mają na myśli ludzie z innej kultury oraz zdolność do przewidywania, jak zareagują.
2.	Pozytywne oczekiwania w stosunku do innych – silna wiara w niezwykłą godność i wartość tych, którzy są od nas inni oraz zdolność do utrzymania tego wizerunku nawet w stresujących sytuacjach.
3.	Szybkie uczenie się sieci politycznych (społecznych) powiązań – zdolność do szybkiego dostarczenia, kto wpływa na kogo i jakie są interesy polityczne każdej z osób.
4.	Godzenie organizacyjnych oczekiwań i kultur narodowych – a) identyfikowanie tych oczekiwań organizacji, które nie są zbieżne z normami kultur narodowych; poszukiwanie i odnajdowanie sposobów godzenia potrzeb organizacji, które są zgodne z kulturą narodową; b) szukanie i znajdowanie skutecznych sposobów edukowania i wpływania na organizacyjne myślenie przy jednoczesnym poszanowaniu norm kultur narodowych ich pracowników, partnerów i klientów.
5.	Samoświadomość, samokontrola i wiara we własne możliwości – rozwijanie wiedzy na temat profilu kulturowego i wartości obcej kultury oraz świadomości norm zachowania i preferencji w tej kulturze. Ufne adoptowanie i kontrolowanie zachowań pochodzących z innej kultury w podążaniu za osobistymi i organizacyjnymi celami.

⁶¹ Zob. też Murdoch A., *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999, s. 173–216; Schneider S.C., Barsoux J.L., op. cit., s. 190–200; Sikorski C., *Język konfliktu*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 88–104; Stor M., *Międzykulturowe uwarunkowania kierowania zespołem pracowniczym*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, (red.) M. Romanowska, P. Wachowiak, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006; Shapiro J.M., Ozanne J.L., Saatcioglu B., *An interpretative examination of the development of cultural sensitivity in international business*, „Journal of International Business Studies” 2008, No. 39 itp.

⁶² Przytuła S., *Kwalifikacje menedżerów-ekspatriantów*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, (red.) S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008; Przytuła S., *Dobór pracowników na stanowiska kierownicze...*

6.	Kreatywne zarządzanie złożonościami i niejasnościami – rozpoznanie i uznanie złożoności wymagań międzynarodowych ról, przyjmowanie i radzenie sobie z niepewnością, wyzwaniami i niejasnościami tkwiącymi w międzykulturowych zespołach. Rozwijanie nowych osobistych strategii służących osiągnięciu indywidualnych, zespołowych i organizacyjnych celów jako właściwych dla środowiska międzynarodowego. Chodzi tu głównie o zezwalanie na rozwój behawioralnej różnorodności.
----	---

Źródło: Martin S., *Internationalizing corporate leadership competencies through behavioral diversity*, Competency & Emotional Intelligence 2006, Vol. 13, No. 3.

W tym kontekście wskazuje się również na trzy zasadnicze typy wiedzy, które są niezbędne do właściwego funkcjonowania w obcej kulturze. Są to⁶³:

- wiedza faktualna – obejmująca historię danego kraju, jego politykę, gospodarkę, instytucje, warunki i relacje społeczne,
- wiedza konceptualna – odzwierciedlająca rozumienie norm, wartości, zasad i reguł, jakie są uważane za ważne w danym kraju,
- wiedza atrybutywna – wiedza o najwyższym poziomie, służąca uchronieniu się przed niewłaściwym zastosowaniem wiedzy faktualnej poprzez odpowiednie wykorzystanie wiedzy konceptualnej w konkretnej sytuacji.

Kiedy te trzy rodzaje wiedzy ulegają połączeniu, jak zaznaczają Bird i inni, potencjalne możliwości dokonywania właściwych atrybucji wzrastają⁶⁴. W praktyce oznacza to posiadanie umiejętności dostosowania się do obcej kultury w wyniku skutecznego wykorzystania uprzednio pozyskanej wiedzy o tej kulturze. Jak pokazują jednak badania, bardziej skłonni do dostosowania się do nowych sytuacji i jej uczestników są menedżerowie, którzy z natury są ukierunkowani na relacje interpersonalne⁶⁵, a sama umiejętność dostosowania się do obcej kultury jest najczęściej wynikiem doświadczenia, jakie nabywają w trakcie współpracy z menedżerami pochodzącymi z innych państw. Ich zdolności poznawcze ulegają dzięki temu rozwojowi⁶⁶, wzrasta otwartość na uczenie się i akceptowanie nowych rzeczy⁶⁷, a ewentualne konflikty interpersonalne nie mają tak agresywnego charakteru, jaki mogłyby mieć, gdyby miały miejsce w rodzimej kulturze⁶⁸.

⁶³ Bird A., Heinbuch S., Dunbar R., McNulty M., *A conceptual model of the effects of Creativity training programs and preliminary investigation of the model's hypothesized relationships*, „International Journal of Intercultural Relations” 1993, No. 17, s. 417.

⁶⁴ Ibidem.

⁶⁵ Adler N.J., Graham J.L., *Cross-Cultural Interaction: The International Comparison Fallacy?* „Journal of International Business Studies” 1989, s. 517.

⁶⁶ Ruigrok W., Wagner H., *Matching Managers to Strategies: Do Multinational Companies Need Multicultural Top Management Teams?* „Academy of Management Journal” 2001, No. 43, s. 198.

⁶⁷ Johannes W., *Towards a Redistribution of Competencies in the Automotive Industry? Conceptual Considerations and Empirical Findings from Poland*, Munich Personal RePEc Archive, 2007.

⁶⁸ Earley P.C., Gibson C.B., *Taking Stock in Our Progress on Individualism-Collectivism: 100 Years of Solidarity and Community*, „Journal of Management” 1998, Vol. 24, No. 3, s. 286.

Dzięki nabywanemu doświadczeniu, ale też z pewnością dzięki pewnym predyspozycjom psychologicznym, jak choćby zdolność do funkcjonowania w warunkach stresu, kadra menedżerska uczy się też, jak sobie radzić z różnego rodzaju konfliktami intrapersonalnymi. Wystarczy tutaj choćby nadmienić o konflikcie roli związanym z podwójną identyfikacją, tj. utożsamianiem się danego menedżera na przykład z centralą korporacji w kraju A ze względu na realizowane dla niej cele w jednostce lokalnej w kraju B lub też ze względu na to, że ten menedżer pochodzi z kraju A, a jednocześnie realizuje zadania dla jednostki lokalnej w kraju B jako członek zespołu zarządzającego tą jednostką⁶⁹.

Kluczową rolę, zarówno w rozwijaniu międzykulturowych kwalifikacji kierowniczych, jak i skutecznym realizowaniu powierzonych zadań w środowisku o odmiennych cechach kulturowych, odgrywa zatem komunikacja. Chodzi tutaj zarówno i komunikację wykorzystującą najnowsze technologie telekomunikacyjne, jak i o bezpośrednią komunikację interpersonalną. Ponieważ o wymiarze technologicznym komunikowania się omówiono już sporo w tej pracy, to zajmujemy się obecnie wymiarem interpersonalnym, a w szczególności międzykulturowym. Dzięki umiejętności komunikowania się możliwe jest bowiem zdobywanie i przekazywanie wiedzy o różnicach międzykulturowych, a to z kolei stwarza sposobność do kształtowania wspólnej płaszczyzny porozumienia między osobami pochodzącymi z różnych kultur.

Komunikacja międzykulturowa odnosi się do dzielenia znaczeń między ludźmi pochodzącymi z różnych kultur i wiąże się ze stosowaniem wiedzy specyficznej dla danej kultury w różnych kontekstach sytuacyjnych⁷⁰. Kultura, z której pochodzą jednostki, może determinować pewne rygory komunikacyjne, dotyczące np. tego, kto, z kim, o czym, gdzie, kiedy i w jaki sposób może lub powinien się komunikować (zob. tab. 6). Kultura determinuje też sam proces komunikacji, czyli decyduje o kodowaniu, przesyłaniu i dekodowaniu informacji przez nadawcę i odbiorcę, jak również określa znaczenie kontekstu dla wszelkich procesów komunikacyjnych⁷¹.

⁶⁹ Vora D., Kostova T., Roth K., *Roles of Subsidiary Managers in Multinational Corporations: The Effect of Dual Organizational Identification*, „Management International Review” 2007, Vol. 47, No. 4.

⁷⁰ Ociepka B., *Komunikowanie międzynarodowe*, Wyd. ASTRUM, Wrocław 2002; Ambrosewicz-Jacobs J., *Tolerancja. Jak uczyć siebie i innych*, Stowarzyszenie Willa Decjusza, Kraków 2004, s. 68; Chaney L.H., Martin J.S., *Intercultural Business Communication*, Pearson Education, New Jersey 2004; Szopski M., *Komunikowanie międzykulturowe*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne SA, Warszawa 2005; Gibson R., *Intercultural Business Communication*, Oxford University Press, Oxford 2008.

⁷¹ Zob. też Gibson C., *Intercultural Communication: Do You Hear What I here? A Framework for Reconciling Intercultural Communication Difficulties Arising from Cognitive Styles and Cultural Values*, [w:] *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, (red.)

Tabela 6. Kontekstowy model komunikacji międzykulturowej

Komponent	Uszczegółowienie
CO jest komunikowane?	Co stanowi odpowiednią TREŚĆ komunikacji?
KTO komunikuje informację?	Kto może być NADAWCĄ danej informacji? (np. informacje związane z codziennym wykonywaniem zadań są zwykle przekazywane przez menedżerów umiejscowionych w strukturze organizacyjnej poniżej najwyższego szczebla zarządzania).
DO KOGO informacja jest komunikowana?	Kto jest odpowiednim ODBIORCĄ danej informacji? (może nią być jednostka, grupa, zespół, dział, cała organizacja, ktoś spoza organizacji lub odpowiednia kombinacja wymienionych tutaj odbiorców).
KIEDY jest odpowiedni CZAS na komunikowanie?	Jaka jest odpowiednia PORA na przekazanie danej informacji? Jak DŁUGO ta informacja ma być przekazywana? Czy wymagane jest, aby informacja była POWTARZANA? Jeżeli tak, to jak często i/lub przez jak długi czas?
GDZIE jest odpowiednie miejsce do komunikowania się?	UMIEJSCOWIENIE dotyczy zarówno fizycznej, jak i organizacyjnej lokalizacji sytuacyjnej.
JAK należy komunikować informację?	Jakie MEDIUM jest właściwe dla danej informacji (np. wydruk, e-mail, rozmowa)? Jaki JĘZYK jest odpowiedni? Jaki jest stosowny STYL (np. Jak powinna być dobrana treść informacji, jej struktura i kolejność prezentowanych komponentów? Jaki stopień niejasności jest akceptowany? Co można komunikować wprost? Czy należy oczekiwać aktywnej partycypacji wszystkich uczestników?).

Źródło: Mead R., *International Management. Cross-Cultural Dimensions*, Blackwell Publishing, Malden 2005, s. 98–110.

Można powiedzieć, że umiejętność komunikowania międzykulturowego minimalizuje prawdopodobieństwo powstawania różnego rodzaju nieporozumień⁷². O ile brak odpowiedniej znajomości języka obcego może przyczynić się do powstawania kolejnych nieporozumień, to jego biegła znajomość wcale nie musi chronić przed ich pojawianiem się. Komunikowanie się w obcym języku nie jest bowiem prostym działaniem „słownikowym”, polegającym na przyporządkowaniu odpowiedników w języku obcym słowom, które wypowiadamy w rodzimym języku. Meritum stanowi bowiem umiejętność interpretacji, a nie mechaniczne-

P.C. Earley, M. Erez, The New Lexington Press, San Francisco 1997; Stor M., *Komunikacja międzynarodowa i międzykulturowa w przedsiębiorstwie*, [w:] *Nauki Humanistyczne 10*, (red.) J. Jarco, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 281; Francesco A.M., Gold B.A., op. cit., s. 71–83; Zhu Y., Nel P., Bhat R., *A Cross Cultural Study of Communication Strategies for Building Business Relationships*, „International Journal of Cross Cultural Management” 2006, Vol. 6, No. 3; Deresky H., op. cit., 2006, s. 119–142; Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Wolters Kluwers Polska, Kraków 2008, s. 143–146.

⁷² Ricks D.A., *Blunders in International Business*, Blackwell Publishing, Malden 2006.

go tłumaczenia⁷³. Taka umiejętność sprzyja udoskonalaniu zdolności postrzegania i oceniania rzeczywistości z perspektywy różnych kultur, co może znaleźć praktyczne przełożenie na umiejętność radzenia sobie ze znaczną różnorodnością koncepcji, podejść i interpretacji w tym zakresie właśnie ze względu na różnice kulturowe, jakie mogą towarzyszyć wzajemnym interakcjom międzynarodowej kadry menedżerskiej⁷⁴.

Można zatem powiedzieć, że umiejętność komunikowania międzykulturowego może decydować nie tylko o relacjach interpersonalnych zróżnicowanej narodowo kadry, ale też w zasadniczym stopniu wpływać na wyniki uzyskiwane zarówno w obszarze zarządzania kadrami, jak i całego przedsiębiorstwa⁷⁵.

W tym miejscu pojawia się pytanie dotyczącego tego, co właściwie składa się na **umiejętność komunikowania międzykulturowego**, traktowaną jako jedną z wielu umiejętności wchodzących w skład międzykulturowych kwalifikacji kierowniczych. Otóż jest to umiejętność, która polega na takim gromadzeniu, przechowywaniu, analizowaniu, przetwarzaniu i zastosowaniu wiedzy dotyczącej innej kultury, które przyczynią się do kodowania i dekodowania transmitowanych informacji w sposób oczekiwany przez uczestników procesu komunikacji⁷⁶. Chodzi tutaj głównie o trzy typy wiedzy niezbędne do właściwego funkcjonowania w obcej kulturze, tj. wiedzę faktualną, wiedzę konceptualną i wiedzę atrybutywną, o których wcześniej wspomniano. W związku z tym można wyróżnić kilka podstawowych **rodzajów sprawności**, które **składają się na umiejętność komunikowania międzykulturowego**. Charakterystykę takich sprawności zamieszczono w tabeli 7.

Tabela 7. Wybór podstawowych sprawności składających się na umiejętność komunikowania międzykulturowego

Rodzaj sprawności	Charakterystyka
Sprawność lingwistyczna	posługiwanie się językiem obcym w sposób komunikatywny, zachowywanie zgodności komunikacji werbalnej i niewerbalnej zgodnie z zasadami przyjętymi w danym języku, zdolność do pozyskiwania teoretycznej wiedzy o języku i przekształcania ją w praktyczne umiejętności, zdolność do uczenia się języka i związanych z tym zachowań komunikacyjnych w wyniku wchodzenia w różnego rodzaju interakcje z przedstawicielami innej kultury, umiejętność myślenia w obcym języku, umiejętność tworzenia opisu na podstawie właściwie dobranego kontekstu i zastosowanej interpretacji językowej w sytuacji braku istnienia lub braku znajomości odpowiedniego słownictwa.

⁷³ Bugajski M., *Język w komunikowaniu*, PWN, Warszawa 2006, s. 68–69.

⁷⁴ Stor M., op. cit.

⁷⁵ Zob. Stor M., *Komunikacja w procesie zarządzania kadrami menedżerską*, [w:] *Zarządzanie kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych*, (red.) T. Listwan, M. Stor, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.

⁷⁶ Stor M., op. cit., s. 207.

Sprawność emocjonalna	obejmuje nie tylko umiejętność zachowania równowagi emocjonalnej w różnych, nawet najbardziej skrajnych sytuacjach, ale też umiejętność sterowania własnymi emocjami i werbalizowania ich w sposób odpowiedni dla danej sytuacji i jej uczestników, co oznacza, że potrafimy swobodnie „przełączać się” z jednego rodzaju ekspresji na drugi (np. wyrażania swoich uczuć i emocji w tak wysoce emocjonalny sposób, jak robią to Włosi, a za chwilę te same uczucia i emocje przekazywać z zachowaniem chłodnego dystansu typowego dla Anglika w tej określonej sytuacji).
Sprawność percepcyjna	zdolność do postrzegania specyficznych cech danej rzeczywistości społeczno-kulturowej, a zatem obejmującej wartości, normy, reguły, obyczaje, wierzenia, zasady, priorytety, relacje, zależności i wiele innych elementów składających się na kulturę danego kraju czy społeczności.
Sprawność poznawcza	chęć i zdolność do poznawania nieznanego dotąd rzeczywistości, wykorzystywania różnego rodzaju procesów empirycznych, otwartość na rzeczy nowe, często zaskakujące i niezgodne ze znanymi nam dotychczas schematami, zdolność do logicznego rozumowania i wnioskowania.
Sprawność analityczna	umiejętność przeprowadzania analizy, czyli rozkładania obserwowanych zjawisk czy doświadczanych zdarzeń i zachowań innych ludzi na elementy składowe, poszczególne właściwości w celu poddania ich szczegółowemu badaniu.
Sprawność syntetyczna	umiejętność dokonywania syntezy, czyli łączenia różnych elementów jakiegoś zjawiska, wydarzenia czy zachowania innych osób w logiczną całość, umiejętność ujmowania zjawisk, zdarzeń czy zachowań ludzi jako całości po zbadaniu jej poszczególnych elementów.
Sprawność interpretacyjna	umiejętność takiego przetwarzania uzyskiwanych informacji, która pozwala na nadawanie im nowego znaczenia zgodnie z zaistniałym kontekstem i/lub oczekiwaniami uczestników danego zdarzenia, gotowość i zdolność do czynienia wysiłku intelektualnego w celu spojrzenia na obserwowane zjawiska z innej perspektywy.
Sprawność interpersonalna	psychospołeczna zdolność do wchodzenia w interakcje z przedstawicielami innych kultur, umiejętność nawiązywania życzliwych i opartych na wzajemnym zaufaniu oraz szacunku relacji interpersonalnych, umiejętność artykułowania własnych potrzeb i oczekiwań wobec innych ludzi, jak i odpowiadania na ich potrzeby i oczekiwania w taki sposób, który nie powoduje silnego poczucia dyskomfortu którejś ze stron, rozumienie relacji i zależności innych od osób trzecich, z którymi muszą się liczyć bądź też których my musimy brać pod uwagę ze względu na ich wiążące opinie.
Sprawność adaptacyjna	chęć i umiejętność dostosowania się do odmiennych warunków społeczno-kulturowych, umiejętność godzenia różnych sprzeczności i radzenia sobie z napięciami psychicznymi, jakie mogą temu towarzyszyć, otwartość na zmiany i zdolność akceptowania odmiennych systemów wartości, ludzkich zachowań, oczekiwań, wierzeń itp.
Sprawność identyfikacyjna	zdolność do wykonywania powierzonych zadań w sytuacjach wieloidentyfikacyjności (np. z racji swojego pochodzenia narodowego identyfikowanie się z grupą Polaków stanowiących część wielonarodowej kadry menedżerskiej średniego szczebla, których oczekiwania wobec naszych decyzji mogą być odmienne od oczekiwań kadry kierowniczej najwyższego szczebla, z którą również się identyfikujemy ze względu na zajmowane stanowisko), umiejętność radzenia sobie z konfliktem statusów (np. Japończycy powierzając Szwedowi stanowisko kierownicze w ich firmie, mogą oczekiwać, że przykładowie będzie on spędzał całe dni w pracy, podczas gdy szwedzka żona tego kierownika będzie oczekiwać, że popołudnia będzie on spędzał z własnymi dziećmi – jest to konflikt statusu kierownika i statusu ojca bądź męża),

	umiejętność radzenia sobie z konfliktem ról (tj. trudnymi do pogodzenia oczekiwaniami różnych ludzi z powodu posiadania przez nas danego statusu, np. oczekiwanie podwładnych, że pewne ich niedociągnięcia w pracy zostaną zachowane przez ich przełożonego w tajemnicy, podczas gdy zwierzchnicy tego przełożonego oczekują, że każde niewłaściwe zachowanie pracowników zostanie im zaraportowane).
--	--

Źródło: Stor M., *Umiejętność komunikowania międzykulturowego a wzajemna ocena kwalifikacji międzynarodowej kadry menedżerskiej*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, (red.) S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008, s. 209–210.

Zatem **sukcesowi** w komunikowaniu międzykulturowym może sprzyjać **tolerancja, akceptacja i otwartość na ludzką różnorodność**. Oczywiście umiejętność posługiwania się różnego rodzaju najnowszymi technologiami telekomunikacyjnymi, a co się z tym wiąże współtworzenie lub współuczestniczenie w wielorakich społecznościach cyfrowych w skali globalnej czy tylko wewnątrzorganizacyjnej, jest równie istotne, ale wciąż zdaje się być wtórne w zestawieniu z wiedzą i umiejętnościami o komunikowaniu międzykulturowym. Co, do kogo, przez kogo, gdzie, w jakiej formie i kiedy przekazywać za pomocą e-łączy wymaga nie tylko umiejętności korzystania z tych e-łączy, ale przede wszystkim wiedzy o innej kulturze, aby nie popełnić kulturowego *faux pas* – gafy, która przyczyni się do powstania jakiegoś poważnego konfliktu międzykulturowego, uniemożliwiającego na przykład dyfuzję wiedzy między różnymi jednostkami lokalnymi korporacji międzynarodowej.

Podsumowanie

Gospodarka oparta na wiedzy stawia kadre menedżerską korporacji międzynarodowych przed nowymi wyzwaniami, a to oznacza, że i dotychczasowe uwarunkowania sukcesu tej kadry wymagają ponownego zredefiniowania. Skoro dzisiejsza gra biznesowa toczy się w znacznej mierze w dziedzinie innowacji, to nowe wyzwania, o których mowa, kształtowane są przez ciągłe zapotrzebowanie na nową wiedzę, która odpowiednio wykorzystana stwarza szansę na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej nowymi zdolnościami organizacji. Dlatego też w centrum zainteresowania znajdują się takie zagadnienia związane z wiedzą, jak jej pozyskiwanie, tworzenie, przetwarzanie, rozwijanie, przechowywanie, chronienie, przekazywanie, rozpowszechnianie, kontrolowanie itp. W konsekwencji głównymi filarami kwalifikacji międzynarodowych menedżerów stają się te komponenty, które są potrzebne do porozumiewania się z innymi ludźmi w celu podejmowania wielorakich działań związanych z wiedzą, a zatem chodzi tutaj o umiejętności interpersonalne, komunikację międzykulturową, pracę w zespołach międzynarodowych, czy znajomość nowych technologii telekomunikacyjnych. Coraz częściej od menedżerów oczekuje się też większej specjalizacji

zadaniowej niż funkcjonalnej, stąd też pojawiają się na przykład expatrianci czy transpatrianci, którzy specjalizują się wyłącznie w uruchamianiu coraz to nowych jednostek lokalnych, albo wyłącznie w zarządzaniu tymi jednostkami w początkowej fazie polegającej na transferze *know-how*, albo też tacy menedżerowie, którzy zajmują się wyłącznie projektami produktowymi, usługowymi, innowacyjnymi itd. Zatem do kluczowych elementów kwalifikacyjnych międzynarodowej kadry menedżerskiej należy także zaliczyć chęć poszukiwania nowych rozwiązań, otwartość na rzeczy nowe, nieznanie oraz gotowość do uczenia się i dzielenia się wiedzą. Oprócz tego bezsprzecznie ważne stają się takie cechy, jak umiejętność analizowania otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego korporacji międzynarodowej w celu poszukiwaniu nowych możliwości i szans rozwoju dla organizacji. To z kolei wymaga od menedżerów orientacji na ciągle ulepszanie metod zarządzania, podejmowanie działań międzyfunkcyjnych, a co za tym idzie – sprawnego wchodzenia w nowe role menedżerskie oraz skutecznego i efektywnego realizowania nowych zadań, jakie zostały sformułowane w wyniku wspomnianej analizy otoczenia.

Na zakończenie można zatem pokusić się o taki oto wniosek, że sukces współczesnych menedżerów międzynarodowych warunkowany jest ich własnymi kwalifikacjami, które muszą być bezustannie rozwijane, oraz kompetencjami, które nadaje im organizacja w uznaniu tychże kwalifikacji. Czymże jednak ten stan rzeczy w gospodarce opartej na wiedzy miałby się różnić od poprzednich? Tym, że to właśnie kwalifikacje danego menedżera, jego wiedza, umiejętności, doświadczenie, cechy psychologiczne oraz osiągnięcia coraz częściej determinują nadawane mu przez organizację uprawnienia (kompetencje), aniżeli te uprawnienia przypisywane są automatycznie do danego stanowiska. Dynamika ról i zadań dzisiejszych menedżerów w korporacjach międzynarodowych jest tak duża, że nie sposób tych kompetencji zamknąć w sztywne ramy klasyfikacyjne kadry menedżerskiej. Zatem opcjonalną granicą kompetencji mogą być właśnie realizowane zdania czy role menedżerskie.

WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA PRACY MENEDŻERÓW

Barbara Olszewska

Wstęp

Warunki pracy ludzi ulegają stałym zmianom, co jest naturalnym wynikiem przeobrażeń w otoczeniu organizacji, jak też w samych organizacjach. Zmiany, jakie miały miejsce w otoczeniu organizacji, szczególnie pod koniec XX i na początku XXI wieku, charakteryzują się rosnącą złożonością i turbulencją. Złożoność zmian przejawia się w ich liczebności, różnorodności i wzajemnej zależności, natomiast turbulencja w częstotliwości, gwałtowności i różnokierunkowości. Zmiany, które nastąpiły w ostatnich latach w otoczeniu organizacji, są związane z kształtowaniem się tzw. *nowej gospodarki*, gospodarki sieciowej. Narodziny nowej gospodarki porównuje się do „wstrząsu tektonicznego”, który powoduje przeobrażenia w organizacjach daleko bardziej gwałtowne niż te, które spowodowało powszechne zastosowanie komputerów w działalności człowieka.

Globalne zmiany w gospodarce światowej w różnym stopniu przekładają się na zmiany warunków pracy w konkretnej organizacji. Analiza tych zależności może być prowadzona np. z punktu widzenia lokalizacji organizacji w przekroju: regionalnym, wojewódzkim, konkretnych miast czy miejsc np. specjalnych stref ekonomicznych. Innym punktem odniesienia dla rozważań na temat zmian w warunkach pracy jest ujęcie sektorowe. Działanie w sektorach nowych, dynamicznie rozwijających się, stwarza odmienne warunki pracy niż w sektorach dojrzałych, czy schyłkowych.

Konieczność przystosowywania się do zmian w otoczeniu powoduje, że następują zmiany w procesach organizacyjnych, a same organizacje ewoluują w kierunku organizacji uczących się. Stawia to nowe wyzwania przed pracownikami, a szczególnie przed kadrą menedżerską najwyższego szczebla. Jest ona bowiem, kluczowym czynnikiem tego, kiedy i jak zmieniają się organizacje.

Jak wynika z powyższych uwag, uwarunkowania pracy kadry menedżerskiej są bardzo liczne i można je rozpatrywać z różnych punktów widzenia. Najbardziej ogólnie, gdy rozważamy kierunki rozwoju gospodarki i sektorów, szczegółowo, gdy analizujemy konkretne przedsiębiorstwo.

Celem niniejszego opracowania jest syntetyczna analiza tych wybranych czynników, które współcześnie powodują największe zmiany w warunkach działalności przedsiębiorstw i pracy menedżerów, pod kątem ich wzajemnych zależności. Rozważania przeprowadzone zostaną w trzech przekrojach. Pierwszy, dotyczy najbardziej znaczących zmian w otoczeniu globalnym, które kształtują przemiany w gospodarkach krajowych, w poszczególnych regionach, w gminach itd. W drugim, nakreślone są wyzwania, jakie stają przed kadrą kierowniczą w związku ze zmianami na różnych poziomach działalności gospodarczej. W ostatnim szczególna uwaga została poświęcona zmianom w regionie dolnośląskim, który jest dobrym przykładem relacji wiążących zmiany globalne i ich oddziaływanie na dynamikę rozwoju regionu, ze zmianami w zakresie warunków pracy i oczekiwań wobec menedżerów.

4.1. Zmiany w otoczeniu globalnym organizacji

Współczesna gospodarka charakteryzuje się trzema cechami. *Jest globalna. Faworyzuje byty niematerialne – idee, informacje i powiązania. I jest silnie wewnętrznie połączona. Te trzy cechy stwarzają nowy rodzaj rynku i społeczeństwa zakorzeniony we wszechobecnej sieci elektronicznej*¹. Sieć jest symbolem XXI wieku, tak jak atom jest symbolem XX wieku.

W warunkach globalizacji gospodarek rozwój nowych technologii informacyjnych (w tym komunikacyjnych) oraz technologii transportowych doprowadził do głębokich zmian szczególnie w dwóch segmentach makrootoczenia, tj. segmencie ekonomicznym i segmencie społecznym.

W segmencie ekonomicznym makrootoczenia nowe technologie zwiększyły i ułatwiły przede wszystkim możliwości zarządzania – przesyłania informacji, komunikowania się, podejmowania decyzji, realizacji funkcji kontroli – co ułatwia funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw transnarodowych, globalnych, a także przepływ inwestycji zagranicznych oraz procesy fuzji i przejęć. Ponadto, nowe technologie komunikacyjne przyczyniły się do powstania i rozprzestrzenienia się organizacji wirtualnych oraz sieci przedsiębiorstw, które poprzez współpracę uczestniczących w nich firm zwiększają efektywność i konkurencyjność ich działania.

¹ Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa 2001.

Mimo że wielokrotnie próbowano określić istotę organizacji wirtualnej, jednoznaczne jej zdefiniowanie nadal nastęrcza trudności. Można przytoczyć jedną z definicji, która następująco określa istotę działania i sposób postrzegania organizacji wirtualnej: *organizacja wirtualna – to dobrowolnie tworzona sieć niezależnych instytucji, osób, zespołów, które dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjnych (głównie sieci internetowej) mogą połączyć swoje zasoby i umiejętności, aby osiągnąć określone, wspólne cele*². Do najistotniejszych cech organizacji wirtualnej zalicza się³:

1. Orientację na klienta. Oznacza ona, że procesy zadaniowe organizacji są wyraźnie skierowane na potrzeby klienta. W celu ich najlepszego zaspokojenia, przy tworzeniu produktu często współpracuje się bezpośrednio z klientami, którzy dokładnie precyzują swoje oczekiwania, jak też wyrażają opinie na temat proponowanych rozwiązań.
2. Dążenie do jednoznacznych celów, które są znane wszystkim uczestnikom organizacji i przez nich przyjęte do realizacji.
3. Zdolność dostrzegania szans rynkowych bez długotrwałych procedur administracyjnych, dzięki włączeniu do organizacji wirtualnej dużej ilości, różnego typu podmiotów. Przy nowych okazjach organizacja może się na nowo formować, przegrupowywać lub nawet od nowa powstawać.
4. Możliwość szybszego działania i decydowania w porównaniu z organizacjami tradycyjnymi.
5. Kombinowanie głównych umiejętności uczestników organizacji wirtualnej, co pozwala maksymalnie wykorzystywać wszelkie ich talenty i zdolności.
6. Zaufanie wzajemne uczestników, które jest podstawą i warunkiem istnienia organizacji wirtualnej.
7. Częste i rzetelne komunikaty oraz odpowiedni styl zarządzania.

Organizacja wirtualna określana jest jako byt nietrwały, o nieokreślonych granicach. Ma ona wiele zalet, ale ma też wady, do których przede wszystkim zalicza się brak wzorców postępowania oraz możliwość włączenia się do niej organizacji niekompetentnych i niesprawdzonych.

Innym sposobem funkcjonowania przedsiębiorstw, zyskującym na znaczeniu w ostatnich kilkunastu latach, jest tworzenie sieci. Polega ono na kooperacji między organizacjami, która wobec zmian zachodzących na rynku, przybiera zupełnie nowe formy i często strategiczny, długofalowy wymiar. Współpraca ta polega na tworzeniu organizacji opartej na dobrowolnym udziale uczestników i ich równych prawach. *Organizacja sieciowa jest względnie trwałym zgrupowaniem, autonomicznych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wza-*

² Kisielnicki J., Szyjewski Z., „Nowa ekonomia” a współczesna informatyka, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2002, nr 1, s. 23.

³ Grudzewski W.M., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, s. 48.

*jemnych kooperacji według zasad rynkowych*⁴. Kooperacja ta polega na koordynacji części procedur i systemów informacyjnych, szerokim dzieleniu się wiedzą i informacjami, korzystaniu ze wspólnych kanałów sprzedaży, wdrażaniu wspólnej marki i występowaniu na zewnątrz jako jeden podmiot. Pozwala to na zmniejszenie kosztów działania i łatwiejsze zaistnienie na nowych rynkach, a także na dysponowaniu siłą przetargową w stosunku do dostawców i odbiorców. Zalety organizacji sieciowej, które można krótko określić jako „w jedność siła” spowodują, że ta forma współpracy będzie się rozwijać w przyszłości. Zwłaszcza małe i średnie przedsiębiorstwa, które nie będą w stanie samodzielnie konkurować na rynku z firmami globalnymi, będą zainteresowane tworzeniem lub wchodzeniem do organizacji o charakterze sieci. Należy jednakże pamiętać, że sieci mają też swoje „ciemne” strony, do których należy narzucanie uczestnikom swoich haraczy związanych z przynależnością do sieci, wymuszanie na słabszych organizacjach tej przynależności, itp. Menedżerowie włączający swoje firmy w nowe typy organizacji w celu osiągnięcia pożądaných efektów, mają obowiązek, poznania istoty, zalet i wad tych organizacji, a także obserwacji, w jakim kierunku one ewoluują.

Omówione wyżej w dużym skrócie, nowe formy organizacyjne opierają się w założeniu na pozytywnych relacjach jakie mają miejsce między ich uczestnikami. Problem kształtowania pożądaných, odpowiednich relacji jest coraz częściej przedmiotem rozważań również w odniesieniu do dotychczasowych, tradycyjnych form organizacyjnych. Zwraca się uwagę na znaczenie wzajemnych relacji między przedsiębiorstwem, a jego interesariuszami, dla konkurencyjności i efektywności działań przedsiębiorstwa. Za szczególnie ważne uznaje się relacje partnerskie między wybranymi interesariuszami, a ich umiejętne kształtowanie jest dużym osiągnięciem kadry menedżerskiej. Przykładem kształtowania partnerskich relacji z firmami w otoczeniu, w tym z konkurentami w sektorze, są strategie aliansów.

Presja na poprawę efektywności działalności, umożliwiającą konkurowanie w warunkach globalnego rynku powoduje, że na popularności zyskuje strategia outsourcingu. Wymaga ona starannego rozważenia za i przeciw wyprowadzeniu pewnych rodzajów działalności na zewnątrz. Również w tym przypadku, tak jak i w przypadku strategii aliansów, jakość relacji między współpracującymi podmiotami jest bardzo ważna.

Z kolei, zasadnicze zmiany, jakie następują w segmencie społecznym otoczenia dalszego organizacji, wiążą się z tym, że nowe technologie umożliwiają ludziom dzięki swojej prostocie i niskiemu kosztowi komunikowanie się w każdym momencie i bez wysiłku z szerokim kręgiem odbiorców: rodziną, przyja-

⁴ Dwojacki P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4.

ciółmi, kolegami z pracy, z klubem sportowym itd. Następuje usieciowienie powiązań społecznych, tj. powstają sieci społeczne lub inaczej społeczeństwo ewoluuje w kierunku społeczeństwa sieciowego. *Sieć coraz bardziej zastępuje terytorium jako platformę rozmaitych kontaktów między ludźmi. Znika tradycyjne pojęcie przestrzennego sąsiedztwa dawniej związane z poczuciem przynależności i tożsamości, kontaktów towarzyskich, wsparcia, pomocy itp. Do kontaktów w sieci ludzi pociąga ciekawość, podobieństwo, wspólnie podzielane zainteresowania i poglądy, nie zaś fizyczna przestrzenna bliskość. Pojęcie społeczności lokalnej w klasycznym rozumieniu powinno być – w warunkach powstawania społeczeństw informacyjnych – zredefiniowane. Oczywiście lokalność w sensie bliskości fizycznej, przestrzennej, geograficznej nie znika, ale staje się mniej ważna, uboczna, bowiem sieć pozwala na zwielokrotnienie i uintensywnienie związków międzyludzkich, pokonując odległość i czas. (...) sieć to też praca, przedsiębiorczość, nauka, dostęp do informacji, również rozrywka, handel, kultura itp.*⁵

Usieciowienie społeczeństwa powoduje tworzenie się usieciowionego człowieka, co może w przyszłości prowadzić również do niepożądanych skutków, takich jak: uzależnienie od sieci, ucieczki od realnego życia, ale też wyłączenia osób niezamożnych, niewykształconych itp. Problemy związane z tym zagrożeniem są szeroko badane przez socjologów i psychologów, szczególnie w odniesieniu do młodego społeczeństwa, rosnącego w warunkach wszechobecności komputerów.

4.2. Nowe wyzwania wobec kadry menedżerskiej

Era wiedzy, jak często określa się XXI wiek, stawia przed pracownikami coraz nowsze, trudniejsze wyzwania. Problemy, które należy rozwiązać, są coraz bardziej złożone, zadania, które należy zrealizować coraz bardziej skomplikowane, a zmieniające się otoczenie wymaga szybkości, elastyczności i otwartości na zmiany. Radzenie sobie z tymi problemami wiąże się z wdrażaniem w przedsiębiorstwach idei organizacji uczącej się, zarządzania wiedzą. Wymaga to:

- systemowego podejścia, a więc rozumienia sił i wzajemnych uwarunkowań kształtujących zachowanie systemów, jakimi są przedsiębiorstwa,
- budowania wspólnej wizji przyszłości, która ma angażować i integrować pracowników,
- zespołowego uczenia się, które jest konieczne, aby budować przewagę konkurencyjną organizacji,
- kształtowaniu kultury organizacyjnej sprzyjającej uczeniu się, przekazywaniu wiedzy, integracji pracowników z celami organizacji i między sobą.

⁵ Zacher L.W., *Transformacje społeczeństw od informacji do wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 41–42.

Wspomniane zmiany przyczyniają się do pojawienia się nowego typu pracownika – pracownika wiedzy (*knowledge worker*), który musi doskonale sobie radzić w nowych warunkach, w gąszczu informacji, które należy szybko pozyskiwać, selekcjonować, opracowywać i weryfikować. Pracownicy ci charakteryzują się wysoką wiedzą, umiejętnościami i cechami osobistymi, dzięki którym są bardzo cennym aktywem przedsiębiorstwa, aktywem o znaczeniu strategicznym, przyczyniającym się do sukcesu przedsiębiorstwa, ale też wymagającym innego zarządzania: decentralizacji, partycypacji, elastycznych form pracy i zróżnicowanych form wynagradzania materialnego i pozamaterialnego. Pracownicy ci nie wymagają instrukcji ani nadzoru w dotychczasowym rozumieniu, ale świadomości swojej wartości oczekują bardziej partnerskich relacji w stosunkach z przełożonymi oraz zapewnienia możliwości dalszego rozwoju i kariery.

Jak wspomniano wcześniej, współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw wiążą sukcesy organizacji z pracą zespołową. Zespoły coraz lepiej przygotowanych ludzi stanowią ogromny potencjał ludzki. Aby ten potencjał nie był marnowany, ale był wykorzystany i rozwijany, konieczny jest też dobór menedżerów o określonych kompetencjach. Kompetencje te związane są z potrzebą⁶:

- doboru ludzi do pracy zespołowej,
- selekcją zespołu o istniejących kompetencjach pod kątem ukształtowania wymaganego potencjału kwalifikacyjnego,
- przekonania członków zespołu o pilności i opłacalności realizacji celów zespołu,
- pozostawieniu zespołom prawa do samodzielnego sterowania, jeżeli mają kompetencje, narzędzia i informacje niezbędne do tego celu,
- regularnego informowania o aktualnych zdarzeniach, co pomaga zespołowi zrozumieć wspólne cele,
- wykorzystania siły pozytywnych sprzężeń uznania i wynagradzania,
- kształtowania zespołowej filozofii pracy, podejmowania decyzji w zespole, komunikowania się, wpajania członkom zespołu przekonania o konieczności rozwoju kwalifikacji zawodowych.

Kierownik, z racji funkcji, jakie pełni w organizacji, szczególnie kiedy zmiany w organizacji powinny być traktowane jako coś powszedniego w związku z rosnącą turbulencją otoczenia, powinien być osobą zintegrowaną i ukształtowaną, co oznacza, że powinien posiadać takie cechy, jak⁷:

- trwałość przekonań, pozwalającą na zajmowanie stanowiska wobec ważnych zagadnień,

⁶ Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008, s. 94.

⁷ Skłodowski H., *Osobowościowe wyznaczniki działalności kierowniczej*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, (red.) J. Witkowski, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1993, s. 24–25.

- charakter, obejmujący w szczególności zespół wartości i przekonań,
- odpowiedzialność za swoje postępowanie wobec przełożonych i podwładnych,
- umiejętności informacyjne, w tym należyte wysławianie się, jasność przekazywania informacji i wydawania poleceń,
- poczucie sprawiedliwości, w szczególności w zakresie sposobu stawiania zadań i ich egzekwowania,
- twórczość i samodzielność w działaniu,
- zrównoważenie emocjonalne.

Niestety, nawet najstarszy dobór kadry menedżerskiej nie zapewnia, że nie pojawi się sytuacja luki kompetencyjnej. Oznacza ona brak pełnych kompetencji, tj. brak zespołu takich cech, jak: profesjonalna wiedza, umiejętności podejmowania w porę trafnych decyzji, współdziałanie, doświadczenie, przestrzeganie zasad kultury i etyki.

Występowanie luki kompetencyjnej, szczególnie na najwyższych szczeblach zarządzania, powoduje nienadążanie za zmianami w otoczeniu, niezadowolenie klientów, frustrację załogi, utratę konkurencyjności i w efekcie zagrożenie dla egzystencji firmy. Ujawnienie luki kompetencyjnej następuje często w warunkach bardzo trudnych, charakterystycznych dla sytuacji, kiedy zagrożenia w otoczeniu wiążą się z kryzysem w organizacji. Kryzys finansowy i gospodarczy, który od wielu miesięcy ma wymiar globalny, spowodował lub pogłębił kryzys wielu przedsiębiorstw w Polsce. Zagrożenie egzystencji przedsiębiorstw zależnych m.in. od zagranicznych właścicieli, zmiana właścicieli, trudności z uzyskaniem kredytów, trudności ze sprzedażą produktów ze względu na rosnące bezrobocie, itp., wszystko to jest źródłem narastającego stresu i zmęczenia, jakie szczególnie obecnie towarzyszy pracy menedżerów. Brak pomysłów na wyjście z sytuacji kryzysowej, brak rezerw na przeczekanie trudnych czasów, brak informacji, co do przewidywanego końca kryzysu, mogą doprowadzić do kumulacji luki kompetencyjnej menedżerów na różnych szczeblach zarządzania

4.3. Zmiany w regionie – atrakcyjność inwestycyjna Dolnego Śląska

Otoczenie globalne współczesnych podmiotów gospodarczych determinuje w większym lub mniejszym zakresie działalność gospodarczą w przekroju regionalnym. W zależności od charakteru regionu, jego wewnętrznych uwarunkowań pozwalających na uruchomienie czynników wzrostu i rozwoju, otoczenie globalne może stymulować lub hamować działalność organizacji na poziomie regionalnym. Dobrym przykładem relacji między otoczeniem globalnym i warunkami lokalnymi działalności gospodarczej jest przykład Dolnego Śląska. Uwarunkowania wewnętrzne tego regionu stworzyły przesłanki do wzmocnienia dynamiki rozwoju społeczno-gospodarczego dzięki wykorzystaniu zewnętrznych

czynników wzrostu gospodarczego związanego z procesem globalizacji. Przełożyło się to także na warunki pracy menedżerów, którzy stoją przed wyzwaniem związanym z konkurencją światową, zmuszającą ich do stałego nabywania umiejętności i wiedzy w nowym otoczeniu.

Wśród wielu czynników determinujących dynamikę rozwoju regionalnego należy zwrócić uwagę na czynnik atrakcyjności. Jak wspomniano wcześniej, globalne trendy znajdują swoje odzwierciedlenie w zmianie warunków życia i pracy na konkretnym obszarze – w regionie, w mieście itp. Zwiększają lub zmniejszają jego atrakcyjność.

Pojęcie atrakcyjności stosowane jest wtedy, gdy chcemy opisać, ocenić jakiś podmiot z punktu widzenia przyciągania uwagi, zainteresowania. Mówimy o atrakcyjnym regionie, atrakcyjnym sektorze, atrakcyjnym pracodawcy itp. Atrakcyjność oceniamy najczęściej na podstawie kilku kryteriów, jest ona wypadkową zespołu cech powiązanych ze sobą.

W przypadku regionów jednym z wyróżników jest atrakcyjność inwestycyjna, która oznacza zdolność przyciągania inwestycji przemysłowych, usługowych i wysokich technologii. O atrakcyjności inwestycyjnej decydują takie cechy, jak: chłonność regionalnego rynku, rozwinięta infrastruktura komunikacyjna i techniczna, wysoki poziom kwalifikacji zawodowych mieszkańców regionu i względnie niski koszt pracy, bogactwa naturalne, atrakcyjność turystyczna.

Dolny Śląsk należy do grupy liderów wśród polskich regionów pod względem atrakcyjności inwestycyjnej. Jest na trzecim miejscu po województwie śląskim i mazowieckim⁸. W ostatnich latach powstały tutaj znaczące inwestycje transnarodowych koncernów, jak centrum produkcyjne LG w Kobierzycach, Toyoty w Wałbrzychu, Whirpoola, Fagor-Mastercooka, 3M, Electroluxa we Wrocławiu.

Wrocław jako ośrodek akademicki, naukowy, kulturalny, jest miejscem lokalizacji inwestycji w najnowsze technologie, które z kolei przyciągają następne.

Duże nadzieje na nowoczesne technologie wiążane są z inwestycjami trzech najbardziej innowacyjnych koncernów na świecie, które mimo kryzysu zamierzają inwestować we Wrocławiu. Swoją działalność we Wrocławiu poszerza koncern Nokia Siemens Networks, działający w 150 krajach światowy lider wśród dostawców usług telekomunikacyjnych. W centrum badawczo-rozwojowym, które zatrudnia przeszło 1100 programistów, pracę ma znaleźć kolejnych 400 osób, głównie informatyków, inżynierów telekomunikacji i oprogramowania. Swoją kolejną, już czwartą fabrykę utworzył we Wrocławiu koncern 3M. Nowa fabryka produkować będzie taśmy przemysłowe wykorzystywane przez wiele branż i zatrudni docelowo ponad 200 osób. We Wrocławiu trwa również budowa kolejnego zakładu 3M, który prowadzić będzie produkcję dla przemysłu lotniczego

⁸ *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Raport Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, 2008.

i zatrudni około 250 osób. Najważniejszą inwestycją 2009 roku we Wrocławiu będzie ośrodek IBM Research, który powstanie na terenie Wrocławskiego Centrum Badań EIT Plus na Praczech Odrzańskich. Współpraca między spółką EIT Plus a koncernem IBM ma obejmować m.in. projekty nano- i biotechnologiczne. Wspólne pomysły mają być patentowane i następnie komercjalizowane. Oprócz wspomnianych inwestycji, jesienią zostanie oddana nowa fabryka wrocławskiej firmy farmaceutycznej Hasco-Lek, a w Bielanach Wrocławskich nowy zakład stawia Sauer-Danfoss, gdzie będą produkowane elementy do silników hydraulicznych koparek, traktorów, kombajnów, czy pojazdów do wycinania drzew. Wymienione przykładowo nowe inwestycje we Wrocławiu i okolicach, jak też inwestycje w dolnośląskich specjalnych strefach ekonomicznych, potwierdzają atrakcyjność inwestycyjną Dolnego Śląska.

Należy podkreślić znaczącą rolę, jaką pełnią trzy dolnośląskie specjalne strefy ekonomiczne. Pracownicy zatrudnieni w nowoczesnych zakładach zlokalizowanych w tych strefach nie tylko wytwarzają nowoczesne produkty, ale przede wszystkim uczą się nowoczesnych metod pracy, kultury organizacyjnej, co ma bardzo istotny i odczuwalny wpływ na kształtowanie nowej, wyższej jakości życia. Dotyczy to zarówno pracowników szeregowych, jak i aktualnych i przyszłych menedżerów. W przypadku inwestycji zagranicznych nauka ta wiąże się też z możliwością nabywania umiejętności pracy w zespołach wielokulturowych oraz kierowania takimi zespołami. Umiejętności te wcześniej wiązały się z doświadczeniem pracy za granicą, dzisiaj można nabyć je w kraju.

Oprócz wspomnianych wyżej, należy wskazać również na szanse rozwojowe, jakie dla Dolnego Śląska stwarza organizacja Euro 2012. Oznaczają one inwestycje w usługi hotelarskie, gastronomiczne, rozrywkowe, budowę dróg. Budowa samego stadionu i infrastruktury z nim związanej zapewni pracę setkom ludzi. Zmniejszenie bezrobocia, zmiany jakościowe w warunkach pracy, procesy organizacyjnego uczenia się, wzrost innowacyjności firm i regionu będą pozytywnymi skutkami procesów inwestowania.

Wysoka atrakcyjność Dolnego Śląska i dobre warunki dalszego jego rozwoju przyciągają wykształconą grupę nowych absolwentów uczelni oraz cenionych specjalistów, którzy znajdują dla siebie właściwe miejsca pracy. Koncentracja inwestycyjna międzynarodowych firm stworzyła warunki do powstania kilku nowoczesnych klastrów, w których tworzone są nowe miejsca pracy dające zatrudnienie rodzimym menedżerom różnych specjalności. Przyciągają one szerokie grupy ludzi energicznych i przedsiębiorczych i tworzą warunki pogoni za pozycją i sukcesem w hierarchii kadry kierowniczej. Tworzą także możliwości rozwoju zawodowego dzięki przepływowi kadr między międzynarodowymi firmami o uznanej pozycji rynkowej.

Potrzeba posiadania przez firmy wysoko wykwalifikowanych menedżerów ma swoje następstwa w obszarze zmian, jakie zachodzą w szkolnictwie przygo-

towującym pracowników menedżmentu o wykształceniu średnim i wyższym. Chłonność rynku, jeżeli chodzi o kadrę menedżerów, tworzy nowe bodźce do wykazywania aktywności, ćwiczenia wyobraźni, umiejętności akceptowania dopuszczalnego ryzyka, a w sumie większej kreatywności nowej kadry menedżerskiej. W zależności od kierunków rozwoju określonych branż następuje naturalny proces dostosowawczy umiejętności i wymagań kadry menedżerskiej.

Region Dolnego Śląska jest dobrym przykładem daleko idących zmian w uwarunkowaniach pracy współczesnych menedżerów. Atrakcyjność inwestycyjna regionu przekłada się na podejmowanie istotnych inicjatyw innowacyjnych. Na Dolnym Śląsku inicjatywy te wyrażają się w powołaniu centrów badawczych, między innymi: Europejskiego Instytutu Technologicznego (EIT), Dolnośląskiego Centrum Zaawansowanych Technologii i Dolnośląskiego Centrum Studiów Regionalnych, Wrocławskiego Parku Technologicznego SA i Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii, Sieci naukowo-gospodarczych w obszarach e-Zdrowie, Energie odnawialne, Biomedycyna, DolBioMat-u (wykorzystanie potencjału środowiska wrocławskiego w zakresie biochemii, biofizyki, biotechnologii, zaawansowanych technologii medycznych oraz nanotechnologii), Porozumienia między Kolegium Rektorów Uczelni Wrocławia i Opola, władzami Wrocławia oraz KGHM o współpracy na rzecz rozwijania na Dolnym Śląsku Gospodarki Oparte na Wiedzy.

Inicjatywy te mają służyć zacieśnieniu współpracy między biznesem a regionalnymi uczelniami, której efektem powinno być wprowadzenie innowacyjnych technologii w przemyśle i usługach. Wzrost innowacyjności, zapotrzebowanie na nowych, wykształconych pracowników powinny przełożyć się na zahamowanie niekorzystnych tendencji demograficznych związanych z wyjazdami młodych ludzi z Polski w poszukiwaniu pracy za granicą.

Podsumowanie

Współczesne uwarunkowania pracy menedżerów są wypadkową zmian, jakie zachodzą w otoczeniu organizacji oraz w samych organizacjach. Tempo i efektywność zmian wewnętrznych zależą od kompetencji menedżerów zarządzających organizacjami, od ich umiejętności dostrzeżenia słabych sygnałów zmian, oceny ich znaczenia, rozpoznania szans w otoczeniu i dostosowania procesów wewnętrznych do wykorzystania tych szans. W warunkach globalizacji sukcesy gospodarcze oparte są na tworzeniu i wykorzystaniu wiedzy, na uczeniu się organizacji, które to procesy przebiegają znacznie sprawniej w otoczeniu dynamicznych, innowacyjnych przedsiębiorstw działających w regionach o dużej atrakcyjności inwestycyjnej.

ZMIANY W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Joanna Kubicka

Wstęp

Przed polską gospodarką i przedsiębiorstwami stoją wspólnie duże wyzwania wobec skutków kryzysu, globalizacji, umiędzynarodowienia, rozwoju nowoczesnych technologii, rosnącej konkurencji, olbrzymiego tempa zmian, ochrony środowiska oraz konieczności oparcia przewagi konkurencyjnej na wiedzy. Problem wydaje się o tyle trudniejszy, że Polskę dzieli w wielu obszarach duży dystans od poziomu Unii Europejskiej i świata, w szczególności w procesie wdrażania modelu gospodarki opartej na wiedzy¹. Osiąganie sukcesów we współczesnych warunkach wymaga od kadry kierowniczej zmian w zarządzaniu, które mogą i powinny stać się nowym źródłem efektywności, innowacyjności i wartości organizacji.

W kontekście powyższego wielu badaczy, a przede wszystkim praktyków, zadaje sobie pytanie: w jakim kierunku powinny ewaluować zmiany w zarządzaniu, aby przedsiębiorstwa osiągały sukcesy i cieszyły się wysoką konkurencyjnością w gospodarce opartej na wiedzy? Jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie nie można doszukać się ani w literaturze przedmiotu, ani też w opiniach przedstawicieli przedsiębiorstw. Brak jest zgodności, nie tylko, co do tempa i kierunków koniecznych zmian, ale nawet definiowania podstawowych pojęć.

Celem opracowania jest więc próba zdiagnozowania dokonujących się zmian w zarządzaniu, wobec przekształcania się polskiej gospodarki w gospodarkę opartą na wiedzy.

Oczywistym jest, iż nie da się rozpatrywać koniecznych zmian w zarządzaniu w separacji od wpływu innych czynników, nie wprost związanych z gospodarką

¹ Weresa A. (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2009. Zasoby ludzkie a przewagi konkurencyjne*, Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.

opartą na wiedzy. Nie można jej traktować jako wyalienowanego środowiska gospodarczego i wykluczyć jednoczesnego oddziaływania pozostałych zjawisk. Dlatego też w trakcie rozważań podjęty został szerszy kontekst, prezentujący niezbędne zmiany w zarządzaniu, jako wynik nie tylko modelu gospodarki opartej na wiedzy, ale innych współczesnych uwarunkowań gospodarczo-technologiczno-społecznych. Większość badaczy zalicza do nich przede wszystkim globalizację², a uszczegóławiając, globalizację gospodarczą, rozumianą jako integracja gospodarek narodowych z gospodarką światową poprzez handel, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, dokonywane przez multinarodowe korporacje, krótkookresowe przepływy kapitałowe, międzynarodowe migracje pracowników oraz transfer technologii³. Stale widoczna jest tendencja do traktowania przez coraz większą liczbę przedsiębiorstw całego świata jako jednego rynku zbytu⁴, a granice narodowe przestały mieć zasadniczy wpływ na działalność przedsiębiorstw⁵. Prowadzi to do tworzenia się współzależnego systemu ekonomicznego w skali światowej⁶ i wzrostu konkurencji⁷. We współczesnym świecie zauważa się tendencje, takie jak teoria złożoności czy hiperkonkurencja, według których

² Na znaczenie globalizacji jako czynnika zmian w gospodarce wskazują autorzy: Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001, s. 14; Hejduk I.K., *Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządzania w Polsce*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2006, nr 3, s. 27; Kowalska-Musiał M., *Marketing relacji – zmiana paradygmatu czy nowa orientacja rynkowa*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 3, s. 3; Piwoni-Krzyszowska E., *Kształtowanie relacji z klientami w turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, (red.) M. Przybyła, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007, s. 101; Pietruszka-Ortyl A., *Organizacja sieciowa*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 55; Fazłagić J., *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. Millenium, Gniezno 2006; Gawrylcuk A., Sobieska K., *Funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w spółkach prawa handlowego prowadzących działalność gospodarczą w Jeleniej Górze*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, (red.) E. Tabaszewska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008; Sikorska D., *Controlling marketingowy jako efekt zmian w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem* [on-line]. [Dostęp 30.06.09]. <http://ekonom.univ.gda.pl/mikro/konferencja/pdf/Sikorska%20Daria1.pdf>; Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 7; Kowalczewski W., Matwiejczuk W., *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007, s. 13; Skrzypek A., *Wpływ zarządzania na jakość i konkurencyjność organizacji*, „Problemy Jakości” 2009, nr 2, s. 36.

³ Bhagwati J., *In Defence of Globalization*, Oxford University Press, New York 2004; Szostak M., *Globalizacja – uwagi o sporach pojęciowych, przyczynach i skutkach*, Warszawa 2007, nr 3.

⁴ Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, wyd. 3, PWE, Warszawa 2006.

⁵ Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Difin, Warszawa 2007, s. 25–26.

⁶ Zorska A., *Korporacje transnarodowe: przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.

⁷ Kowalczewski W., Matwiejczuk W., op. cit., s. 13; Penc J., op. cit., s. 25–26; Gawrylcuk A., Sobieska K., op. cit.

współczesna gospodarka bliska jest chaosu, w efekcie niewiele zjawisk i procesów da się przewidzieć⁸. Turbulentne otoczenie i duże tempo zmian⁹, a także ogólnoświatowy kryzys gospodarczy¹⁰ często są powodem wielu trosk menedżerów i braku pewności, w którym kierunku należy podążać. Stale rosną nowe wymagania względem przedsiębiorstw, takie jak konieczność ochrony środowiska i współuczestnictwa w zrównoważonym rozwoju¹¹. Duże zmiany wymuszone są wdrażaniem modelu gospodarki cyfrowej, dynamicznym rozwojem nowoczesnych technologii¹², umiędzynarodowieniem organizacji¹³ czy starzeniem się społeczeństwa. W tych warunkach polska gospodarka musi zintensyfikować wdrażanie gospodarki opartej na wiedzy, które nie będzie możliwe bez pracowników z wysokimi kwalifikacjami i ich nieustannego rozwoju¹⁴. W tym kontekście bardzo aktualne wydaje się pytanie: jakie zmiany są niezbędne w zarządzaniu?

5.1. Kierunki zmian w zarządzaniu

Osiągnięcie sukcesów w gospodarce opartej na wiedzy wymaga uwzględnienia wpływu także i innych czynników mających wpływ na gospodarkę w ogóle. Należą do nich między innymi globalizacja, ogólnoświatowy kryzys gospodarczy, poszerzona współpraca, większa konkurencja, duże tempo zmian, rozwój innowacji, ochrona środowiska i zrównoważony rozwój, umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii, rozwój gospodarki

⁸ Skrzypek A., op. cit., s. 34.

⁹ Krupski R., *Strategie małych i średnich firm w języku zasobów*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, (red.) J. Skalik, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, s. 149–155; Olszewska B. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI wieku*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007; Mikuła B., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 7.

¹⁰ Weresa A., op. cit.; Koczor M., *Raport z wykonania Strategii Lizbońskiej w 2008 roku*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2009.

¹¹ Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.

¹² Mikuła B., op. cit.

¹³ Przytuła S., *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007; Stor M., *Kulturowe bariery dzielenia się wiedzą w organizacjach międzynarodowych w Polsce – wyniki badań empirycznych w zakresie kadry menedżerskiej*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, (red.) A. Glińska-Noweś, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2008.

¹⁴ Chodyński A., op. cit.; Międła K., *Od zarządzania informacją do zarządzania wiedzą*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, (red.) E. Tabaszewska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008, s. 98.

cyfrowej, zmiany demograficzne w społeczeństwie czy mobilność pracowników i utożsamianie się ich z posiadaną wiedzą, a nie z pracodawcą. W obecnych warunkach czynniki te nabierają znacznie wyższego znaczenia niż inne i są kreatorem zmian. Wymaga to od kadry kierowniczej innych postaw, kwalifikacji, zachowań i stylu zarządzania, a także zmian struktury i kultury organizacyjnej, zakresu współpracy, wykorzystania nowoczesnych technologii, rozwoju pracowników, sposobu traktowania i obsługi klientów czy planowania strategicznego. W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznego określenia, jaki to powinien być kierunek i zakres zmian. Autorzy w tej kwestii nie są jednomyślni, jednak warto przyjrzeć się ich poglądom, by dokonać głębszej refleksji.

W najbliższej przyszłości ponadczasowe znaczenie uzyska wiedza i zaawansowane umiejętności, reputacja i autorytet, potencjał intelektualny kadry zarządzającej¹⁵, a także innowacje¹⁶ oraz wykorzystywanie w organizacji talentów¹⁷. Przemiany technologiczne powodują coraz szybsze zmiany i skracanie się fal innowacji. Jest to spowodowane tym, iż zasoby wiedzy wydają się zwiększać nieliniowo. Akumulacja wiedzy sprawia, że nowe wynalazki mogą być dokonywane szybciej, ze względu na to, że zasoby wiedzy zwiększają się nie tylko w ramach wiodącej technologii, ale w wielu innych dziedzinach¹⁸.

W gospodarce opartej na wiedzy podwyższa się znaczenie zarządzania kapitałem ludzkim, w tym jego doskonalenia i rozwoju. We współczesnym turbulentnym środowisku, zdolność uczenia się jest podstawowym sposobem dopasowywania się do zmian. Fundamentalnego znaczenia nabiera też współpraca, praca zespołowa, otwartość i zaufanie. Szczególnie bez tych dwóch ostatnich nie ma szans na rozwój w organizacji kreatywnych pomysłów.

Równoległe ze zmianami stylów zarządzania oraz struktury organizacyjnej zmianie musi ulegać również kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Zarówno struktura, jak i kultura powinny być nastawione na wzrost wiedzy, innowacyjności i produktywności, co umożliwi dokonywanie elastycznych, szybkich zmian w działaniu organizacji. Zważywszy na globalizację i coraz łatwiejszy przepływ ludzi między organizacjami i państwami istnieje potrzeba wdrażania kultury organizacyjnej nastawionej na pracę w środowisku międzykulturowym. Kultura uczenia się, zwłaszcza wspomagana odpowiednią technologią informacyjną,

¹⁵ Prahalad C.K., *Business Unit Efficiency and Leveraging Corporate Competencies*, „Journal of Applied Corporate Finance” 1999, Special Issue; Skrzypek A., op. cit., s. 34.

¹⁶ *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Londyn 2008, s. 30.

¹⁷ Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią najlepiej*, Wyd. MT Biznes, Łódź 2004.

¹⁸ Piech K., *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarczym: w kierunku pomiaru i współczesnej roli państwa*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 229.

otwiera przed przedsiębiorstwem nowe możliwości pozwalające chociażby obsługiwać klientów nie tylko w czasie rzeczywistym, lecz także przy zapewnieniu wyższej jakości obsługi¹⁹.

W odchudzonych poprzez kryzys organizacjach oczekuje się od menedżerów wszechstronności. Powinni być oni nie tylko menedżerami, ale także ekspertami w swojej dziedzinie, supergwiazdami, liderami i umieć zapewnić maksymalizację efektywności pracowników. Takich idealnych wszechstronnych kierowników spotyka się w rzeczywistym środowisku bardzo rzadko. Nie zmienia to jednak faktu, że współczesna sytuacja wymaga najlepszych rozwiązań i najsprawniejszych menedżerów. W czasie intensywnego wzrostu gospodarczego nawet przeciętna kadra kierownicza może dawać sobie radę, natomiast obecny kryzys jest czasem sprawdzianu. Prawdopodobnie przetrwają tylko te organizacje, które mają najlepszych menedżerów, którzy wdrożą najefektywniejsze rozwiązania i strategię. Część autorów zwraca uwagę, że nowe strategie biznesowe powinny być oparte na: silnej i trwałej współpracy w obrębie partnerstw sieciowych, trwałej lojalności klientów, wiedzy, kompetencjach pracowników (zwłaszcza menedżerów), ciągłym (ustawicznym) uczeniu się organizacji, fuzjach, aliansach i partnerstwach²⁰.

Zmiany w zarządzaniu organizacjami z tytułu wdrażania modelu gospodarki opartej na wiedzy i dopasowywania się do innych współcześnie oddziaływujących czynników zewnętrznych nie są jednorodne zarówno, co do kierunków, zakresu i tempa, a co za tym idzie nie są łatwe do usystematyzowania. Warto jednak podjąć próbę szerszego przybliżenia najbardziej charakterystycznych obszarów, w których te zmiany się dokonują.

5.2. Zmiany form i struktur organizacyjnych oraz współpracy przedsiębiorstw

Współcześnie zmieniają się formy organizacyjne i struktury przedsiębiorstw. Trendem jest wyszczuplanie i spłaszczanie struktur organizacyjnych, decentralizacja i zmniejszenie znaczenia zależności hierarchicznych. Prowadzi to do uelastyczniania organizacji, co sprawia, że staje się ona bardziej adaptacyjna. Elastyczność organizacyjna to zdolność do przystosowywania się do konkurencyj-

¹⁹ Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 114; Bembenek B., *Partnerstwo w Budowie Gospodarki opartej na wiedzy* [on-line]. [Dostęp 12.07.09]. <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/38/1.pdf>

²⁰ Edvisson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odkrywając jej ukryte korzenie*, PWN, Warszawa 2001, s. 23; Kwiecień M., *Współczesne społeczeństwo wiedzy (tezy do dyskusji)* [on-line]. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu 2007 [Dostęp 15.06.09]. <http://www.instytut.info/IIIkonf/referaty/3c/Kwiecien.pdf>

nych zmian globalnych rynków, bez fundamentalnych zmian wewnątrz organizacji²¹. Elastyczna jest ta organizacja, której struktura i kultura umożliwia szybkie dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb klientów oraz wymogów konkurencji²².

Struktury płaskie, cechują małe jednostki gospodarcze, które coraz częściej powiązane są sieciowo, a ich struktury budowane są przez powiązane wzajemnie zespoły pracownicze, posiadające szerokie zakresy samodzielności, płynny podział ról organizacyjnych. Nowo powstające rozwiązania strukturalne mają na celu zawężanie działalności do zidentyfikowanych dziedzin kluczowych, opartych na podstawowych kompetencjach przedsiębiorstwa oraz wyszukiwaniu i utrzymywaniu korzystnych związków z partnerami zewnętrznymi²³. Struktura tradycyjna służyła kontroli wykonywanych działań w ich trakcie, zgodnie z wcześniej przygotowanym regulaminem, zasadami, normami jakości i wydajności. Jednak w gospodarce opartej na wiedzy kontrola działania w trakcie jest bezprzedmiotowa. Właściwie poza fizyczną produkcją trudno znaleźć powtarzalne zasady wykonywania czynności. Każda inicjatywa niesie w sobie element nowości, przez co trzeba podejść do niej bez uprzedzeń i bez z góry założonego rozwiązania. Taka praca nie mieści się w ramach wskaźników wydajności. Dlatego też, obecnie obserwuje się odejście od klasycznych struktur organizacyjnych opartych na podziale funkcji i podziale władzy (struktur biurokratycznych) i zastępowanie ich strukturami opartymi na projektach, procesach lub sieciach współpracy²⁴. Struktura organizacyjna w gospodarce opartej na wiedzy powinna być podporządkowana i nakierowana na tworzenie wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy²⁵. Zdaniem L. Sojki²⁶, w gospodarce ery cyfrowej konkurencyjność firm wyznacza nie tyle ich potencjał ekonomiczny, co właśnie zdolność do szybkich zmian i skuteczne pozyskiwanie rosnącej wartości dodanej. Szanse w tym bardzo skomplikowanym procesie mają głównie firmy:

²¹ Lynch J.G., *Organizational Flexibility. HR. Human Resource Planning*, 1989, No. 12, s. 8; Kochoński T., *Współcześni menedżerowie i przywódcy*, [w:] *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, (red.) W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2007, s. 78.

²² Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002; Kochoński T., op. cit., s. 78.

²³ Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 81; Piepiora Z., *Struktura organizacyjna narzędziem zarządzania miejską służbą ratowniczą w Kowarach*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, (red.) E. Tobaszewska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008, s. 108–109, Mikuła B., op. cit., s. 27.

²⁴ Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.

²⁵ Grudzewski W., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004, s. 135.

²⁶ Sojka L., *Kvalita pracovného života a súvisiace konštrukty*, Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity, Acta Universitatis Prešovensis 2007.

- oparte na wiedzy, wewnętrznej i zewnętrznej,
- doskonale elastyczne i szczupłe – zdolne do szybkich inwestycji i dezinwestycji, słabo zintegrowane, o niskich kosztach stałych oraz wykorzystujące walory struktur macierzowych,
- „inteligentne” – mające rozbudowane zasoby intelektualne, a nie materialne, inwestujące w pracowników oraz badania i rozwój, dysponujące wywiadem ekonomicznym, stosujące nowoczesne teorie rozwiązywania innowacyjnych zadań oraz eksploatujące wyrafinowane zintegrowane systemy informatyczne,
- interkooperatywne – poszukujące współdziałania, a nie konkurencji, realizujące liczne umowy z dostawcami i nabywcami oraz strategiczne alianse z konkurentami w celu budowy kompletnej i pełnej oferty rynkowej, nawet bez całkowitego udziału własnych zasobów. Zakres tej współpracy musi być oparty na jasnych zasadach i regułach zyskowności dla wszystkich uczestników porozumienia, a jedną z usankcjonowanych prawnie form takiej współpracy są grona przedsiębiorczości²⁷.

Atrybut elastyczności organizacji daje szansę uzyskania bądź utrwalenia pozycji konkurencyjnej, zapewniając tym samym możliwość kontynuowania działalności i dalszy rozwój. W ten sposób elastyczność staje się w warunkach niestabilności globalnego rynku, skracania się cykli życia produktów, zmian technologii, funkcjonowania w organizacjach sieciowych oraz pojawiania się coraz bardziej wyrafinowanych i zindywidualizowanych potrzeb klienta – narzędziem konkurowania. Dzisiaj zalecenie „bycie elastycznym” stało się niejako wymogiem/nakazem dla organizacji²⁸.

W najbliższej przyszłości rosnąć będzie złożoność wiedzy i techniki/technologii, co zwiększy rolę powiązań między firmami i innymi podmiotami jako sposobu na zdobywanie specjalistycznej wiedzy²⁹. Między innymi właśnie dlatego szczególną cechą gospodarki opartej na wiedzy jest jej sieciowość. Opiera się na sieciach wzajemnie współdziałających na podstawie różnych form powiązań, przedsiębiorstw partnerskich. Koncentracja na wyróżniających kompetencjach daje siłę przetargową organizacjom, które je posiadały, a tym samym możliwość zdominowania sieci organizacyjnej i zajęcia w niej centralnego miejsca, pozwalającego dyktować pozostałym jej uczestnikom jej warunki. Istnienie szeroko rozumianej współpracy nie oznacza jednak zaniku konkurencji. W dużym stopniu konkurencja zostaje przeniesiona na poziom ponad sieciami, czyli od organi-

²⁷ Ibidem: Krupa K.W., *Wybrane narzędzia wykorzystywane w budowie profili biznesowych*, [w:] *www.GlobalEkonomiy.pl* [on-line]. [Dostęp 19.06.09]. <http://globaleconomy.pl/content/view/2913/3>

²⁸ Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – „tańczenie” w turbulentnym otoczeniu*, [w:] *WIEDZAinfo* [on-line]. [Dostęp 30.06.09]. http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/1297/elastycznosc_organizacji_tanczenie_w_turbulentnym_otoczeniu.html

²⁹ *Podręcznik Oslo*, op. cit., s. 30.

zacji je tworzących zależy sukces sieci, a tym samym poszczególnych firm. Rozwój wiedzy i powiązań sieciowych sprawiają, że jedna organizacja może być członkiem wielu sieci, uzyskując w ten sposób synergę sukcesu. Rozwijanie się różnorodnych relacji między organizacjami prowadzi do powstania trudno identyfikowalnych wielopłaszczyznowych powiązań hybrydowych, występujących nie tylko pomiędzy całymi organizacjami, ale również między ich samorządzącymi się inteligentnymi częściami i ludźmi dla nich pracującymi³⁰. Zapewnia to podmiotom gospodarczym przetrwanie i wzmocnienie pozycji wśród konkurentów. Dzięki wielostronnym relacjom współpracy, umożliwia koncentrowanie się na umiejętnościach kluczowych, które są aktywizowane i wykorzystywane w sposób skoordynowany, umożliwiając inteligentne kolektywne korzystanie z zasobów sieci oraz potencjału wiedzy³¹.

Sieć jawi się jako nowy – oprócz umowy i spółki – trzeci typ prywatnej koordynacji, który polega nie tylko na wymianie czy połączeniu zasobów, lecz także na odpowiednio zbudowanym i uwarunkowanym zaufaniu. W zarządzaniu zaufaniem kluczowe znaczenie ma dobór partnerów. Organizacje hybrydowe powstają w obszarze o dużym ryzyku, gdzie końcowy efekt jest niepewny. Budowanie zaufania to nie tylko kooperacja, lecz także koordynacja wraz z elementami nadzoru sprawowanego z centrali. Partnerzy muszą pogodzić się z utratą części niezależności oraz zainwestować we wzajemne relacje³².

Wraz z nastaniem epoki Internetu można spotkać się z nowymi rodzajami firm, które w coraz większym stopniu różnią się od tych tradycyjnie zarządzanych³³. Są to organizacje wirtualne, które swój biznes opierają na sieci lub też na rozwoju różnego rodzaju kanałów dystrybucji. Wiele funkcji wykonują w Internecie, który wpływa w dużej mierze na strategię i strukturę firmy (e-banki, e-sklepy, e-edukacja)³⁴. W dobie narastającej globalizacji gospodarki oraz wirtualizacji (odpersonalizowania) procesów zarządzania rodzi się szereg nowych, dotychczas nieznanych i niewystępujących problemów organizacyjno-zarządczych. Jednym z nich jest zapewnienie spójności rozproszonych (sieciowych, wirtualnych) organizacji gospodarczych poprzez zupełnie nowe mechanizmy koordynacji, w mniejszym stopniu zorientowane podmiotowo (na ludzi), natomiast w dużym stopniu ukierunkowane na scalanie i ząbienie procesów: informacyjnych, decyzyjnych, wytwórczych, a przede wszystkim procesów kreowania, przechowywania, wzbog-

³⁰ Mikuła B., op. cit., s. 21.

³¹ Wyrwicka M.K., *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003, s. 67.

³² Szpringer W., *Wpływ wirtualizacji przedsiębiorstw na modele e-biznesu*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 9–10.

³³ Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002; Szpringer W., op. cit., s. 9–10.

³⁴ Szpringer W., op. cit., s. 31.

gacania oraz transferu wiedzy³⁵. W znaczeniu ekonomicznym wirtualność polega na koncentracji procesów zachodzących w organizacji na zasobach niematerialnych, rozproszeniu działań produkcyjnych, przenikaniu się struktur organizacyjnych, skutecznym użyciu systemów informatycznych, globalnej skali podjętych działań. Organizacja wirtualna tworzona jest na zasadzie dobrowolności przez organizacje, które wchodzą ze sobą w różnego rodzaju związki dla realizacji celu mającego za zadanie przyniesienie im korzyści większych, niż gdyby działały w sposób tradycyjny³⁶. Organizacje wirtualne uzyskują wzrost konkurencyjności poprzez: kreowanie nowych wyróżniających kompetencji, redukcję kosztów globalnych, wzrost poziomu jakości i innowacyjności zarządzania, tworzenie pozytywnego wizerunku na rynku, skracanie cyklu wprowadzania produktów na rynek, rozszerzenie spektrum potencjalnych klientów, szersze zastosowanie marketingu bezpośredniego, bardziej efektywną gospodarkę kapitałem ludzkim oraz ułatwienie finansowej obsługi sprzedaży³⁷.

Przedsiębiorstwo wirtualne charakteryzuje się:

- dominacją procesów niematerialnych (tj. przetwarzanie wiedzy i informacji) nad procesami materialnymi,
- wielokierunkowym, niewertykalnym przebiegiem procesów,
- asymetrycznym podziałem celów, funkcji i zadań,
- wewnętrzną konkurencją opartą na budowie własnych kluczowych kompetencji,
- umiejętną eksploatacją wspólnego łańcucha wartości,
- ukrytymi, niejawnymi dla otoczenia mechanizmami koordynacji³⁸.

W przedsiębiorstwach wirtualnych, gdzie mamy do czynienia z rozproszonymi zespołami wirtualnymi oraz samodzielnymi pracownikami wiedzy, komunikującymi się w ramach sieci informatycznych (Internet, Ekstranet, Intranet), występują najczęściej następujące trudności koordynacyjne:

- odmienność kulturowa,
- zróżnicowanie, częstokroć sprzeczne systemy wartości,
- różnorodne języki narodowe (język angielski jako podstawowa platforma porozumiewania się nie rozwiązuje wielu problemów komunikacji międzykulturowej),
- brak bezpośrednich kontaktów,

³⁵ Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 401–406.

³⁶ Kisielnicki J. (red.), *System pozyskiwania i zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego w Warszawie, Warszawa 2004.

³⁷ Hejduk H., *Wirtualizacja procesów zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, (red.) W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2007, s. 110–116.

³⁸ Perechuda K., op. cit., s. 401–406.

- odmienne systemy religijne, polityczne, prawne, społeczne, gospodarcze,
- różne godziny pracy w poszczególnych strefach geograficznych,
- różnorodny stopień skłonności do wirtualnej pracy zespołowej (indywidualizm vs kolektywizm)³⁹.

Współczesne otoczenie, zmienne i złożone również w sensie strukturalnym, wymusza odejście od budowy przewag wewnętrznych z obszaru ekstensywnego, tradycyjnego (przewaga wynikająca z niskich kosztów czynników produkcji) do obszaru intensywnego (nowoczesne technologie i wysokie techniki w produkcji i organizacji). We współczesnych procesach społeczno-gospodarczych oraz w nauce następuje zmiana paradygmatu konkurencji, która wymaga przejścia od koncepcji konkurencji opartej wyłącznie na rywalizacji do koncepcji konkurencji opartej na współdziałaniu. Warunkiem koniecznym przejścia w kierunku współdziałania jest przyjęcie, uznanie i realizacja idei partnerstwa. Partnerstwo⁴⁰, kooperacja i współdziałanie partnerów jest dobrem samym w sobie, wykazuje cechy wartości wymiernej i niemal policzalnej, tworzy podstawy dla kreatywności w miejscu pracy⁴¹. Przedsiębiorstwa budując partnerskie relacje z klientami, dostawcami, pośrednikami, konkurentami czy innymi interesariuszami, często wprowadzają zasady marketingu partnerskiego do strategicznych obszarów swojej działalności. Marketing partnerski oznacza koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firm jest zależna od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Koncepcja ta zakłada budowę długookresowych związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie⁴².

Na pomyślność partnerstwa wpływają takie czynniki, jak: zaufanie, jasny podział wspólnych korzyści, długoterminowe zaangażowanie, właściwa koordynacja, elastyczność w działaniu, odpowiednia komunikacja, ciągła ocena, wspólne cele, sprawiedliwy podział ryzyka, zrozumienie potrzeb partnera⁴³. Partnerstwo uwidacznia efekt synergii. Synergia albo efekt synergiczny to różnica (nadwyżka) wyniku zorganizowanych działań zespołu ludzi nad sumą wyników działań

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Partnerstwo to długo okresowy, względnie trwały związek, przynajmniej między dwoma partnerami, oparty na wzajemnym zaufaniu i otwartej wymianie informacji oraz wspólnym dzieleniu się ryzykiem i korzyściami współpracy (Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 280; Bembenek B., op. cit.).

⁴¹ Gilejko L., Towalski R., *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Poltext, Warszawa 2002, s. 131.

⁴² Rydel M., Ronkowski L., *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 9, s. 5; Bembenek B., op. cit.

⁴³ Black Z., Akintoye A., Fitzgerald E., *An analysis of success factors and benefits of partnering in construction*, „International Journal of Project Management” 2000, No. 18, s. 426.

indywidualnych członków tego zespołu (uczestników organizacji)⁴⁴. Synergia w partnerstwie przejawia się poprzez uzyskanie efektu skali, występowanie komplementarności zasobów i umiejętności, będących w posiadaniu partnerów, czy ograniczeniu kosztów transakcyjnych⁴⁵.

Reasumując, w obecnej erze informacyjnej, której podstawowym elementem są sieci powiązań (społecznych, gospodarczych) kluczową zdolnością jest umiejętność współpracy, która określa jakość i ilość interakcji społecznych⁴⁶.

5.3. Zmiany stylu zarządzania

W kontekście wspomnianych uwarunkowań obserwuje się powstanie nowych modeli zarządzania:

- zarządzanie wiedzą (pozyskiwanie, lokalizowanie, zachowywanie, wykorzystywanie, dzielenie się oraz rozpowszechnianie i rozwijanie wiedzy), transformacja zarządzania informacją na zarządzanie wiedzą – przeniesienie znaczenia z samej informacji na tworzenie wiedzy (wartości dodanej do informacji),
- zarządzanie wirtualne – opiera się na rozwiniętych systemach elektronicznych i informatycznych, umożliwiającym kreowanie nowych relacji pomiędzy dostawcami towarów i usług (przedsiębiorstwem), a klientem finalnym (konsumentem),
- zarządzanie talentami – wymienia się wśród najważniejszych światowych trendów, które będą wpływać na politykę rozwoju zasobów ludzkich w najbliższych latach^{47, 48},
- koncentracja na zarządzaniu projektowe, zadaniowy układ pracy organizacji i pracowników,

⁴⁴ Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 24.

⁴⁵ Bembenek B., op. cit.

⁴⁶ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., *Rola zarządzania zaufaniem we współczesnej gospodarce*, [w:] *E-mentor* [on-line]. [Dostęp 2.07.09].

http://www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=26&id=576.

⁴⁷ Matthews J.J., Megginson D., Surtees M., *Rozwój zasobów ludzkich*, Helion, Gliwice 2008.

⁴⁸ Tendencja ta widoczna jest również w Polsce, czego rezultatem jest podkreślanie potrzeby tworzenia specjalnych programów rozwoju dla pracowników o największym potencjale. Zarządzanie talentami, obok zarządzania efektywnością oraz wspierania równowagi między życiem zawodowym a osobistym, uznaje się za jedno z trzech głównych wyzwań strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (Kwiecień K., *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, [w:] *Zarządzanie talentami*, (red.) S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005; Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się, a zarządzanie talentami* [on-line]. [Dostęp 28.06.09].

http://www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=24&id=538.

- zarządzanie partycypacyjne (*empowerment*) – współudział w podejmowaniu najbardziej istotnych decyzji dla organizacji i współodczuwanie odpowiedzialności za ich realizowanie przez pracowników wszystkich szczebli zarządzania⁴⁹,
- zarządzanie równością i różnorodnością.

W gospodarce opartej na wiedzy kluczowe jest zarządzanie wiedzą, które wymaga skutecznego systemu komunikacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Aby skutecznie wdrażać system zarządzania wiedzą, przedsiębiorstwa stosują rozwiązania, które wprowadzają większą elastyczność, innowacyjność, szybkość przepływu informacji, wiedzy oraz działania. Obniża się stopień formalizacji i centralizacji decyzji i kontroli. Umożliwia się swobodną, a nawet spontaniczną komunikację między podmiotami w organizacji, która sprzyja dzieleniu się posiadaną wiedzą i uczeniu się od siebie pracowników⁵⁰. Aby wdrażać i rozwijać uczenie się organizacji, tworzenie i zarządzanie wiedzą oraz transformować przedsiębiorstwo do formy organizacji inteligentnej, konieczne jest zatem uskutecznienie komunikacji w organizacji oraz uzyskanie przejrzystości wewnętrznych i zewnętrznych zasobów organizacji⁵¹.

W gospodarce opartej na wiedzy zarządzanie powinno pokonać bariery w dzieleniu się wiedzą i wspomagać komunikację i wzajemne zaufanie. Tylko wtedy, gdy w organizacji zachodzą wszystkie kluczowe procesy związane z zarządzaniem wiedzą (pozyskiwanie, lokalizowanie, zachowywanie, wykorzystywanie, dzielenie się oraz rozpowszechnianie i rozwijanie wiedzy)⁵², i stanowią spójny system działań, który podlega zarządzaniu, można mówić o zarządzaniu wiedzą.

Gospodarka oparta na wiedzy wymaga zmiany stylu zarządzania na partycypacyjny. Podstawowe elementy, jakie uległy tu zmianie w porównaniu z konwencjonalnym to fakt, iż pracownik jest osobą w pełni uczestniczącą, ponosi odpowiedzialność za zadania, za siebie, za zespół i za całą firmę – gdzie w modelu konwencjonalnym odpowiada jedynie za siebie i swoje zadania. W zarządzaniu konwencjonalnym podejmowanie decyzji należy jedynie do menedżerów, a rozwój pracownika zależy od interesu firmy, natomiast w zarządzaniu partycy-

⁴⁹ Rojewska A., Grea-Pikulska M., *Światem rządzi ruch – firma zarządza talentem czy talent zarządza firmą?* [w:] *Zarządzanie talentami*, (red.) S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 87; Międlar B., op. cit., s. 196.

⁵⁰ Piepiora Z., op. cit., s. 108–109.

⁵¹ Morawski M., op. cit., s. 81, Piepiora Z. op. cit.; Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2004, s. 303; Międlar K., op. cit., s. 103; Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42; Huk K., *Zarządzanie wiedzą w małych przedsiębiorstwach o charakterze szkoleniowym, doradczym i konsultingowym*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, (red.) E. Tabaszewska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.

⁵² Probst G., Raub S., Romhardt K., op. cit., 2004, s. 42.

pacyjnym decyzje podejmują tylko pracownicy kompetentni w danym obszarze, a rozwój pracowników jest zrównoważony z interesami firmy i osoby. W modelu partycypacyjnym uzyskanie równowagi w zakresie relacji praca–dom, jest ważne ze względu na osobę, gdy w modelu konwencjonalnym równowaga ta jest istotna ze względu na efektywność pracy. Zasadnicza różnica między omawianymi modelami tkwi w sensie systemu motywacyjnego. Zakłada on, że najlepszy sposób motywowania wynika z rozumienia sensu własnej pracy, odpowiedzialności, sprawczości i decyzyjności w firmie oraz dostrzegania rezultatów własnych działań⁵³.

Współcześnie obserwuje się zmianę stylu zarządzania z nastawionego na zysk na styl zarządzania ukierunkowany na ludzi, społeczność i moralność. Zysk przestaje być jedynym regulatorem życia przedsiębiorstwa: obok niego należy brać pod uwagę czynniki ludzkie i moralne, które z perspektywy dłuższego czasu okazują się niemniej równie istotne dla życia przedsiębiorstwa⁵⁴. Podstawą mądrego gospodarowania powinno być podejście pluralistyczne, które zakłada, że firma należy do wszystkich partnerów, którymi są pracownicy, akcjonariusze, banki, dostawcy, kooperanci, dystrybutorzy, społeczność⁵⁵. W wyniku istnienia tego trendu wykształciły się takie pojęcia i style zarządzania, jak: zarządzanie ekologiczne – zarządzanie organizacją realizujące cele ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju, zarządzanie oparte na zaufaniu, odpowiedzialny biznes, reputacja przedsiębiorstwa, ekonomia społeczna.

Wzrost dostępu do informacji, powstanie społeczeństwa informacyjnego, rozwój technik komunikacji masowej, szybkość rozprzestrzeniania się zarówno pozytywnych, jak i negatywnych informacji o firmie, jednocześnie wieloznaczność, niepewność, ciągła potrzeba zmian, rozwoju, innowacji oraz wzrastająca nieustannie współzależność partnerów biznesowych wymaga otwartej wymiany informacji, dyskusji i osobistego zaangażowania w realizację zadań. W takich warunkach funkcjonowania jednym z najcenniejszych zasobów staje się zaufanie, które odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu w gospodarce opartej na wiedzy⁵⁶. W przypadku pracowników wiedzy zaufanie wymaga szczególnego zainteresowania, gdyż statystyki są niepokojące. Badanie R.F. Hurleya, przeprowadzone wśród 30 firm na całym świecie, ujawnia, że mniej więcej połowa menedżerów nie ufa liderom⁵⁷. Badania Leadership IQ przeprowadzone w 2007 roku (wśród

⁵³ Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 25–26.

⁵⁴ Jan Paweł II, *Encyklika centesimu annus*, Watykan 1991, s. 69–70.

⁵⁵ Penc J., op. cit.

⁵⁶ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., op. cit.

⁵⁷ Hurley R.F., *The decision to trust*, „Harvard Business Review” 2006, No. 9.

7209 respondentów) pokazują, że 22% pracowników bardzo ufa kierownictwu, zaś 44% nie. Z kolei w Polsce według badań (On BOARD PR), przeprowadzonych przez PBS DGA w 2006 roku, tylko około 1/3 polskich pracowników ufała zarządowi swojej firmy (Raport On Board PR 2006). Według Wall Street Journal Europe, 62% Polaków deklaruje brak zaufania⁵⁸. Nasuwa się tu zasadnicza konkluzja, iż zaufanie pracowników nie jest powszechnym zasobem w organizacjach, zarówno w Polsce, jak i na świecie⁵⁹. Pomysły kreatywnych pracowników wdrażane przez przedsiębiorstwo bez uznania ich wkładu w sukces instytucji stanowią naruszenie ich własności intelektualnej. W firmach często nie docenia się również innowacyjnych pomysłów pracowników. Taki sposób traktowania osób budujących kapitał intelektualny firmy tworzy nastrój nieufności i podejrzliwości, jest barierą w zarządzaniu wiedzą, natomiast w dalszej perspektywie stanowi czynnik hamujący rozwój firmy, a w skali globalnej – kraju⁶⁰. Firmy powinny przejść od feudalnych relacji ze swoimi pracownikami do partnerstwa strategicznego i zainwestować w rozwój kultury organizacyjnej oraz zasobów ludzkich – dla uzyskania długoterminowej satysfakcji pracowników, ich dobrego funkcjonowania i rozwoju. Stary system zarządzania nie docenia ich gotowości do kreowania nowych rozwiązań, podejmowania inicjatywy i odpowiedzialności⁶¹. Odpowiedzialny biznes to ogromny potencjał dla innowacji. Zapewnia ramy do zarządzania każdą organizacją, uwzględniając kwestie finansowe, środowiskowe i społeczne. Działania te wyróżniają firmę wśród innych, wspierają opracowywanie produktów i procesów innowacyjnych, otwierają nowe rynki, przyciągają i pomagają utrzymać najlepszych pracowników, redukują ryzyko wystąpienia problemów prawnych, zmniejszają koszty ubezpieczeń, przyczyniają się do zmniejszenia zużycia energii i zredukowania ilości odpadów, wyróżniają firmę wśród konkurencji, poprawiają jej wizerunek wśród udziałowców i społeczeństwa, wreszcie zapewniają wyższą jakość życia⁶². Zasadniczym powodem, dla których menedżerowie przeznaczają coraz więcej uwagi i środków na doskonalenie reputacji zarządzanych przez siebie firm jest to, że jest ona żywotnym źródłem stabilizacji i sukcesu. Posiadanie dobrej reputacji ma istotne zna-

⁵⁸ Koźmiński A.K., *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

⁵⁹ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., op. cit.

⁶⁰ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Normalizacja korupcji jako zagrożenie dla zarządzania zaufaniem*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 131 (1).

⁶¹ *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*, [w:] *W poszukiwaniu Nowych Paradygmatów Zarządzania*, (red.) W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008; Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., op. cit.

⁶² Hitchcock D., Willard M., *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organization*, 2007, s. 3–5; Darska A., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007, s. 7.

czenie w odniesieniu do wszystkich kluczowych interesariuszy i niesie ze sobą wymierne korzyści dla firmy⁶³.

W ostatnim czasie coraz częściej, głównie w większych przedsiębiorstwach, wprowadza się zarządzanie równością i różnorodnością. Jest to strategia biznesowa skierowana na świadome wykorzystanie zróżnicowanego potencjału wszystkich pracowników w zespole. Służy osiągnięciu konkretnych i wymiernych efektów poprzez stworzenie środowiska pracy, w którym zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona i ma szansę wykorzystać swoje indywidualne możliwości do realizacji celów i zadań organizacji/komórki organizacyjnej. Badania pokazują, że im większa różnorodność w firmie, tym większa kreatywność, wydajność, tym ciekawsze pomysły i rozwiązania⁶⁴. Zarówno pracownicy, jak i pracodawcy osiągają korzyści, gdy kultura pracy oparta jest na: równości, otwartości i sprawiedliwości. Rezultatami są: wzrost motywacji, kreatywności i produktywności.

Tempo i trwałość procesu konwergencji Polski z najbardziej rozwiniętymi krajami Europy i świata zależą od tego, czy i w jakim stopniu będzie on oparty na kapitale intelektualnym. Statystyki nie pozostawiają wątpliwości – Polska nie jest dobrze przygotowana do konkurowania w świecie jako społeczeństwo oparte na wiedzy⁶⁵. Przedsiębiorstwa powinny zatem zmienić systemy zarządzania tak, aby nie tylko pozwalały na efektywne zarządzanie tradycyjnymi, materialnymi zasobami, ale także nowymi intelektualnymi zasobami, które w dużej mierze decydują o sukcesie firmy⁶⁶.

Proces zmian i kształtowania metod zarządzania stanowi złożony problem, ale dla przykładu można wskazać kierunki tego doskonalenia. A oto one:

- poprawa umiejętności w obserwacji wiedzy tworzonej w konkurencyjnym otoczeniu i zdolności do wykorzystania tych obserwacji,
- usprawnienie systemu przekazywania wiedzy wewnątrz firmy,
- zwiększenie szybkości wymiany informacji oraz ich ochrona w firmie,
- zwiększenie efektywności wiedzy dostępnej w przedsiębiorstwie,

⁶³ Głuszek E., *Budowanie reputacji przedsiębiorstwa poprzez inicjatywy społeczne – dylematy i wyzwania*, [w:] *Zarządzanie – kontekst strategiczny*, (red.) M. Przybyła, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007, s. 161; Głuszek E., *Czynniki budujące reputację firmy*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, (red.) J. Skalik, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005, s. 157.

⁶⁴ Kingdmill D., *A Review of Woman's Employment and Pay*, London 2001.

⁶⁵ Weresa A. (red.), op. cit.

⁶⁶ Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego w organizacjach działających w „nowej gospodarce”*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1 (115), s. 63–64; Onak-Szczepanik B., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach działających w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie Grupy Skandia)* [on-line]. [Dostęp 19.06.09].

http://www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/Zeszyt7/11_Onak-Szczepanik.pdf.

– zwiększenie świadomości i zrozumienia celów firmy⁶⁷.

W gospodarce opartej na wiedzy zmienia się miejsce i rola człowieka w organizacji. Pracownik przestaje być kosztem, staje się kapitałem. Kapitał ludzki to czynnik, który obecnie może w znacznym stopniu decydować o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i powodzeniu organizacji. Według Grudzińskiego, wartość kapitału intelektualnego w decydującym stopniu przesądza o wartości rynkowej przedsiębiorstwa⁶⁸.

Zmienia się zarządzanie kadrami. Podejmowanie działań i decyzji odnoszących się do pracowników stało się elementem zarządzania strategicznego, co oznacza, że uwzględnia się powiązanie długofalowych decyzji kadrowych (strategii personalnej) ze strategią przedsiębiorstwa oraz z jego strukturą organizacyjną. Główna rola i zarazem odpowiedzialność za realizację funkcji personalnej przypisywana jest kierownictwu liniowemu. Generalnie zauważa się zmianę roli i charakteru pracy kierownika, który uczy jak pracować, służy radą, ułatwia pracę⁶⁹.

Według Poczrowskiego, obecnie odchodzi się od rutynowych, administracyjnych czynności do działań o charakterze wyspecjalizowanym na poziomie taktycznym i strategicznym. Preferuje się indywidualizację w zarządzaniu personelem (różne style dla różnych pracowników). Następuje zdecydowane dążenie do nadania omawianej funkcji wymiaru strategicznego i włączenie zarządzania kadrami do procesu zarządzania strategicznego⁷⁰.

5.4. Klient w gospodarce opartej na wiedzy

W procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem niezbędne jest przeorientowanie hierarchii wartości i odejście od orientacji produkcyjnej, przy której główną uwagę zwraca się na technologię, koszty, organizację oraz planowanie i przejście na orientację biznesowo-marketingową, która charakteryzuje się podporządkowaniem strategii, struktury i kultury działania wymaganiom rynku i zadowoleniu klientów⁷¹. Bez koncentracji na klientach współcześnie żadna organizacja nie ma szansy na długotrwałą egzystencję. Nabywca oczekuje szyb-

⁶⁷ Tebriz T.Y., Isma'il S.H., *Gospodarka oparta na wiedzy, kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie i zarządzanie nim*, [w:] www.GlobalEkonomi.pl [on-line]. [Dostęp 19.06.09]. global-economy.pl/content/view/2706/3/.

⁶⁸ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Organizacja inteligentna współczesnym narzędziem zarządzania wiedzą*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, (red.) A. Kukliński, KBN, Warszawa 2003, s. 179; Onak-Szczepanik B., op. cit.

⁶⁹ Grudzewski W.M., *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, s. 13.

⁷⁰ Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna: Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 88.

⁷¹ Kowalczewski W., Matwiejczuk W., op. cit.

kiego elastycznego dopasowania produktów do jego zindywidualizowanych potrzeb⁷². Zmianie zatem ulega strategia marketingowa przedsiębiorstw. Ważnymi elementami dla niej staje się fragmentaryzacja, rozwarstwienie, redefinicja rynków, wzrost wymagań, częste przesuwanie i przestawienie preferencji konsumentów, obniżenie lojalności klientów⁷³. Przez autorów podkreślana jest też konieczność koncentracji na zatrzymaniu klienta, rozwój relacji z nimi i wyprzedzaniu ich oczekiwań⁷⁴. Procesy te mają na celu tworzenie systemów zarządzania relacjami z klientami, które na trwałe mają związać ich z organizacją. Chodzi o stałe poszukiwanie klientów, wnoszących największą wartość oraz klientów przyszłościowych, którzy nawet w długiej perspektywie mogą stać się cenni dla organizacji⁷⁵. Warto zwrócić uwagę na takie głosy, które przekonują, że współczesny klient, jak również relacje z nim przestały podlegać jakimkolwiek procesom zarządzania⁷⁶. Ich zdaniem to właśnie klient zarządza organizacją. Przedsiębiorstwa w takiej sytuacji powinny skupić swoją uwagę na monitorowaniu zmian zachowań grup klientów, ich potrzeb, włączaniu klienta do sieci tworzonej przez organizację i ciągłą interakcję z klientem⁷⁷.

Niezależnie od wybranego modelu zarządzania relacjami z klientem przedsiębiorstwo, aby uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną, powinno skoncentrować działalność na swoich mocnych stronach/najlepszych produktach organizacji, zbudować zdolność do zaspokajania potrzeb klienta przewagą wartości produktu⁷⁸ oraz oprzeć swoją działalność na tych kluczowych kompetencjach, które są wybitne i unikatowe na rynku⁷⁹. Zdaniem licznych autorów, tylko wartościowe, rzadkie i trudno imitowane zasoby mogą być podstawą względnie stałej przewagi konkurencyjnej⁸⁰.

⁷² Łokaj A., Wójcik P., *Relacje z klientami: rosnąca świadomość, kulejąca praktyka*, Harvard Business Review Polska 2005, nr 12, s. 17; Piwoni-Krzeszowska E., op. cit., s. 105.

⁷³ Kowalska-Musiał M., op. cit., s. 3; Piwoni-Krzeszowska E., op. cit., s. 101; Skrzypek A., op. cit., s. 34.

⁷⁴ Toffi T., Rajen K., *Marketing Theory and Practice: Evolving Trough Turbulent Times*, Global Business Review 2005, nr 1, s. 35; Piwoni-Krzeszowska E., op. cit., s. 101.

⁷⁵ Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.), op. cit., s. 27.

⁷⁶ Hartman A., Sifonis J., Kador J., *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Liber, Warszawa 2001.

⁷⁷ Tiwana A., *The essential guide to knowledge management: e-business and CRM applications*, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, NJ 2001, s. 47; Turcza P., *Zarządzanie relacjami z klientami – CRM. Instrumenty wspomagające rozwój transfer i wykorzystanie wiedzy*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 174.

⁷⁸ Stankiewicz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 36, Penc J., op. cit., s. 22.

⁷⁹ Szpringer W., op. cit., s. 10.

⁸⁰ Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 155; Krupski R., *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsię-*

Podsumowanie

Nastaly czasy, kiedy praca oparta na wiedzy ma coraz większe znaczenie i decyduje o konkurencyjności firm. Trudno polemizować z Peterem Druckem⁸¹, który twierdzi, że los zaawansowanych gospodarek zależy od zwiększenia produktywności pracowników wiedzy.

Z tym większym niepokojem należy przyjąć fakt niekorzystnego w Polsce poziomu zaawansowania wdrożenia modelu gospodarki opartej na wiedzy⁸².

Zarówno dyskursy naukowe, jak i opinie praktyków, podkreślają, że we współczesnym zarządzaniu potrzebne są nowe metody i wartości, poszerzenie zakresu współpracy i konkurencji, konieczność szybszego odkrywania szans i zagrożeń płynących z procesów umiędzynarodowienia, akceptacji odmiennych kultur oraz poszerzania wiedzy i umiejętności. Skuteczne zarządzanie organizacjami opartymi na wiedzy wymagać będzie zatem troski o pracownika, partycypacyjnego stylu zarządzania, sieciowej (wirtualnej) i płaskiej struktury organizacyjnej, nastawienia na kooperację i partnerstwo, kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, wartości rynkowej zależnej od kapitału intelektualnego, rozwoju, zaawansowanego przetwarzania informacji i wiedzy oraz wykorzystywania najnowocześniejszych technologii oraz talentów⁸³.

Zważywszy na fakt, iż polską gospodarkę dzieli jeszcze znaczny dystans od krajów Unii Europejskiej bardzo wiele zależy od menedżerów i zmian w zarządzaniu. Czy jednak wykażą oni gotowość do działania i podejmą ryzyko zmian, by poprowadzić swoje firmy w lepszą przyszłość, która jest w gospodarce opartej na wiedzy? Czas pokaże.

biorstwa w świetle badań empirycznych, [w:] *Zarządzanie – kontekst strategiczny kulturowy i zasobowy*, (red.) M. Przybyła, Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007, s. 13.

⁸¹ Cyt. za Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 171.

⁸² W Rankingu „Knowledge Economy Index”, 2008 Polska zajęła 36 miejsce na 140 państw. Lepsze miejsca zajęły takie państwa jak Estonia (21), Węgry (28) czy Czechy (29) (*Knowledge Economy Index – KEI, Knowledge Index – KI*, Bank Światowy 2008).

⁸³ Por. Górzyńska M., Woodward R., Jakubiak M., *Innowacyjność polskiej gospodarki w kontekście integracji z UE. Możliwości i bariery wdrażania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy*, CASE, Warszawa 2004, s. 12; Hartman A., Sifonis J., Kador J., op. cit.; Ostoj J., *Miejsce New economy w procesie transformacji polskiej gospodarki*, [w:] *Systemy gospodarcze i ich ewolucja. Dokąd zmierza Polska*, (red.) S. Swadźba, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006; Żelazny R., *Nowa gospodarka – istota i implikacje dla rozwoju województwa śląskiego. II Regionalne Forum Rozwoju Województwa Śląskiego* [on-line]. Katowice, 8 czerwca 2009 r. [Dostęp 10.07.09]. http://www.silesia-region.pl/STRATEGIA/2009/ng_rz.pdf; Gableta M., *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006; Buckingham M., Coffman C., op. cit.

KIERUNEK I ZAKRES ZMIAN W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY

Maria Tomys

Wstęp

Sukcesywny rozwój gospodarki opartej na wiedzy powoduje, że szczególną uwagę należy skupić na rozwoju i wykorzystaniu wiedzy, a zatem na kapitale ludzkim. Efektem tego są zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach.

Istota organizacji wiedzy przejawia się po pierwsze, w zdolności do rozwoju i uczenia się, po drugie, w zachęcaniu pracowników do kształcenia oraz poszukiwania skutecznych rozwiązań problemów, jakie w tej organizacji występują¹. Na miano organizacji wiedzy zasługuje taka organizacja, w której wiedza ma wartość strategiczną, która aktywnie pobudza pracowników do rozwoju oraz kreuje i wspiera ów proces, który jest zintegrowany ze wszystkimi podsystemami procesu zarządzania². Ludzie zajmują tutaj centralne miejsce, tworząc kapitał ludzki organizacji, który jest siłą napędową w jej rozwoju. Posiadana przez nich wiedza powoduje, że pozostałe zasoby ulegają restrukturyzacji i rozwojowi. W zależności od tego, jak ważną rolę spełniają, zwiększa się znaczenie ich kwalifikacji zawodowych i zdolności samodzielnego działania w warunkach dużej niepewności oraz ciągłych zmian otoczenia. Organizacje, w których wiedza jest kluczowym zasobem konkurencyjnym, aktywnie poszukują utalentowanych pracowników, budują systemy ich pozyskiwania i utrzymania.

¹ Por. Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R.B., Smith B.J., *Piąta dyscyplina: materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 33.

² Zob. szerzej, ibidem s. 69 oraz Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 19.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest wyzwaniem dla osób, które budują, jak i dla tych, które realizują politykę personalną w organizacji. *Polityka personalna przedsiębiorstwa jest wyrazem preferowanej w niej koncepcji (filozofii) zarządzania ludźmi, a tym samym postrzegania pracowników w danym przedsiębiorstwie oraz związanych z nimi podstawowych intencji. Wyraża przyjęte przez kierownictwo naczelną daną jednostki gospodarczej zasady i wytyczne gospodarowania potencjałem pracy. Akceptacja owych zasad i wytycznych ma prowadzić do „zmyślnego” postępowania, zmierzającego do realizacji zadań przedsiębiorstwa jako całości przez integrowanie działań z obszaru personalnego z celami strategicznymi*³.

Zasady polityki personalnej powinny nawiązywać do określonych elementów gospodarowania zasobami ludzkimi, takich jak: formowanie miejsc pracy, realizacja funkcji personalnej, tworzenie warunków pracy, budowanie kultury organizacyjnej, kształtowanie kosztów pracy i innych, istotnych z punktu widzenia konkretnych okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wytyczne polityki personalnej wynikają w dużej mierze z treści przyjętych zasad. Wybór określonych zasad wiąże się bezpośrednio z zestawem wewnętrznych i zewnętrznych okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstwa⁴. Okoliczności te niejako wymuszają zmiany w polityce personalnej, a w ślad za tym, w przebiegu procesu zarządzania zasobami ludzkimi.

Omawiane zmiany dotyczą nie tylko czynnościowego aspektu zarządzania zasobami ludzkimi, ale i aspektu instrumentalnego oraz podmiotowego. Ich rozpatrywanie wymaga stosowania podejścia kompleksowego. Chodzi głównie o respektowanie powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami omawianego systemu.

Celem opracowania jest rozpoznanie przeobrażeń w realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi, będących następstwem rosnącego znaczenia wiedzy w odnoszeniu sukcesu przez współczesne organizacje. Zmiany te ukazano, odnosząc się głównie do cech i potrzeb organizacji opartej na wiedzy. Za istotny warunek skutecznego kształtowania funkcji personalnej uznano doskonalenie jej podmiotowego i instrumentalnego aspektu przy uwzględnieniu aspektu kontekstualnego.

Opracowanie powstało na bazie studiów najnowszej literatury przedmiotu. Dużą wagę przywiązywano do prezentowanych w niej wyników badań empirycznych.

³ Zob. Gableta M. (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 29.

⁴ Por. ibidem, s. 29.

6.1. Organizacja oparta na wiedzy – jej cechy i przesłanki budowania

W okresie zintensyfikowanych zmian społecznych i gospodarczych z rynku znikają słabe i przeciętne przedsiębiorstwa, co powoduje, że rywalami stają się najlepsi na świecie, a przez to „rośnie” coraz silniejsza konkurencja. Jednocześnie tworzy się możliwość naśladowania rozwiązań, wyrobów czy technologii przez konkurentów, czemu sprzyja rozwój Internetu, działanie wywiadu gospodarczego czy też wymiana kadr. W odpowiedzi na te zagrożenia w przedsiębiorstwach ważne staje się wychodzenie naprzeciw innowacjom, które pozwalają na generowanie nowej, nieznanej dotąd wiedzy oraz trudnych do skopiowania rozwiązań.

Tym nowym wyzwaniem można sprostać, prowadząc działania elastyczne, nieszablonowe, co w istocie oznacza oparcie ich na kapitale intelektualnym. W turbulentnym otoczeniu, gdzie następują zmiany w strukturze przemysłu i rynku, demografii oraz wartościach, zdolność do adaptacji staje się miarą skuteczności organizacji. Postępująca globalizacja powoduje, że odległości geograficzne, różnice kulturowe przestają być barierą, a czynnikiem, który je niweluje, jest rozwój technologii informatycznych, telekomunikacyjnych i innych. Trzeba przy tym mieć na uwadze, że następuje wzrost świadomości i wymagań klientów, którzy nie akceptują braku profesjonalizmu. Aby spełnić żądania nabywców wymagających produktów i usług wysokiej jakości, w dogodnym dla nich miejscu i czasie, organizacje muszą mobilizować wszystkie posiadane zdolności i zasoby wiedzy⁵.

Aby odnieść sukces na rynku, niezbędna jest zdolność do ciągłej zmiany obszarów i sposobów prowadzenia biznesu. Ważne staje się efektywne zarządzanie własnym kapitałem intelektualnym oraz współpracowników. Organizacje przestają być postrzegane w kategoriach materialnych. Rozwijają się w kierunku, dynamicznych, wielostronnych i zmiennych powiązań, pomysłów i zasobów niematerialnych. Gromadząc informacje ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych, tworzą zasoby wiedzy, które stają się źródłem przewagi konkurencyjnej. Kluczową kompetencją takiej organizacji jest więc uczenie się. Poprzez pozyskiwanie, rozwijanie i wykorzystywanie wiedzy staje się ona organizacją opartą na wiedzy⁶. Szczególnie trafnym wydaje się zestaw cech tej organizacji, opracowany przez M. Morawskiego. Są to⁷:

- ważne jest to, co organizacja wie i potrafi, a nie to, co posiada,
- magazynuje ona potencjał wiedzy,

⁵ Zob. szerzej Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2008, s. 68–73.

⁶ Zob. ibidem.

⁷ Ibidem, s. 81.

- buduje przewagę strategiczną na podstawie niepowtarzalnych kompetencji,
- bezustannie zachodzą w niej zmiany,
- przechodzi się w niej od funkcji do procesów,
- odchodzi się w niej od hierarchii na rzecz relacji,
- następuje w niej spłaszczenie struktur organizacyjnych,
- krzewi się w niej pracę zespołową,
- pozyskuje się i utrzymuje w niej pracowników o wysokim potencjale intelektualnym,
- występuje w niej otwarta komunikacja wspomagana technologiami informatycznymi.

W organizacji opartej na wiedzy zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje systemy, które pozwalają na ocenę wkładu pracowników w zarządzanie wiedzą i wykonywanie zadań z nich wynikających, usprawnianie systemu motywacji, rozwój wiedzy i ludzi pracujących w organizacji oraz doskonalenie kultury organizacyjnej zorientowanej na rozwój i wykorzystanie wiedzy, ciągłe uczenie się pracowników w każdym miejscu i czasie. Ponadto zawiera systemy derekrutacji, umożliwiające bezkonfliktowe zwolnienia pracowników⁸.

Na podkreślenie zasługuje fakt, iż w organizacji opartej na wiedzy strategia zarządzania zasobami ludzkimi powinna być silnie powiązana ze strategią zarządzania wiedzą, co pozwala na usprawnienie działalności całego przedsiębiorstwa oraz wpływa na zwiększenie jego przewagi konkurencyjnej. Istotną sprawą jest tutaj wsparcie ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa, a w tym i pracowników działu HR. Szczególną uwagę należy zwrócić na średni szczebel zarządzania, który niejednokrotnie odgrywa wręcz najważniejszą i zdecydowanie korzystną rolę w przedsiębiorstwie. Waga tego szczebla wiąże się z tym, że kierownicy funkcjonujący w jego obrębie stanowią „środek” do rozwiązywania sprzeczności pojawiających się pomiędzy tym, co kierownictwo naczelne chce osiągnąć, a tym, co jest faktycznie możliwe do osiągnięcia⁹.

6.2. Przekształcanie procesu zarządzania zasobami ludzkimi oraz jego uwarunkowania

Jak już podkreślano, charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki są zmiany. Mają one bezpośredni wpływ na działanie przedsiębiorstw, co nie pozostaje bez znaczenia dla sfery personalnej. Owe zmiany wiążą się z szeroko rozumianym otoczeniem przedsiębiorstwa. Uwarunkowania zewnętrzne przeja-

⁸ Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & It, Warszawa 2008, s. 64.

⁹ Ibidem, s. 65.

wiają się głównie poprzez¹⁰:

- rosnącą konkurencję na rynku wyrobów i usług,
- wzrost znaczenia wiedzy jako siły napędowej gospodarki,
- postępujące procesy globalizacji,
- zmieniające się potrzeby rynku i rynku pracy,
- wzrost znaczenia informacji,
- zmiany w potrzebach społeczeństwa,
- kształtowanie się różnorodnych grup interesów, które wymuszają na przedsiębiorstwach określone zachowania,
- postępujące przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw,
- ograniczenia wynikające z prawnych regulacji stosunków pracy,
- koniunkturę w gospodarce,
- uwarunkowania demograficzne, społeczno-kulturowe oraz ekologiczne.

Do uwarunkowań wewnętrznych zaliczyć można:

- bieżącą sytuację finansową firmy,
- przyjęte cele i strategię przedsiębiorstwa,
- przedmiot działalności przedsiębiorstwa oraz zakres i częstotliwość zmian dokonywanych w ramach tego przedmiotu,
- zmiany w sferze techniki i technologii,
- podejście do kwestii wiedzy,
- kulturę i strukturę organizacyjną.

W obliczu tych uwarunkowań organizacje, aby przetrwać na rynku i odnosić sukcesy, muszą nieustannie aktualizować i dobierać odpowiednie narzędzia gospodarowania oraz je modyfikować i uzupełniać o nowe środki i sposoby działania¹¹.

Odnosząc się do zmian w okolicznościach funkcjonowania jednostek gospodarczych, warto także pamiętać o zmianach, które zarysowują się w obrębie koncepcji zarządzania ludźmi. Koncepcje te ewoluowały od tradycyjnej, preferującej przedmiotowo-instrumentalne traktowanie zatrudnionych, zwanej *personel management* (PM), do koncepcji uznanej za nowoczesną, tj. koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi – zsl (*Human Resources Management* – HRM). Według M. Armstronga, zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się ze strategicznym i spójnym podejściem do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów tej organizacji¹². Autor ten za najważniejsze cechy nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi uznaje¹³:

¹⁰ Por. Gableta M. (red.), op. cit., s. 7; oraz Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 54.

¹¹ Gableta M., *Człowiek i praca ...*, s. 7.

¹² Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 29.

¹³ Ibidem, s. 29.

- nacisk na strategiczne zarządzanie ludźmi, co umożliwi powiązanie strategii przedsiębiorstwa i strategii zsz,
- powiązanie zasad polityki i praktyki zatrudnienia,
- nacisk na zaangażowanie pracowników w realizację misji i wartości organizacji,
- traktowanie ludzi bardziej jako aktywów niż kosztów,
- uznanie, że interesy pracowników i pracodawców są wspólne,
- przypisanie zsz do zakresu odpowiedzialności kierowników liniowych.

Wzrost znaczenia aktywów niematerialnych w kreowaniu wartości współczesnych organizacji powoduje, że firmy coraz większą wagę przywiązują do procesu zarządzania zasobami ludzkimi jako tego czynnika, który podnosi ich wartość. Przejawia się to, jak już podkreślano, poprzez stosunek do wiedzy i to nie tylko spersonalizowanej, ale i skodyfikowanej¹⁴.

Można zatem stwierdzić, że sukces organizacji opartej na wiedzy zależy w znacznej mierze od sposobu sprawowania funkcji personalnej¹⁵. Funkcja personalna ewoluuje, wspierając realizację strategicznych celów przedsiębiorstwa. Weryfikacji poddawane są jej elementy. W ślad za postępującymi przeobrażeniami w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw rodzą się także nowe wyzwania, takie jak:

- powiązanie realizacji funkcji personalnej z zarządzaniem wiedzą,
- rekrutacja i selekcja – szczególną uwagę kładzie się na pozyskiwanie pracowników wiedzy,
- szkolenie i doskonalenie z wykorzystaniem narzędzi zarządzania wiedzą,
- wynagradzanie pracowników za efekty,
- uelastycznianie zatrudnienia związane ze stosowaniem elastycznych form zatrudnienia,
- kształtowanie karier pracowniczych w powiązaniu z wiedzą,
- zmiany w sposobie zwalniania pracowników, w kierunku outplacementu,
- doskonalenie pakietu świadczeń socjalnych,
- poprawa warunków pracy, a w tym bezpieczeństwa i higieny pracy,
- tworzenie równych szans dla kobiet i mężczyzn,
- budowanie kultury organizacyjnej, która będzie sprzyjać pozyskiwaniu, powiększaniu, dzieleniu się i magazynowaniu wiedzy w organizacji.

W literaturze przedmiotu zasady i wytyczne polityki personalnej ujmuje się w postaci modeli tej polityki. Można je przedstawić w dwóch ujęciach. W pierw-

¹⁴ Na temat wiedzy spersonalizowanej i skodyfikowanej szerzej zob.: Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006, s. 69 lub Armstrong M., op. cit., s. 165.

¹⁵ Poczowski A., *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007, s. 24.

szym podstawowym ujęciu wyodrębnia się: model sita, model kapitału ludzkiego, model mieszany. W drugim następuje odniesienie do innych modeli, takich jak np. model rozwoju potencjału ludzkiego, model pozyskiwania potencjału ludzkiego, model kontraktowania potencjału ludzkiego, model tworzenia alianów w zakresie potencjału ludzkiego¹⁶.

W organizacji opartej na wiedzy proces zarządzania zasobami ludzkimi jest dostosowywany do potrzeb zarządzania wiedzą. Owo dostosowywanie łączy się przede wszystkim z preferowaniem, a zarazem odpowiednim weryfikowaniem określonych działań w obrębie funkcji personalnej. Działania te wiążą się w szczególności z takimi elementami tej funkcji, jak: dobór pracowników, ich ocena, szkolenie i doskonalenie oraz aktywizowanie. W interesującej nas organizacji zasadne jest formowanie tych działań przy wykorzystaniu polityki personalnej opartej na modelu kapitału ludzkiego, jak i modelach rozwoju i pozyskiwania potencjału ludzkiego. Istotnego znaczenia nabiera przy tym kodyfikowanie wiedzy i związany z tym rozwój procesów informatyzacji.

Poprzez przedstawione wyżej kwestie uwidaczniają się zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wśród wskazanych uwarunkowań szczególnego znaczenia nabiera powiązanie funkcji personalnej z zarządzaniem wiedzą.

6.3. Personalne i organizacyjne aspekty zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Wskazane powyżej przemiany w okolicznościach funkcjonowania przedsiębiorstw stawiają określone wymagania w stosunku do zarządzania zasobami ludzkimi. Wiążą się one przede wszystkim z:

- pojawieniem się, tzw. pracowników wiedzy,
- rodzajem i zakresem zadań realizowanych przez kadre menedżerską wszystkich szczebli zarządzania,
- zmianą roli działu personalnego w przedsiębiorstwie, a w tym menedżerów HR,
- zmianą roli kierownictwa liniowego, w tym i naczelnego.

W gospodarce opartej na wiedzy obserwuje się szybki wzrost znaczenia pracownika wiedzy. W organizacjach rozwija się świadomość, że wiedza zawarta w umysłach pracowników decyduje o ich sile, sukcesie i przewadze konkurencyjnej. W sprostaniu wyzwaniom turbulentnego otoczenia nawet najlepsze technologie nie są w stanie zastąpić człowieka. Bowiem to wiedza powstająca w umysłach ludzi i tworzona przez pracowników danego przedsiębiorstwa decyduje o jego sile, sukcesie i przewadze konkurencyjnej.

¹⁶ Zob. szerzej Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 66.

Pracownicy wiedzy to członkowie organizacji, którzy posiadają szeroką wiedzę specjalistyczną, wykształcenie lub doświadczenie, a ich praca ma na celu przede wszystkim tworzenie, rozpowszechnianie i praktyczne wykorzystanie wiedzy. Narzędziem pracy jest u nich umysł. Rozwiązują oni problemy, analizują i spełniają wymagania klientów oraz podejmują decyzje, współpracując i komunikując się z innymi pracownikami¹⁷. Pracowników wiedzy cechuje duże poczucie własnej wartości, potrzeba niezależności czy elastyczności w wykonywanej pracy. Mając na uwadze przekształcenia w modelu zatrudnienia, pracownikami wiedzy powinni być ludzie wchodzący w skład trzonu zatrudnionych¹⁸.

Uruchomienie wskazanego potencjału ludzkiego wymaga zmian głównie w podmiotowym aspekcie realizacji funkcji personalnej. Pojawienie się pracowników wiedzy (*knowledge worker*) wiąże się m.in. ze zmianą funkcji i kompetencji menedżerów HR.

Kadra menedżerska, aby stawić czoło nowym wyzwaniom, musi uwzględniać w swoich działaniach proces przechodzenia pracowników od pracy fizycznej do umysłowej oraz stopniowo „przechodzić” od tradycyjnego nadzorowania i kontrolowania na rzecz pracy zespołowej.

Menedżerowie powinni także być przygotowani na nowe metody oceniania niematerialnych wyników pracy, których nie widać oraz zmniejszać biurokratyzację i formalizację pracy w przedsiębiorstwie. Powinni także koncentrować się na doborze i zatrzymywaniu w organizacji najbardziej utalentowanych pracowników, odchodząc od tradycyjnego modelu zatrudniania oraz skierować większą uwagę na współpracę z działem HR.

Jednym z najważniejszych obowiązków menedżera HR jest wpływanie na stopień zaangażowania emocjonalnego oraz intelektualnego w działaniach na rzecz organizacji oraz zachęcanie i wspieranie pracowników do rozwoju osobistego i zawodowego. Powinni oni także wdrażać idee organizacji opartej na wiedzy i korzystać z różnych źródeł wiedzy, nie tylko zasobów wewnętrznych¹⁹. Obok ról tradycyjnych, pełnią rolę inicjatorów w obszarze pozyskiwania i tworzenia wiedzy oraz twórców zmian.

W ciągu ostatnich lat obserwuje się zmiany w zakresie obowiązków działów kadr w przedsiębiorstwach. Uwidacznia się to w przechodzeniu ze szczebla operacyjnego na strategiczny. Wcześniej komórki personalne pełniły wyłącznie funkcje administracyjne, dzisiaj natomiast coraz częściej ich pracownicy traktowani są jako ważni partnerzy w kierowaniu biznesem.

¹⁷ Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 22.

¹⁸ Zob. szerzej M. Gableta, *Człowiek i praca...*, op. cit., s. 125.

¹⁹ Sajkiewicz A., *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008, s. 52.

Zmienia się nie tylko funkcja tej komórki, ale i jej nazwa – od „działu kadr” czy „działu personalnego”, poprzez „dział zasobów ludzkich” do działu HR²⁰.

D. Ulrich i W. Brockbank wymienia czternaście zadań działu HR, a w tym i jego menedżera²¹:

1. Rozumie zewnętrzne warunki biznesowe i odpowiednio do nich dostosowuje działania i rozdziela zasoby.
2. Tworzy wartość rynkową dla inwestorów poprzez zwiększanie wartości niematerialnych.
3. Zwiększa „udział w kliencie” poprzez zrozumienie potrzeb klientów docelowych.
4. Pomaga menedżerom liniowym w realizacji strategii poprzez tworzenie potencjału organizacyjnego firmy.
5. Jasno określa model wartości dla pracowników i rozwija ich umiejętności.
6. Zarządza ludźmi w taki sposób, by tworzyć wartość.
7. Zarządza wydajnością w taki sposób, by tworzyć wartość.
8. Zarządza informacją w taki sposób, by tworzyć wartość.
9. Zarządza przepływem pracy w taki sposób, by tworzyć wartość.
10. Podejmuje jasny proces planowania strategicznego, łączący inwestycje z celami biznesowymi.
11. Łączy własną organizację ze strategią firmy.
12. Jest złożony ze specjalistów, którzy odgrywają odpowiednie i jasno określone role.
13. Tworzy specjalistów, którzy wykazują się odpowiednimi kompetencjami.
14. Inwestuje w specjalistów HR poprzez szkolenia i rozwój.

„Nowy” dział kadr ma za zadanie przede wszystkim wzbudzać w pracownikach zaangażowanie, koncentrować uwagę przedsiębiorstwa na wartościach, misji i celach, kreować środowisko pracy oparte na wzajemnym zaufaniu oraz kierować organizację w stronę bardziej elastycznie pojmowanych ról, spłaszczonych struktur i większej autonomii pracowników.

Komórki HR powinny ściślej współpracować z kierownictwem różnych szczebli zarządzania, pełniąc funkcję inspiratora, projektanta różnego rodzaju rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz konsultanta i doradcy wszystkich pracowników. Ważne jest także tworzenie zespołów zarządzania wiedzą, inicjowanie programów z tego zakresu oraz ustalania zasad i reguł postępowania²².

²⁰ Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 44.

²¹ Ulrich D., Brockbank W., *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 29.

²² Jemielniak D., Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 376.

W działaniach działu HR ważne staje się wiązanie polityki personalnej z realizacją zadań biznesowych firmy. Urzeczywistnia się tę filozofię poprzez zaszczerpienie w menedżerach wszystkich szczebli zarządzania myślenia o ludziach w kategoriach łączenia ich interesów, celów oraz zamierzeń z interesami i planami przedsiębiorstwa. Komórka zarządzania zasobami ludzkimi ma się stać docelowo partnerem biznesowym zarządu, zorientowanym na tworzenie i wdrażanie strategii personalnej, nowych metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniających szacowanie kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa²³. Rola kierownictwa naczelnego i kierowników liniowych zmienia się z reaktywnej w proaktywną w obszarze uczenia się (mentoring, coaching), tworzenia świadomości biznesowej pracowników, budowaniu kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą w organizacji, a także kreowania wartości cennych dla klientów, pracowników i akcjonariuszy²⁴.

6.4. Kierunki doskonalenia narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi

Reakcją na przedstawione wyżej przemiany jest ulepszanie istniejących, a także wprowadzanie do praktyki zarządzania zasobami ludzkimi nowych narzędzi i metod. Ich doskonalenie powinno się przejawiać przede wszystkim poprzez:

- formowanie instrumentarium w zakresie poszukiwania i doboru głównie pracowników wiedzy,
- wykorzystywanie marketingu personalnego,
- stosowanie outplacementu,
- stosowanie elastycznych form zatrudnienia, outsourcingu i leasingu personalnego,
- stosowanie kontraktu psychologicznego,
- dbałość o pozyskiwanie i rozwijanie talentów w organizacji,
- szkolenia oraz rozpowszechnianie coachingu i mentoringu,
- doradztwo personalne,
- stosowanie audytu i controlingu personalnego,
- stosowanie benchmarkingu personalnego,
- wprowadzanie nowych form aktywizowania pracowników,
- badanie opinii pracowników,
- budowanie kultury organizacyjnej, która sprzyja rozwojowi wiedzy w przedsiębiorstwie.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi na znaczeniu przybiera pozyskiwanie pracowników. Proces ten jest wzbogacany o nowe podejścia i techniki. Coraz wię-

²³ Staniewski M.W., op. cit., s. 62.

²⁴ Zob. szerzej ibidem, s. 66.

cej pracodawców pozyskując tych najlepszych kieruje oferty pracy do osób już zatrudnionych w innych przedsiębiorstwach. Organizacje, aby zapewnić sobie kompetentnych pracowników, stosują marketing personalny, który ma za zadanie kreować korzystny wizerunek pracodawcy oraz wabić doświadczonych i profesjonalnych ludzi²⁵.

Na etapie rekrutacji i selekcji wybierani są kandydaci o cechach osobowościowych i umiejętnościach, które będą sprzyjały rozwojowi przedsiębiorstwa oraz pomogą w kreowaniu kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą²⁶. W organizacjach przykładą się zatem dużą wagę do tego, aby miejsca pracy nie były obsadzane przypadkowymi ludźmi, lecz odpowiednio wyselekcjonowanymi.

Outplacement, czyli zwolnienia monitorowane są, jak dotychczas, cechą odpowiedzialnych pracodawców, którzy sprawują funkcję personalną w sposób „nowoczesny”. Oferują oni odchodzącym pracownikom wsparcie, które wykracza poza obowiązki prawa pracy. Programy te mają na celu złagodzenie skutków odejścia i aktywne wsparcie osób odchodzących z firmy²⁷.

Obecnie obserwuje się wyraźną tendencję do stosowania elastycznych form zatrudniania, czasu i miejsca pracy, takich jak np.: telepraca, praca czasowa, kontrakty menedżerskie, umowy cywilno-prawne i inne. Coraz większym powodzeniem cieszy się stosowanie outsourcingu i leasingu personalnego. Ten pierwszy pozwala na wydzielenie określonych działań personalnych i przekazanie ich do wykonania podmiotowi zewnętrznemu. Istotą leasingu personalnego jest wynajmowanie pracowników w innych firmach w celu świadczenia pracy. Outsourcing oraz leasing personelu pozwalają na restrukturyzację realizacji funkcji personalnej w organizacji i mają charakter strategiczny, ponieważ prowadzą do wyszczuplenia i uelastycznienia struktury organizacyjnej firmy oraz trwałej przebudowy jej działalności, dzięki czemu może ona skoncentrować się na działalności podstawowej, obniżeniu stałych kosztów pracy oraz przeciwdziałaniu przerostom zatrudnienia²⁸.

Wzrost znaczenia wiedzy, a jednocześnie stawianie się pracownika jednostką niezależną, mającą świadomość własnej wartości, powoduje, że w przedsiębiorstwach coraz większego znaczenia nabiera kontrakt psychologiczny. *Pojęcie kontraktu psychologicznego oznacza, że istnieje niepisany zbiór oczekiwań zaistniałych w dowolnym momencie między każdym członkiem organizacji a poszczególnymi menedżerami i innymi osobami w tej organizacji*²⁹.

²⁵ Zob. szerzej Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 131.

²⁶ Zob. szerzej Staniewski M.W., op. cit., s. 72.

²⁷ Zob. szerzej Pochtowski A., op. cit., s. 169.

²⁸ Ibidem, s. 128; oraz s. 423 oraz Borkowska S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, IPiSS, Warszawa 2006, s. 35.

²⁹ Zob. szerzej Armstrong M., op. cit., s. 278; za Schein E.H., *Organizational psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (New Jersey) 1965.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi szczególną uwagę skupia się na talentach, czyli osobach obdarzonych szczególnymi umiejętnościami, zdolnościami i możliwościami intelektualnymi, które mają korzystny wpływ na rozwój firmy oraz stanowią trzon jej zatrudnienia³⁰.

Firmy coraz więcej inwestują w rozwój unikalnych dla organizacji umiejętności (intensywne szkolenia). Dbając o ustawiczny rozwój pracowników, a zatem i przedsiębiorstwa, sponsorują rozwój kariery oraz doskonałe programy mentorskie, by zachęcać pracowników do budowania zasobów specyficznej wiedzy i jej wykorzystania na użytek przedsiębiorstwa. Dodatkowo organizacje wdrażają systemy motywacyjne, zachęcające do uczenia się we własnym zakresie, nabywania umiejętności i dzielenia się informacją w ramach zespołów pracowniczych po to, by skłaniać pracowników do rozwoju i biegłego opanowania ważnych dla przedsiębiorstwa kompetencji³¹.

Cenną formą dzielenia się wiedzą jest wciąż stosunkowo mało doceniany coaching i mentoring. Istotą coachingu jest szkolenie i doskonalenie umiejętności pracownika w trakcie wykonywania obowiązków zawodowych pod okiem menedżera lub szefa grupy. Ważne jest, aby wiedza i umiejętności obu stron uzupełniały się i prowadziły do tworzenia nowych pomysłów oraz formułowania sposobów ich realizacji i wprowadzania w życie. Coaching prowadzi bezpośredni przełożony w krótkim okresie, wskazując na sposoby naprawy i unikania błędów. Mentoring natomiast, prowadzony jest przez mentora, który pełni rolę przyjaciela swojego podopiecznego i czuwa nad jego rozwojem w dłuższej perspektywie czasowej. Ten sposób doskonalenia umiejętności pracowników ma na celu powiększenie wiedzy i zdolności do rozwiązywania problemów³².

Coraz większym powodzeniem cieszy się doradztwo personalne jako zewnętrzne wsparcie w rozwiązywaniu problemów personalnych w przedsiębiorstwie. Doradztwo może obejmować np.: prowadzenie analiz zatrudnienia i określanie kompetencji pracowników niezbędnych do wykonywania określonej pracy, wskazywanie źródeł i metod pozyskania kandydatów oraz ich weryfikacji i pod względem posiadanych kwalifikacji i predyspozycji z zastosowaniem metod i narzędzi psychologicznych³³.

Już dawno zauważono, iż stopień zaangażowania w wykonywanie obowiązków zawodowych pracowników przekłada się bezpośrednio na stopień osiągnięcia

³⁰ Zob. szerzej Poczowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwers, Kraków 2008, s. 47.

³¹ Jemieliński D., Koźmiński A.K., op. cit., s. 393.

³² Zob. Gableta M. (red.), *Problemy społeczne w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. Continuo, Wrocław 2001, s. 74 oraz m.in. Parlose E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 49–86.

³³ Poczowski A., *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 406–409.

celów i realizacji strategii firmy. Dlatego też wciąż zyskują na znaczeniu controlling i audyt personalny.

Controlling jest podsystemem systemu zarządzania organizacją, służącym koordynacji procesów planowania, kontroli oraz informowania, co umożliwia sterowanie przedsiębiorstwem z punktu widzenia wyznaczonych celów. Stosowany jest w celu możliwie najlepszego wykorzystania potencjału pracowników oraz takiego ich kształtowania, aby uzyskać maksymalne korzyści dla przedsiębiorstwa³⁴. Natomiast audyt personalny jest działaniem o charakterze doradczym i monitorującym, polegającym na usystematyzowanym, niezależnym oraz metodycznym badaniu i ocenie zasobów ludzkich oraz systemu funkcji personalnej, mającym na celu ich doskonalenie przez sprawdzanie zgodności istniejącego stanu z przyjętymi standardami lub wzorcem. Audyt personalny pozwala zdiagnozować, jaka jest zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia wartości w obszarze funkcji personalnej. Ma on za zadanie pozyskać i ocenić informację, która umożliwi określenie mocnych i słabych stron firmy w dziedzinie zżl, a przez to stać się podstawą do zmiany, ulepszenia i skorygowania dotychczasowych technik zarządzania³⁵.

Narzędziem pozwalającym doskonalić procesy organizacyjne oraz podnosić konkurencyjność organizacji jest benchmarking, którego idea opiera się na założeniu, że nie ma nikogo, kto wszystko robiłby idealnie i najlepiej. Dlatego też należy porównywać się z innymi, uczyć od najlepszych i przekładać ich pomysły na swoje przedsiębiorstwo. Służy on doskonaleniu przedsiębiorstwa poprzez stymulowanie procesów uczenia się przez adaptację pomysłów i rozwiązań w danej dziedzinie. Dzięki niemu możliwe jest konfrontowanie „własnych” uwarunkowań procesów i efektów zarządzania zasobami ludzkimi z najlepszymi rozwiązaniami przedsiębiorstw, które wykazują się wysoką skutecznością w tym zakresie³⁶.

W organizacji uczącej się warto skupić się na systemie motywacyjnym. Chodzi głównie o wykreowanie prawdziwej aktywności zatrudnionych w obszarze zarządzania, a w tym i dzielenia się wiedzą. Motywatory mogą mieć formę rzeczowego lub pieniężnego ekwiwalentu. Powinny premiować pracowników za indywidualny wkład w pracę grupową, za nowatorstwo, kreatywność w rozwiązywaniu problemów bądź też za współpracę i dzielenie się wiedzą z członkami grupy. Motywatorem może być także system okresowych ocen pracowniczych,

³⁴ Zob. szerzej m.in. Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 11 oraz Sierpińska M., *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 179.

³⁵ Poczowski A., *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 414.

³⁶ Por. Szalkowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2008, s. 93.

który ma za zadanie zmianę postawy pracowniczej związanej z pozyskiwaniem wiedzy, tworzeniem jej, gromadzeniem i dzieleniem się tą wiedzą³⁷.

Jako źródło informacji o pracy, metodach i warunkach jej wykonywania czy też czynnikach wpływających na jej efektywność w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest badanie opinii pracowników. Wykorzystuje się je zarówno w budowaniu strategii personalnej, jak i przy rozwiązywaniu problemów występujących w obszarze samej funkcji personalnej. Wyniki owego badania pozwalają również ocenić sprawność organizacyjną w zakresie przyływu informacji, współpracy między różnymi komórkami, jak również stosowanych metod, zasad i procedur polityki personalnej. Dzięki nim można również uzyskać informację na temat sposobu kierowania zespołami przez kierowników, co może prowadzić do polepszenia stosunków między pracownikiem i przełożonym oraz zwiększyć efektywność współpracy³⁸.

Przedsiębiorstwa tworząc kulturę organizacyjną, powinny skupiać się w dużej mierze na kreowaniu systemu wartości, który sprzyjać będzie uczeniu się, dzieleniu się wiedzą oraz pracy zespołowej.

Niemalże w każdym podobszarze zarządzania zasobami ludzkimi zasadnym jest poszukiwanie nowych rozwiązań dotyczących narzędzi. Nieustannie weryfikowany jest zestaw już istniejących instrumentów oraz wprowadzane są nowe. Obserwuje się także symptomy doceniania aspektu instrumentalnego zarządzania zasobami ludzkimi, co, jak już podkreślano, ma duży oddźwięk w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy.

Podsumowanie

Przeobrażenia w otoczeniu organizacji, a jednocześnie pojawianie się nowych możliwości i niebezpieczeństw w ich aktywności powodują, że stają one przed koniecznością poszukiwania, kreowania i stosowania często innych niż dotąd rozwiązań, także w obszarze personalnym. Wiąże się to bezpośrednio ze wzrastającym znaczeniem wiedzy, której nośnikiem jest człowiek. Są to w istocie kluczowe czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i źródła jego rozwoju. Ich skuteczne wykorzystanie wymaga przeobrażeń w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono podmiotowy i instrumentalny aspekt tego zarządzania, nawiązując przy tym do cech organizacji opartej na wiedzy. Wskazano, iż ważne jest harmonizowanie działań dotyczących człowieka z realizacją celów biznesowych przedsiębiorstwa. Wymaga to jednak przede wszystkim

³⁷ Zob. szerzej Jemielniak D., Koźmiński A.K., op. cit., s. 388.

³⁸ Por. Szalkowski A., op. cit., s. 426.

zmian organizacyjnych, a w tym i tych, które dotyczą podziału uprawnień i odpowiedzialności w sferze personalnej. Jednocześnie konieczne jest weryfikowanie instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy rozwoju ludzi, a zatem i wiedzy.

Problemy podjęte w opracowaniu rozpatrywano mając na uwadze podejście kontekstualne. Ukazano splot uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, które komplikują przebieg procesu zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach gospodarczych, a w szczególności w organizacjach opartych na wiedzy, stawiając wciąż nowe wyzwania.



KOMPETENCJE PODSTAWOWĄ
DETERMINANTĄ SUKCESÓW
W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

CZYNNIKI SUKCESÓW KADRY KIEROWNICZEJ W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Teresa Kupczyk

Wstęp

Polska gospodarka znajdują się obecnie w dość trudnym położeniu, podobnie jak większość gospodarek narodowych na świecie. Przegląd danych statystycznych potwierdza, iż dzieli ją na wielu płaszczyznach spory dystans od krajów wysoko rozwiniętych, w tym nowych państw członkowskich Unii Europejskiej. Z drugiej jednak strony, należy podkreślić, że w kontekście ogólnoświatowego kryzysu i jego skutków, stan naszej gospodarki i jej kondycja rozwojowa oceniane są korzystniej niż w innych krajach. Nie zmienia to jednak faktu, że przedsiębiorstwa i ich kadra kierownicza w coraz większym stopniu podlegają wpływom trendów globalnych o charakterze zarówno społecznym, jak i gospodarczym. Mają do czynienia z zacieśnianiem integracji europejskiej, rosnącą otwartością i sieciowością gospodarek, liberalizacją i internacjonalizacją handlu, zmieniającymi się pod względem prawnym zasadami funkcjonowania całych branż oraz rozwojem społeczeństwa informacyjnego. Wciąż wzrasta znaczenie usług, digitalizacji, współpracy i komunikacji w układach międzynarodowych, innowacyjności, konkurencji i branż wysoko technologicznych. Nabiera znaczenia odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw i konieczność ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju.

Na tym tle poszukiwane są skuteczne metody pozwalające przedsiębiorstwom osiągać sukcesy. Doświadczenia i rozwój krajów wysoko rozwiniętych wskazują, że największą szansę na przetrwanie i powodzenie mają w takich warunkach te organizacje, które wdrożą model gospodarki opartej na wiedzy, uelastycznią swoje struktury, zmienią sposób zarządzania i postawią na kapitał ludzki, w tym na jego talenty, wiedzę, umiejętności, motywacje i kreatywność. Informacja i wiedza powinny stać się podstawowym zasobem konkurencyjnym gospodarki. Konieczny jest wzrost elastyczności, mobilności pracowników, jak i pracodawców, a także zmiana modelu pracy na taki, w którym nie obowiązują stałe miejsca i godziny świadczenia obowiązków zawodowych. Ścisły nadzór

nad wykonaniem zadań powinien być zastępowany przez poczucie odpowiedzialności, kreatywność i innowacyjność. Praca odbywać się powinna w trybie projektowym przy pomocy zespołów, które potrafią zamieniać posiadane zasoby informacyjne i wiedzę na konkretne działania.

Powyższe uwarunkowania stawiają przed współczesną kadrami kierowniczą coraz wyższe wymagania. Nie rzadko oczekuje się od niej także zapanowania nad paradoksami, takimi jak rozwijanie biznesu, przy jednoczesnym cięciu kosztów, czy dostosowywanie kształtu i funkcjonowania organizacji do obecnych realiów, przy uwzględnieniu potrzeb pracowników.

Na tym tle przedmiotem zainteresowania stały się kluczowe czynniki sukcesów zawodowych kadry kierowniczej w tworzącej się gospodarce opartej na wiedzy. Temu zagadnieniu poświęcone jest niniejsze opracowanie, którego celem jest rozpoznanie i identyfikacja ww. czynników, w kontekście współcześnie dokonujących się innych przemian gospodarczych, technologicznych i społecznych.

Trudno znaleźć potwierdzenie tezy, zarówno w badaniach empirycznych, jak i literaturowych, że w gospodarce opartej na wiedzy za sukcesy kadry kierowniczej odpowiedzialne są czynniki, które dopiero w warunkach nowej gospodarki się pojawiły. Bardziej uprawnionym jest poszukiwanie czynników, które w tej nowej sytuacji nabrały większego, kluczowego znaczenia, dlatego też w niniejszym opracowaniu autorka postara się na nich skoncentrować.

Sukces zawodowy kadry kierowniczej, także w gospodarce opartej na wiedzy, jest funkcją wielu zmiennych. Na jedne z nich menedżerowie mają wpływ, inne są poza ich kontrolą. Warto przybliżyć te, które zasadniczo podlegają ich wpływowi. Z tych względów większa uwaga zostanie skierowana na czynniki związane bezpośrednio z osobą menedżera, takie jak: cechy psychologiczne, wiedza i umiejętności i zachowania. Uzasadnieniem owego podejścia jest też fakt, iż część uwarunkowań sukcesów menedżera zostanie opisana w pozostałych rozdziałach niniejszej publikacji.

7.1. Sukces zawodowy kadry kierowniczej – ustalenia terminologiczne

Pojęcie sukcesu zawodowego, szczególnie jeśli dotyczy ono menedżera, nie jest przez literaturę przedmiotu, jak i praktyków, interpretowane jednoznacznie. Głównie z powodu tego, że jest pojęciem interdyscyplinarnym i może być ono rozpatrywane na gruncie podejścia ekonomicznego, nauk o zarządzaniu, socjologicznego, prakseologicznego czy psychologicznego. Termin sukces pojawił się już w 1859 roku i oznaczał „postępek, postępowanie, powodzenie, zdarzenie”¹.

¹ Linde S.B., *Słownik języka polskiego*, Lwów 1859, s. 500.

Jego rozumienie uzależnione jest od wyznawanego systemu wartości, który ma duży wpływ na zachowania przejawiane w różnych sytuacjach zawodowych. Współcześnie najczęściej jest on utożsamiany z realizacją osiągnięć, zakończeniem jakiegoś przedsięwzięcia, skutkiem działania ocenianym pozytywnie czy skutecznością². Owa skuteczność polega zdaniem Obuchowskiego na zgodności między stanem założonym w zadaniu i stanem uzyskanym³. Innym obliczem sukcesu są pieniądze, bogactwo⁴, powodzenie, triumf⁵, prestiż i sława⁶, możliwość kształtowania życia, jakie pragniemy przeżywać, czy posiadanie sensu własnego istnienia⁷. Sukces zawodowy wiązany jest często z karierą zawodową⁸, a jednocześnie z utożsamianiem się z firmą⁹ oraz z poprawną realizacją wymagań związanych z pracą¹⁰. Zdaniem C. Nosała sukces w zarządzaniu nie wynika bezpośrednio z dyspozycji jednostki, lecz pojawia się jako konsekwencja interakcji między cechami umysłu a niepewnością i możliwościami tkwiącymi w otoczeniu¹¹.

W miarę zwiększania się złożoności procesów gospodarczych i tempa dokonujących się zmian coraz mocniej akcentowana jest konieczność osiągania sukcesów przy zachowaniu równowagi pomiędzy wszystkimi płaszczyznami życia¹². Owa równowaga wydaje się być niezbędna niezależnie od tego, czy mene-

² Pszczołowski T., *Encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978; Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994; Dornan J., Maxwell J., *Strategia sukcesu*, Studio EMKA, 1995; Krupski R., *Strategia sukcesu*, [w:] *Sukces w zarządzaniu*, (red.) T. Listwan, Wyd. AE, Wrocław 1997; Zgólkowa H., *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, tom 41, Wyd. Krupisz, Poznań 2003; Kupczyk T. (red.), *Uwarunkowania sukcesów zawodowych kadry kierowniczej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006; Kupczyk T., *Definiowanie sukcesu zawodowego menedżera przez kobiety pełniące funkcje kierownicze – wyniki badań*, [w:] *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, (red.) M. Czerska, H. Czubasiewicz, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.

³ Obuchowski K., *Adaptacja twórcza*, Warszawa 1985, s. 128.

⁴ Bartkowiak G., *Wybrane determinanty sukcesu zawodowego w opinii menedżerów*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, (red.) S.A. Witkowski, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000, s. 15.

⁵ Krupski R., op. cit., s. 21.

⁶ Bartkowiak G., op. cit., s. 15.

⁷ Waitley D., *Imperium umysłu*, Wyd. Medium, Warszawa 1995.

⁸ Kupczyk T., *Uwarunkowania...*, op. cit.

⁹ Movday R.T., Porter L.W., Steers R.M., *Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York 1982.

¹⁰ Lawler E.E., Hall D.T., *Relationships of Job Characteristic to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation*, „Journal of Applied Psychology” 1970, nr 54; Lodahl T., Kejner M., *The definition and measurement of job involvement*, „Journal of Applied Psychology” 1965, nr 49.

¹¹ Nosal C., *Numinosum, poznanie B, różne drogi religijności*, Roczniki Psychologiczne, 2006.

¹² Majewska-Opiełka I., *Akademia sukcesu*, Agencja Wydawnicza COMES, Warszawa 1996; Kupczyk T., *Uwarunkowania...*, op. cit.

dzier koncentruje się bardziej na sukcesie własnym, sukcesie organizacji bądź obu tych sukcesach łącznie. W pierwszym przypadku sukces może być postrzegany, jako stałe działanie na najwyższym poziomie indywidualnych możliwości, w kierunku spełnienia własnych, w pełni uświadomionych pragnień, z zachowaniem uniwersalnego kodeksu moralnego oraz równowagi pomiędzy wszystkimi płaszczyznami życia: cielesną, emocjonalną, intelektualną i duchową¹³. W drugim akcent stawiany jest głównie na sukces organizacji. Wówczas sukces menedżera oznacza realizację celów organizacji¹⁴. Najkorzystniejszy wydaje się trzeci wariant, gdzie sukces menedżera definiowany jest jako stałe działanie na najwyższym poziomie indywidualnych możliwości, w kierunku realizacji celów i zadań organizacji lub jednostki organizacyjnej oraz własnych, z zachowaniem równowagi pomiędzy wszystkimi płaszczyznami życia¹⁵.

Sposób definiowania sukcesu zawodowego przez kadre kierowniczą, zarówno płci męskiej, jak i żeńskiej, bywa marginalizowany w zderzeniu z bieżącymi wyzwaniem stojącymi przed organizacjami, zwłaszcza w warunkach kryzysu. Często towarzyszy mu wszechobecne przekonanie, że nie ma ludzi niezastąpionych i że menedżer ma w zakresie obowiązków poświęcanie całego swojego czasu i potencjału dla sukcesów organizacji. Sytuację taką należy uznać za błędną i ryzykowną, bowiem szczególnie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy sposób widzenia sukcesu ma bezpośredni wpływ na motywację menedżerów, a ta dla organizacji jest bezcenna. Brak poczucia sukcesu może być powodem odejścia menedżera do konkurencji lub przyczyną innych negatywnych zjawisk, takich jak np. wypalenie zawodowe¹⁶. Wyniki badań na grupie menedżerów uważanych przez swoje środowiska za ludzi sukcesu wskazują, że sukces zawodowy to realizacja planów (skuteczność, efektywność), następnie profesjonalizm, podnoszenie kwalifikacji i rozwój, uznanie w swojej grupie zawodowej, dobre wynagrodzenie oraz satysfakcja z pracy. Dla menedżerów najwyższego szczebla, związany jest on przede wszystkim z realizacją planów, skutecznością czy efektywnością. Mniej z podnoszeniem kwalifikacji i wiedzy (jak dla menedżerów szczebla średniego), a bardziej z uznaniem w swojej grupie zawodowej, satysfakcją z pracy i robieniem tego, co się lubi. Badania potwierdziły, że zarówno w przypadku mężczyzn, jak i kobiet awans na wyższe szczeble jest związany z utożsamianiem sukcesu menedżera z realizacją celów organizacji¹⁷.

Zrealizowane w 2008 r. badania 400 kobiet pełniących funkcje kierownicze wskazują, że nieco odmiennie definiują one swój sukces zawodowy. Dla nich

¹³ Majewska-Opiełka I., *Akademia...*, op. cit., s. 25, 29.

¹⁴ Kupczyk T., *Uwarunkowania...*, op. cit.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Godlewska M., *Wypaleni menedżerowie*, „Puls Biznesu” 2005, nr 201.

¹⁷ Kupczyk T., *Uwarunkowania...*, op. cit.; Kupczyk T., *Definiowanie...*, op. cit.

liczy się przede wszystkim satysfakcja z pracy, robienie tego co się lubi, podnoszenie kwalifikacji i rozwój oraz działanie na rzecz realizacji celów organizacji, ale i własnych planów życiowych. Sukces zawodowy wiąże się dla nich także z samorealizacją, odczuwaniem satysfakcji finansowej, równowagą pomiędzy wszystkimi płaszczyznami życia, swobodą działania i świadomością robienia rzeczy pożytecznych¹⁸. Kobiety zajmujące wyższe szczeble zarządzania w najwyższym stopniu wiążą sukces zawodowy menedżera z realizacją planów organizacji lub jednostki organizacyjnej i skutecznością. Najchętniej realizowałyby plany organizacji przy jednoczesnej realizacji własnych planów życiowych. Częściej też akcentują konieczność zachowania równowagi między wszystkimi sferami życia i uzyskiwania ponadprzeciętnych osiągnięć. Kobiety pełniące funkcje kierownicze na średnich szczeblach zarządzania znacznie częściej uważają, niż te na wyższych, że sukces zawodowy menedżera to awans, odczuwanie satysfakcji finansowej (wysokie wynagrodzenie, stabilizacja finansowa, bogactwo), dobra pozycja na rynku pracy, swoboda działania i uznanie w swojej grupie zawodowej¹⁹.

Kończąc rozważania na temat definiowania sukcesu zawodowego menedżera, warto określić także pojęcie sukcesu organizacji. Definiowany jest on jako osiąganie uprzednio wyznaczonych celów ukierunkowanych na satysfakcję kluczowych interesariuszy, zaspokojenie ich oczekiwań i potrzeb z większą efektywnością i wydajnością niż konkurencja. Efektywność w tym kontekście jest ukierunkowana na zaspokojenie potrzeb interesariuszy i tworzenie dla nich wartości poprzez odpowiednie opracowanie i realizację strategii organizacji, właściwe wykorzystanie procesów i jej zasobów²⁰.

Za sukces organizacji uważa się też najlepszy z możliwych, wręcz znamienity – w istniejącym stanie wiedzy oceniającego – osiągnięty stan spraw w danej dziedzinie, zaistniały w określonym czasie, na skutek wysiłku osoby działającej²¹. Zdaniem B. Olszewskiej sukcesem będzie także zwiększenie udziałów rynkowych, wyeliminowanie konkurentów, wzrost wartości przedsiębiorstwa, wzrost zysków z tytułu innowacji, zmniejszenie ilości zanieczyszczeń emitowanych do otoczenia, zachowanie miejsc pracy. Składają się one na sukces oceniany

¹⁸ Kupczyk T., *Definiowanie...*, op. cit.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Nelly A., Adams Ch., Kennerley M., *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times, Prentice Hall, 2002, cyt. za Cieśliński W., Kowalewski M., *Sukces organizacji i możliwości jego pomiaru z wykorzystaniem koncepcji Performance Prism*, [w:] *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*, (red.) R. Rutka, P. Wróbel, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 28.

²¹ Falencikowski T., Nogalski B., *Sukces w grupie kapitałowej – uwarunkowania podatkowe i decyzyjne*, [w:] *Sukces organizacji. Strategie i innowacje*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2005, nr 4, s. 157–171.

w szerszym wymiarze jako zachowanie egzystencji, rozwój i wzrost przedsiębiorstwa, ukształtowanie pożądanego wizerunku, postrzeganie tożsamości i niepowtarzalności przedsiębiorstwa²². Zdaniem innych autorów, sukces współczesnej organizacji powinien być między innymi związany ze sprawnością zarządzania, które ocenia się na podstawie realizacji celów, osiągniętych wyników i poniesionych kosztów²³. Miarą sukcesu organizacji może też być efektywność organizacyjna, którą J. Penc definiuje jako umiejętność strategicznego i operacyjnego przystosowania się organizacji do zmian w otoczeniu oraz produktywnego wykorzystania posiadanych zasobów do realizacji określonych zadań²⁴. Za organizację o wysokiej efektywności uznaje się taką, która osiąga trwale, ponadprzeciętne wyniki, przez skierowane na efektywność działania jej uczestników funkcjonujących w specyficznym środowisku infrastruktury doskonałości organizacyjnej²⁵. Dogłębnej analizie opracowań na temat wysokiej efektywności organizacji dokonał A.A. Waal, według którego model organizacji wysokiej efektywności powinien zawierać czynniki w poniższej formie:

- 1) projekt organizacji – kolaboracja ponad granicami funkcjonalnymi i organizacyjnymi, prosta i płaska struktura organizacyjna, szerokie dzielenie się informacją i wiedzą,
- 2) strategia – mobilizująca wizja, jasne i stanowiące wyzwanie cele, powszechne zrozumienie ukierunkowania strategicznego, harmonia między ukierunkowaniem krótkookresowym i długookresowym,
- 3) procesy organizacyjne – sprawiedliwa struktura wynagradzania i motywowania, ciągłe udoskonalanie procesów, zdyscyplinowany pomiar istotnych czynników, informacyjne sprzężenie zwrotne, innowacyjność w kreowaniu nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, korzystanie z najlepszych praktyk, ciągła i otwarta komunikacja wewnętrzna,
- 4) technologia – elastyczne technologie systemów informatycznych w przekroju całej organizacji,
- 5) przywództwo – relacje oparte na zaufaniu, wewnętrzna spójność i prowadzenie poprzez dawanie przykładu, podejmowanie decyzji skierowane na działania, coaching, wyznaczanie wysokich standardów, przyzwalanie na przeprowadzanie eksperymentów i popełnianie błędów, inspirowanie do osiągnięcia

²² Olszewska B., *Istota, miary, czynniki sukcesów i porażek przedsiębiorstw* [w:] *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, (red.) B. Olszewska, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s. 16.

²³ Cieśliński W., Kowalewski M., *Sukces organizacji i możliwości jego pomiaru z wykorzystaniem koncepcji Performance Prism*, [w:] *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*, (red.) R. Rutka, P. Wróbel, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 27.

²⁴ Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 100.

²⁵ Bratnicki M., Zbierowski P., *High Performance (HP) SMEs-Organizational Success from HP and Perspectives*, ISBE Conference Proceedings, ISBE, Glasgow 2007, s. 5.

- ponadprzeciętnych wyników, wspieranie podwładnych do zostania liderami, zaangażowanie w organizację w długim okresie czasu,
- 6) jednostki i ich role – organizacja ucząca się, przyciąganie wyjątkowych ludzi, zaangażowanie uczestników organizacji, bezpieczne miejsce pracy,
 - 7) kultura – wzmacnianie pracowników i wysoki poziom swobody, silne wartości kluczowe, ukierunkowanie na efektywność, przejrzystość i wysoki poziom zaufania,
 - 8) otoczenie – kreowanie wartości dla konsumentów, dobre relacje ze wszystkimi, interesariuszami, konsekwentne monitorowanie i adekwatne reagowanie, porównywanie się z najlepszymi, partnerstwo i sprawne zarządzanie siecią tworzenia wartości²⁶.

Jak widać z powyżej zaprezentowanych opinii istnieje wiele definicji, podejmujących próbę przedstawienia istoty sukcesu, zarówno menedżera, jak i organizacji. Z pewnością są to obszary o dużej złożoności oraz wieloaspektowości i wymagają dalszych pogłębionych badań i analiz. Z tego też względu, pozostawiając ustalenia terminologiczne bez ostatecznego rozstrzygnięcia, autorka zachęca do skoncentrowania uwagi na kluczowych czynnikach sukcesu, które zostaną zaprezentowane w dalszej części opracowania.

7.2. Ogólne uwarunkowania determinujące sukcesy kadry kierowniczej

Turbulentne otoczenie i duże tempo zmian²⁷, a także ogólnoswiatowy kryzys gospodarczy²⁸ sprawiają, iż przed kadrami kierowniczymi stawiane są coraz wyższe wymagania i poddawana jest ona coraz silniejszej presji. Gospodarka oparta na wiedzy ułatwia dynamiczny przepływ informacji i wiedzy, powodując przyspieszenie procesów biznesowych i wzrost zasięgu geograficznego firm i klientów. Podkreślenia wymaga fakt, iż źródłem przewagi nie jest informacja jako taka, lecz umiejętność jej analizowania, interpretowania i przekładania na działania. Warunkiem sukcesów stała się współpraca między najlepszymi specjalistami

²⁶ Waal de A.A., *The characteristics of a high performance organization*, referat przedstawiony na konferencji British Academy of Management, Oxford 2005.

²⁷ Krupski R., *Strategie małych i średnich firm w języku zasobów*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, (red.) J. Skalik, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009; Olszewska B. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI wieku*, Wyd. AE, Wrocław 2007, s. 9, Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 7.

²⁸ Weresa A. (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2009. Zasoby Ludzkie a przewagi konkurencyjne*, Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.

i oddziałami różnych firm. Niezależność, która kiedyś była kluczowym czynnikiem szybkości działania i barierą wejścia dla konkurentów, w nowej rzeczywistości zaczęła być objawem izolacji i przyczyną eliminacji z rynku²⁹.

Na sukces zawodowy kadry kierowniczej ma wpływ wiele czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Uwarunkowania zewnętrzne to: koniunktura w gospodarce, digitalizacja, tempo przepływu informacji i wiedzy, zasięg geograficzny firm i klientów, wielkość i siła konkurencji, pojawiające się nowe przepisy prawne, zmieniające się potrzeby rynku i rynku pracy, postępujące przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw, zmiany w sferze techniki i technologii, jakość kapitału ludzkiego, uwarunkowania demograficzne, społeczno-kulturowe oraz ekologiczne. Główne czynniki zewnętrzne mające obecnie duży wpływ na współczesne organizacje zdaniem 1000 prezesów i liderów firm z sektora publicznego i prywatnego na świecie to³⁰: czynniki rynkowe (48%), wiedza i umiejętności ludzi (48%), czynniki makroekonomiczne (35%), czynniki technologiczne (35%).

Do uwarunkowań wewnętrznych zaliczyć można m.in.: bieżącą sytuację finansową firmy, przyjęte cele i strategię przedsiębiorstwa, przedmiot działalności przedsiębiorstwa oraz zakres i częstotliwość zmian dokonywanych w tym obszarze, styl zarządzania, sposób sprawowania funkcji personalnej, wiedzę i umiejętności kapitału ludzkiego, kulturę i strukturę organizacyjną.

Przegląd literatury oraz wyniki badań dowodzą, iż nie ma jednej uzgodnionej listy czynników, które determinują sukcesy kadry kierowniczej. Panuje w tej kwestii zróżnicowanie poglądów, szczególnie jeśli chodzi o znaczenie danego czynnika. Zbadano opinie na temat sukcesów menedżera, panujące w kulturze amerykańskiej, europejskiej i azjatyckiej. We wszystkich trzech kulturach uznano, że na jakość pracy menedżera największy wpływ ma jego doświadczenie zawodowe. Najmocniej akcentowano je wśród Amerykanów. Azjaci cenią sobie przede wszystkim szkolenia. Europejczycy natomiast uważają, że największe znaczenie dla skuteczności mają cechy wrodzone menedżerów. Aż 82% respondentów z Azji uważa, że bycia dobrym menedżerem można się po prostu nauczyć (w USA 65%, w Europie 62%)³¹.

²⁹ Edersheim E., *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2009.

³⁰ Rozwój firm a kadra zarządzająca 2008, badania firmy IBM pod tytułem „CEO Study” przeprowadzone przez Instytut IBM for Business Value na grupie ponad 1000 prezesów i liderów firm z sektora publicznego i prywatnego na świecie. Rozwój firma a kadra zarządzająca 2008 [on-line]. IBM for Business Value. Dostęp: www.egospodarka.pl/30581,Rozwoj_firm_a_kadra_zarządzająca_2008,3,39,1.html.

³¹ Cyt. Za: Rakowska A., *Kompetencje menedżera sukcesu w dynamicznym otoczeniu*, [w:] *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, (red.) M. Czerska, H. Czubasiewicz, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 1053.

Niekwestionowany w literaturze przedmiotu i wśród praktyków jest pogląd zasadniczego związku sukcesu zawodowego menedżerów z ich kwalifikacjami/kompetencjami.

Pojęcie kompetencji, podobnie jak i kwalifikacji, nie jest rozumiane jednoznacznie. Ich zakres znaczeniowy ulega ciąglemu poszerzeniu. Widoczna jest obecnie preferencja używania pojęcia kompetencji i próba zastąpienia nim kwalifikacji. Kwalifikacje uznawane są jako specjalistyczne wykształcenie, zasób wiedzy, uzdolnień, doświadczenia i umiejętności niezbędnych do wykonywania danego zawodu lub zajmowania określonego stanowiska³². Kompetencje zaś określają najczęściej zakres uprawnień (pełnomocnictw), obowiązków i odpowiedzialności, przypisanych zajmowanemu stanowisku w organizacji³³. Część autorów, jak i praktyków, używa tych pojęć zamiennie³⁴. Zgodnie z zaleceniem Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej³⁵, termin „kompetencje” (po licznych konsultacjach i braku jednomyślności) jest definiowany jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich do danej sytuacji. T. Rostkowski, odnosząc się do definicji kompetencji przyjętych przez Unię Europejską, rozumie je dość szeroko, jako wszelkie cechy pracowników, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa³⁶. Dla potrzeb opracowania autorka posługiwać się będzie pojęciem kompetencji i kwalifikacji zamiennie, choć trzeba mieć świadomość, iż kompetencje często są traktowane jako nadrzędne wobec kwalifikacji, ponieważ kwalifikacje z nich wyrastają i na nich się budują³⁷.

³² Pszczołowski T., *Encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978; Pasieczny L., *Encyklopedia organizacji zarządzania*, PWE, Warszawa 1981; Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989; Biczynski S., Miedziński B. (red.), *Słownik ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1991; Dunaj B. (red.), *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wyd. Wilga, Warszawa 1996; Skorupka S., *Słownik frazeologiczny języka polskiego*, Wiedza Powszechna, Warszawa 2002.

³³ Pasieczny L., op. cit.; Kopaliński W., op. cit.; Dunaj B., op. cit.; Skorupka, op. cit.

³⁴ Witkowski S.A. (red.), *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, Wrocław 1995; Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998; Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w zmiennym otoczeniu*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, (red.) A. Sajkiewicz, Poltex, Warszawa 1999; Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000; Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002; Kopertyńska M.W., *System płac przedsiębiorstwa*, Wyd. AE, Wrocław 2000; Kraśniak J., *Kompetencyjne uwarunkowania wdrażania organizacji procesowej*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, (red.) J. Skalik, Wyd. AE wrocławiu, Wrocław 2002.

³⁵ Definicja przyjęta za: Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie kluczowych kompetencji w uczeniu się przez całe życie, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela, dnia 10.11.2005 COM(2005), Wniosek 548 końcowy 2005/0221(COD).

³⁶ Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w UE*, [w:] *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, (red.) M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.

³⁷ Kanungo R.N., Misra S., *Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills*, Human Relations, 1992, nr 12.

Kluczowe kompetencje w gospodarce i społeczeństwie opartych na wiedzy to łatwe do zmiany, wielorodzajowe zasoby wiedzy i umiejętności oraz nastawienie umożliwiające zastosowanie ich w różnych kontekstach i sytuacjach. Wspomniane kompetencje umożliwiają uelastycznienie zasobów pracy, pozwalając na szybkie dostosowanie się do ciągłych zmian, również dzięki możliwości zatrudniania się w różnych krajach³⁸.

Bez rozstrzygnięcia sporów terminologicznych można przyjąć, że licznymi badaczami, że na składniki kwalifikacji kierowniczych składają się: cechy psychologiczne, wiedza i umiejętności³⁹.

Wciąż trwa dyskusja, które z tych czynników są kluczowe: czy cechy psychologiczne, wiedza czy umiejętności, a autorzy przez liczne badania starają się wykazać wyższość jednych nad drugimi. W jednej sferze są jednak zgodni, że wszystkie te czynniki mają bardzo istotny wpływ na sukcesy kadry kierowniczej.

Zdaniem autorki, w gospodarce opartej na wiedzy, ze względu na jej specyfikę, należy postawić mocniejszy akcent na cechy psychologiczne⁴⁰ menedżerów,

³⁸ Costina A.F., *Entrepreneurship – uessential competence in the European education*, *Revista de Management și Inginerie Economică*, 2009, Vol. 8, No. 1.

³⁹ Katz D., Kahn R.L., *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979; Listwan T., *Organizacja zarządzania kadrą w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1986; Jamroga J., *Kierunki ewolucji kwalifikacji dyrektorów*, Organizacja i Kierowanie, 1989; Biczynski S., Miedziński B. op. cit.; Witkowski S.A., op. cit.; Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. PSB, Kraków 1996; Pochtowski A., Miś A., *Modelowanie kompetencji kierowniczych w aspekcie kreowania kapitału ludzkiego w organizacji*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, (red.) B. Kożuch, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000; Janowska Z., op. cit.

⁴⁰ Autorzy, którzy zwracają uwagę nie tylko na doniosłość cech psychologicznych, ale ich znaczenie fundamentalne w osiąganiu sukcesów przez kadrę kierowniczą: Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997; Pasieczny L., op. cit.; Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, wyd. 2, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998; Chęłpa S., *Skuteczne kierowanie (I). Poszukiwanie cech supermenedżera*, *Przegląd Organizacji*, 1996, nr 3; Chęłpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003; Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 1999; Mayer J.D., Salovey P., *Emotional development and emotional intelligence: Implication for educators: 3-31*, Basic Book, New York 1997; Robinson J., *The Power of Positive Psychology – what managers can learn from the science of human emotions – wywiad z Barbarą Fredrickson*, „Gallup Management Journal” 11 września, 2003; Law K.S., Wong C.S., Song L., *The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies*, „Journal of Applied Psychology” 2004, 89; Dornan J., Maxwell J., *Strategia sukcesu*, Studio EMKA 1995; Zacharo S.J., *Organizational leadership and social intelligence*, [w:] *Multiple intelligences and leadership*, (red.) R.E. Riggio, S.E. Murphy, F.J. Piro, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002; Tokarski S., *Samoocena efektywności kierowania*, Wyd. UG Gdańsk 1996; Błaszczuk W., *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999; Covey

w szczególności ich talenty⁴¹ i na nich budować sprawność menedżerów. Koncentrowanie przewagi konkurencyjnej na umiejętnościach już nie wystarczy. Te odnoszą się często do konkretnej sytuacji lub wiążą się z wykorzystaniem konkretnego zasobu, co przy współczesnym dynamizmie zmian powoduje szybką ich dezaktualizację. Współczesna gospodarka wymaga „zarządzania opartego na wiedzy”, jak to określił P. Drucker⁴², stąd wykorzystywanie wiedzy stało się kluczowe, ale bez właściwych cech psychologicznych menedżerów procesu tego nie udałoby się przeprowadzić w sposób optymalny. Potwierdzają to badania. Zapytano Dyrektorów Generalnych (CEO's – *Chief Executive Officers*) o określenie najbardziej pożądanych cech wśród nowo przyjmowanych pracowników na stanowiska kierownicze średniego szczebla w branżach technicznych i okazało się, że umiejętności techniczne ledwo zaliczyły się do pierwszej dziesiątki. Etyczność i moralność znalazły się na szczycie listy, krytyczne myślenie, umiejętność rozwiązywania problemów, współpraca, praca zespołowa (*team building*), ustna i pisemna komunikacja, zarządzanie relacjami z klientem⁴³. Dyrektorzy Generalni podkreślają wyraźnie, że zależy im na charakterze pracownika, intelekcie i kompetencjach społecznych bardziej, niż na technicznej specjalizacji. To nie oznacza, że kandydaci nie muszą mieć zdolności technicznych, ale poziom takiej wiedzy nie jest najważniejszy⁴⁴.

S.R., *7 nawyków skutecznego działania*, Medium, Warszawa 1996; Seligman M.E.P., *Psychologia pozytywna*, [w:] *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu i cnotach człowieka*, (red.) J. Czapiński, PWN, Warszawa 2004; Czapiński J. (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile, i cnotach człowieka*, PWN, Warszawa 2004; Adamiec M., Kożusznik B., *Model efektywnego kierowania – Podejście procesualne i sekwencyjne. Pojęcie „meta – cechy”*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, (red.) S. Witkowski, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1995; Karpowicz E., Szaban J., Wawrzyniak B., *Polski kierownik lat dziewięćdziesiątych*, [w:] *Raport o zarządzaniu*, (red.) B. Wawrzyniak, HERA, Warszawa 1998; Jensen A., *The G Factor: The Science of Mental Ability*, Preager, Westport 1999; Schmidt F., Hunter J., *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implication of 85 years of research findings*, *Psychological Bulletin*, 1998, nr 124, 262–274.

⁴¹ Talent jest to każdy powtarzający się wzorec myślenia, odczuwania i zachowania, który może znaleźć pożyteczne zastosowanie: Buckingham M., Clifton D., *Teraz odkryj swoje silne strony*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2003. Na znaczenie talentów wskazują liczni autorzy: Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią najlepiej*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2004; Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005; Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: teraźniejszość i przyszłość*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005; Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007; Jadwiga M., *Koncepcje i metody doboru menedżerów*, [w:] *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, (red.) A. Sajkiewicz, Difin, Warszawa 2008.

⁴² Edersheim E., op. cit.

⁴³ Preston R., *InformationWeek*, Nov 24, 2008, Iss. 1212.

⁴⁴ Ibidem.

Wprawdzie, co wydaje się oczywiste, najważniejsze z punktu widzenia sukcesów organizacji są zachowania menedżerów, bowiem sam ich potencjał daje tylko możliwości. Jeśli zabraknie motywacji do jego uruchomienia, nie ma szans na realizację celów organizacji. Żaden stopień sprawności nie zrównoważy braku skuteczności. Niezbędne jest zatem pozyskiwanie, interpretowanie i łączenie wiedzy, a następnie przekładanie jej na działanie. Czynnikiem przewagi konkurencyjnej menedżera stanie się zatem zdolność interpretowania wiedzy i efektywnego wykorzystania jej w strategii działania. Jej rola we współczesnych warunkach gospodarowania stała się kluczowa, a jej aktualizacja i doskonalenie powinno odbywać się w czasie rzeczywistym. Nowe strategie biznesowe powinny być oparte na: silnej i trwałej współpracy w obrębie partnerstw sieciowych, trwałej lojalności klientów, wiedzy, kompetencjach pracowników (zwłaszcza menedżerów), ciągłym uczeniu się organizacji, fuzjach, aliansach i partnerstwach⁴⁵.

Przewaga cech psychologicznych, w tym talentów nad wiedzą i umiejętnościami, które bez wątpienia także są bardzo ważne, polega na tym, że w dobie dynamicznych zmian posiadane umiejętności, jak i wiedza, szybko się dezaktualizują. Dynamizm sytuacji i ciągłość zmian powoduje, że kadra kierownicza wciąż ma do czynienia z czymś nowym, innym niż to, czego była uczona. Z kolei wyższość wiedzy i umiejętności nad talentami wynika z tego, że można je przekazywać. Talentu nie da się nauczyć. Jeśli np. mamy talent osiągnięcia celu, to każdy wyznaczony cel będzie inspiracją do działania. Nie można kogoś nauczyć pasji czy wrażliwości na uczucia innych ludzi. To właśnie talent wyjaśnia, dlaczego w identycznych warunkach niektórzy osiągają doskonałość, a inni borykają się z trudnościami⁴⁶. W polskim społeczeństwie w dalszym ciągu pokutuje przekonanie, że talentem może być wyłącznie piękny głos, wyjątkowy słuch, zdolności artystyczne lub matematyczne. Nie dostrzega się w wystarczającym zakresie takich talentów, jak: talent osiągnięcia, organizacji, dowodzenia, komunikatywności, rozwijania innych, współzależności, empatii, indywidualizacji, wiary we własne siły, optymizmu czy odpowiedzialności.

W dobie gospodarki opartej na wiedzy fundamentalne jest skupienie się na swoich mocnych stronach. Bez talentu nie odegra się bowiem perfekcyjnie jakiejś roli i nie osiągnie doskonałości. Zasada ta obowiązuje zarówno co do pracowników, jak i organizacji. W świecie tak dynamicznych zmian próby zajmowania się wszystkim nie zdadzą egzaminu. Koncentracja na mocnych stronach jak nigdy dotąd stała się głównym kluczem do sukcesu.

⁴⁵ Edvisson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odkrywając jej ukryte korzenie*, PWN, Warszawa 2001, s. 23.

⁴⁶ Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią najlepiej*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2004.

W sferze talentów muzycznych czy artystycznych wydaje się to wszystkim oczywiste, że nie ma co wydawać środków na nauczanie kogoś talentu, skoro on go nie ma. W świecie jednak organizacji już tak nie jest. Dowodem na to jest wydawanie olbrzymich środków przez organizacje na szkolenia pracowników, by wyeliminować ich słabe strony. Programy szkoleniowe nie uwzględniają indywidualnych potrzeb pracowników. Tylko najlepsze organizacje akcentują proces rozwoju pracowników poprzez wzmacnianie ich mocnych stron. Jest oczywiście pewien zasób wiedzy i umiejętności, którego nauczyć powinni się wszyscy członkowie organizacji, jak np. umiejętność posługiwania się komputerem i funkcjonowania w sieci⁴⁷. Niemniej w sytuacji tak dynamicznej, globalnej i bezwzględnej konkurencji niezbędna jest indywidualizacja w sferze doboru i rozwoju kadr, uwzględniająca obszar ich najmocniejszych stron. W gospodarce opartej na wiedzy pomylenie przez menedżera wiedzy, umiejętności i doświadczenia ludzi z ich talentami może być bardzo kosztowne. Stąd kluczowa kompetencja menedżerów to zdolność dostrzegania, pozyskiwania, doboru i zarządzania talentami, w taki sposób, by z punktu widzenia realizacji celów organizacji połączyć mocne strony ludzi, minimalizując jednocześnie ich wady.

Liczna literatura z psychologii podkreśla dużą istotność cech psychologicznych, w tym osobowości menedżera mającą wpływ na funkcjonowanie i powodzenie firmy. „Bazowy typ osobowości” określa jedynie potencjalne ukierunkowanie, z jakim człowiek „wchodzi” w interakcję z otoczeniem. Badania psychologiczne to zawsze próba empirycznego określenia wzorców interakcji, na którą składają się różne typy osobowości, konstelacje warunków sytuacyjnych, zadań, kontekstu organizacyjnego, „siła nacisku” z różnych stron. Potencjał osobowościowy może zostać rozbity, stłumiony lub wzmocniony na skutek opisywanych tu oddziaływań, zatem bazowy typ osobowości określa raczej styl i organizację zachowania niż jego dokładny przebieg⁴⁸.

Jednym z modeli poszukujących związków między cechami osobowości a efektywnością działania jest model „Wielkiej Piątki”. Międzynarodowe badania, w które zaangażowani byli naukowcy holenderscy, chińscy, niemieccy i japońscy, a potem dołączali do nich przedstawiciele wielu innych krajów, zaowocowały tezą postawioną przez Johna, mówiącą o tym, że każdą osobowość można opisać w formie pięciu wymiarów. Obecnie psychologowie są w dużym stopniu zgodni, że bazę osobowości tworzy pięć następujących dwubiegunowych wy-

⁴⁷ Rostkowski T., *Wymagania rekrutacyjne pracodawców, Raport z badań*, SGH, HRK Partners, Warszawa 2003; Kupczyk T. (red.), *Uwarunkowania sukcesów zawodowych kadry kierowniczej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006; Czubasiewicz H., *Zadania HRM w kontekście kulturowym*, [w:] *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, (red.) M. Czerska, H. Czubasiewicz, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.

⁴⁸ Nosal C., *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie, kryteria, procedury*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

miarów: emocjonalna stabilność – neurotyczność, ekstrawersja – introwersja, sumienność – chaotyczność, otwartość na doświadczenie – zamknięcie na doświadczenie, ugodowość – nieustępliwość⁴⁹. Klasyfikacja ta znacznie ułatwia spojrzenie na profile menedżerów. Należy wziąć pod uwagę fakt, że cechy osobowości mają tylko do pewnego stopnia uwarunkowania biologiczne, choć zakres „wpływu” genetyki na ludzką osobowość określa się w tych badaniach na 41–61%. Przy doborze i rozwoju pracowników w organizacji kadra kierownicza powinna jednak uwzględniać te uwarunkowania i optymalnie zestawiać osobowość pracownika z wymogami sytuacji, w jakiej przyjdzie mu pracować. Z opracowań Dudka i Wichrowskiego wynika, że wymiary „Wielkiej Piątki” są istotnymi predyktorami powodzenia w pracy⁵⁰.

Znaczenie cech psychologicznych w gospodarce opartej na wiedzy jest tak ważne, bowiem są one bazowe dla wiedzy i umiejętności zawodowych, bez których osiągnięcie sukcesów w organizacji nie byłoby możliwe. Pełnią one podstawowe funkcje w działaniach kierowniczych podejmowanych w sytuacjach nowych i trudnych, także w czasie kryzysu organizacji i jego przełamywania⁵¹. Nie może zatem dziwić fakt, iż organizacje poszukują menedżerów i specjalistów posiadających talenty, które dadzą się zamienić na wzrost ich wartości rynkowej.

Kolejne kluczowe determinanty sukcesów w gospodarce opartej na wiedzy to wiedza⁵² i umiejętności⁵³. Literatura przedmiotu dostarcza empirycznych dowodów na istnienie związków między orientacją menedżerów na wiedzę i umiejętności a dobrymi ekonomicznymi wynikami zarządzanych przez nich przedsiębiorstw⁵⁴. Menedżer powinien mieć talenty uczenia się i rozwijania innych,

⁴⁹ Cyt. za: Nosal C., *Psychologia decyzji...*, op. cit.

⁵⁰ Dudek B., Wichrowski A., *Zastosowanie modelu Wielkiej Piątki w badaniach selekcyjnych do zawodu strażaka*, „Przegląd Psychologiczny” 2001, t. 44, nr 4.

⁵¹ Cyt. za Chępa S., *Kwalifikacje kadr...*, op. cit., s. 158.

⁵² Wyniki badań poniższych autorów potwierdzają prezentowany w licznej literaturze przedmiotu pogląd o znaczącym wpływie wiedzy na sprawność kierowniczą: Sandwith (1993), Drucker (1994a), Nosal, Piskorz (1996), Steinmann, Schreyögg (1992), Waitley (1995), Adamiec, Kozusznik (1996), Henderson, Anderson (1995), Griffin R.W. (1996), Czermiński A. i inni (1998), Hesselbein, Goldsmith, Beckhard (1997), Borkowska, Bohdziewicz (1998), Tucker (1996), Pietrański, Frankowicz (2000), Grudzewski, Hejduk (2000), Pochtowski (2002), Nogalski, Śniadecki (1998), Littre, Quintas, Ray (2002), Chępa (2003), Walkowiak (2004, 2006), Koźmiński (2004), Sitko-Lutek (2005, s. 261; 2006), Penc (2005), Gableta (2006), Morawski (2006), Kupczyk (2002, 2006), Witkowski, Listwan (2008), Wójcik (2009), Costina (2009), Matusiak, Kuciński, Gryzik (2009).

⁵³ Na kluczowe znaczenie umiejętności jako czynnika sukcesu kadry kierowniczej wskazują poniżej wymienieni autorzy: Katz T., Kahn (1979), Bratnicki (2000), Listwan T. (1986), Jamroga (1989), Biczynski, Miedziński (1991), Witkowski (1995), Armstrong (1996), Goleman D. (1999), Miś (2000), Janowska (2002), Rakowska, Sitko-Lutek (2000), Bartkowiak G. (2002), Sitko-Lutek A. (2006), Chępa S. (2003), Kupczyk T. (2002, 2006).

⁵⁴ Weresa A. (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2009. Zasoby Ludzkie a przewagi konkurencyjne*, Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 269–283.

być skutecznym coachem i mentorem procesów szkoleniowych i innowacyjnych⁵⁵. Powinien promować wiedzę i rozumienie oparte na myśleniu, kojarzeniu faktów oraz odwoływaniu się do intuicji⁵⁶ oraz preferować raczej rozumienie świata niż jego opisywanie⁵⁷. Powinien też podjąć się nowej roli eksperta przy podziale zasobów, diagnozowaniu problemów, planowaniu zadań oraz gospodarowaniu źródłami informacji. Systemy eksperckie, które w nowoczesnym zarządzaniu znajdują coraz częstsze zastosowania, stawiają bardzo wysokie wymagania co do poziomu inteligencji oraz profesjonalnego wykształcenia menedżerów⁵⁸.

Na bardzo duże znaczenie gruntownego wykształcenia dla sukcesu kierowniczego wskazuje wielu autorów⁵⁹.

Jednak nierzadko mamy do czynienia z brakiem zdecydowanego przekonania, że kształtowanie i rozwój kadry menedżerskiej ma bezpośredni wpływ na wyniki organizacji⁶⁰. Badania potwierdzają, że jedynie 35% menedżerów uważa, że szkolenie kadry kierowniczej ma bezpośredni wpływ na wyniki finansowe organizacji⁶¹. Nie bez znaczenia na taką sytuację ma stosowana w przedsiębiorstwach, w sytuacji kryzysu, polityka ostrej redukcji kosztów. Liczne autorytety wzywają do przywrócenia budżetom szkoleniowym i rozwojowym wysokiego priorytetu, widząc w tym działaniu szansę dla organizacji, jednak głosy te postrzegane są raczej jak pobożne życzenia niż prawdopodobny scenariusz.

W gospodarce opartej na wiedzy menedżer powinien wdrożyć i kultywować kulturę ciągłego doskonalenia się, zorientowaną na:

- optymalizację, eliminację błędów i strat, ciągłe doskonalenie i dodawanie wartości, delegowanie uprawnień w dół organizacji,
- budowanie organizacji wokół procesów, a nie funkcji,
- poziom „najlepszy w swojej klasie” w ramach systemów, procesów i metod,
- indywidualną i grupową elastyczność,

⁵⁵ Buckingham M., Clifton D., *Teraz odkryj swoje silne strony*, Wydawnictwo MT Biznes., Warszawa 2003; Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008, s. 85.

⁵⁶ Bolesta-Kukuła K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003, s. 177.

⁵⁷ Rakowska A., *Kompetencje menedżera sukcesu w dynamicznym otoczeniu*, [w:] *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, (red.) M. Czerska, H. Czubasiewicz, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 95.

⁵⁸ Sajkiewicz, op. cit., s. 93.

⁵⁹ Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005, s. 62; Rakowska A., *Kompetencje menedżera...*, op. cit., s. 95; Bolesta-Kukuła K., op. cit., s. 177.

⁶⁰ Fiedler F.E., *Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future*, *Administrative Science Quarterly*, 1996, nr 41, s. 224.

⁶¹ Clarke M., Butcher D., Bailey C., *Strategically aligned leadership development*, [w:] *Leadership, Organizations, Current Issues and Key Trends*, (red) Jh. Story, Routledge, London, New York 2005, s. 274.

- respektowanie klientów wewnętrznych i zewnętrznych, aktywnie spełniająca ich potrzeby,
- ciągły rozwój kompetencji pracowników na wszystkich szczeblach organizacji⁶².

Za niezbędne cechy charakteryzujące menedżera w organizacjach opartych na wiedzy uznano: umiejętność przekonywania otoczenia do nowych wizji i osiągnięć, posiadanie cech przywódczych, bycie liderem postępu, zrozumienie wpływu wiedzy na sukcesy przedsiębiorstwa oraz styl kierowania oparty na partnerstwie i zaufaniu⁶³.

Istotnym czynnikiem oddziaływującym na zachowania i odnoszone sukcesy menedżera w gospodarce opartej na wiedzy jest jego etyka i wiarygodność. Współcześnie utrwała się pogląd, według którego żaden podmiot gospodarczy nie odniesie w dłuższym okresie sukcesu bez znajomości zasad etycznych i bez systematycznego ich wdrażania w trakcie działalności. W krajach wysoko rozwiniętych pewne standardy etyczne wymusza społeczeństwo i konkurencja. Niezależnie jednak od tego żaden zarząd nie powinien mianować menedżerem kogoś, kto inteligencję uważa za ważniejszą od prawości. Taki ktoś czyni znaczne szkody w organizacji, niszcząc ludzi, najważniejsze zasoby przedsiębiorstwa, morale, a także wydajność. Dlatego też bardzo ważne jest, by podłożem wszelkich zachowań menedżera było poczucie odpowiedzialności społecznej określanej jako etyka⁶⁴.

Trudno sobie wyobrazić współpracę, dzielenie się wiedzą i kreatywnymi pomysłami bez wiarygodności, zaufania, otwartości i poczucia bezpieczeństwa⁶⁵. Odgrywają one kluczową rolę w zarządzaniu w gospodarce opartej na wiedzy. Jak pokazują badania, zaufanie pracowników nie jest jednak powszechnym zasobem w organizacjach, zarówno w Polsce, jak i na świecie⁶⁶. Tylko 35% badanych dyrektorów personalnych posiada silne przekonanie, że ich liderzy

⁶² Błaszczak S., *Klucz do celu*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 12.

⁶³ Jadwiga M., *Koncepcje i metody doboru menedżerów*, [w:] *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, (red.) A. Sajkiewicz, Difin, Warszawa 2008, s. 161.

⁶⁴ Smoleński, 1997, s. 251–252.

⁶⁵ Kuc B.R., *Zarządzanie doskonale, Poszukiwanie przenikliwości*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2003; Fleming I., *The Virtual Teams*, Management Pocketbooks Ltd, 2006; Jadwiga M., op. cit.; Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Normalizacja korupcji jako zagrożenie dla zarządzania zaufaniem*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 131 (1); Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, (red.) M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.

⁶⁶ Hurley R.F., *The decision to trust*, Harvard Business Review, 2006, nr 9; Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., op. cit.

potrafią doprowadzić organizacje do osiągnięcia sukcesu⁶⁷. Otwartość i poczucie bezpieczeństwa, jakie może zaoferować menedżer daje duże korzyści. Więcej ludzi przyłącza się do dyskusji, dzięki czemu udostępniana jest większa pula pomysłów, więcej ludzi się angażuje, uczy, pomysły poddawane są konstruktywnej krytyce, uruchamia się proces kreatywnego ulepszania. Brak zaufania do norm etycznych menedżera i jego uczciwości hamuje kreatywność, zaangażowanie, szybkie działanie⁶⁸ i potencjał zatrudnionych w organizacjach talentów. Jak wskazują badania zaufanie do menedżera zwiększa akceptowanie i promocja różnorodności w organizacjach, a dodatkowo umożliwia korzystanie z całej puli talentów (kobiety, niepełnosprawni, osoby starsze itd.). Badania pokazują, że im większa różnorodność w firmie, tym większa kreatywność, wydajność, tym ciekawsze pomysły i rozwiązania⁶⁹.

Przeprowadzono liczne badania, których celem było ustalenie, czy sprawność zarządzania uwarunkowana jest płcią menedżera oraz jakie występują różnice między kobietami a mężczyznami pełniącymi funkcje kierownicze. Analizując literaturę przedmiotu, należy stwierdzić, iż jedni badacze takie różnice dostrzegają, a inni nie. Wielu uważa, że zaobserwowane odmienności są efektem oceny społecznej, uwarunkowanej stereotypami, a nie rezultatem faktycznego zachowania się kobiet i mężczyzn. Co pocieszające, coraz częściej podkreśla się duże znaczenie kobiet menedżerów dla sukcesów organizacji⁷⁰. Wdrażany obecnie model gospodarki opartej na wiedzy stwarza bardziej sprzyjające warunki do większego uczestnictwa kobiet w zarządzaniu. Wynika to z faktu, że kobiecy styl zarządzania lepiej pasuje do współczesnej formy przedsiębiorstw niż męski⁷¹. Kobiety mają tendencję do zarządzania demokratycznego, a mężczyźni autokratycznego⁷². Kobiety charakteryzują się interaktywnym stylem kierowania, zgod-

⁶⁷ Cyt. za: Newhall S., *Czas przygotowania talentów*, Global Leadership Forecast 2008/09, <http://www.nf.pl/Artykul/9919/Czas-przygotowywania-talentow/menedzertalent-rozwoj-osobisty-lidre/>

⁶⁸ Welch J., *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005, s. 43.

⁶⁹ Kingmill D., *A Review of Woman's Employment and Pay*, London 2001.

⁷⁰ Vinnicombe S., Colwill N.L., *Kobieta w zarządzaniu*, Astrum, Wrocław 1999; Peters T., *Biznes od nowa*, Studio Emka, Warszawa 2005; Bradley H., *Płeć, tłum, Sic!*, Warszawa 2008; Hryciuk R., Kościańska A. (red.), *Gender. Perspektywa antropologiczna, t. 2 Kobiecość, męskość, seksualność*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007; Kupczyk T. (red.), *Uwarunkowania...*, op. cit.; Kupczyk T., *Definiowanie sukcesu zawodowego menedżera przez kobiety pełniące funkcje kierownicze – wyniki badań [w:] Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, (red.) M. Czerska, H. Czubasiewicz, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009; Lisowska E., *Kobiecy styl zarządzania*, Helion, Gliwice 2009.

⁷¹ Vinnicombe S., Colwill N.L., op. cit.; Rosener J.B., *Przywództwo i paradoks płci*, [w:] *Kobiety, mężczyźni i płeć*, (red.) M.R. Walsh, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2003; Lisowska E., op. cit.

⁷² Lisowska E., Bliss R., Polutnik L., Lavelle J., *Polskie menedżerki 2000 i ich porównanie z amerykańskim*, „Kobieta i Biznes” 2000, nr 1–2; Powell G.N., *Przywództwo i płeć, Vive la difference?*

nym z ich życiowym doświadczeniem, cechującym się nastawieniem na współpracę i komunikację z innymi. Mężczyźni zaś preferują styl nakazowo-kontrolujący, autorytarny⁷³. Kobięcy styl zarządzania cechują: partnerskie relacje z podwładnymi, nastawienie na kompromis i mediacje, myślenie w kategoriach dobra ludzi, rzeczowość i skuteczność, gdzie granicą jest kompromis, nacisk na komunikatywność i zdolności interpersonalne, wysoka inteligencja emocjonalna, łatwość w motywowaniu podwładnych, łatwość w dzieleniu się wiedzą przez mentoring i coaching, współdziałanie i praca zespołowa, demokracja oparta na współuczestnictwie⁷⁴. Kobiety są bardziej zdecydowane i łatwiej zdobywają zaufanie niż mężczyźni. Częściej kształcą się i są otwarte na zmiany⁷⁵. Mają wyższą inteligencję emocjonalną⁷⁶ i empatię, przez co łatwiej rozpoznają i nazywają uczucia własne, lepiej znoszą frustrację i stres oraz skuteczniej rozwiązują konflikty i problemy międzyludzkie⁷⁷. Mężczyźni charakteryzują się zazwyczaj większą pewnością siebie w kontaktach społecznych. Kobiety częściej ukierunkowane są na własny rozwój i ciekawe wyzwania, a mężczyźni koncentrują się na środowisku pracy, jej prestiżu, możliwościach wywierania wpływu i dążeniu do jak najwyższych wynagrodzeń.

Wyniki badań, przeprowadzone za pomocą wywiadów bezpośrednich na reprezentatywnej grupie 1005 osób w 2007 roku, potwierdzają, że kobiety osiągają sukces dzięki takim cechom, jak: dobre wykształcenie (56%), ambicja (51%), inteligencja i pracowitość (48%), zaradność (37%), upór i konsekwencja w działaniu (27%)⁷⁸.

Mimo zaobserwowanych różnic ostatecznie nie stwierdzono jednoznacznie większej sprawności w zarządzaniu konkretnej płci, uznając, że przejawiają one po-

[w:] *Kobiety, mężczyźni i pleć*, (red.) M.R. Walsh, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2003; Bliss R.T., Polutnik L., Lisowska E., *Women Business Owners and managers in Poland*, [w:] *New Perspective on Women Entrepreneurs*, (red.) J.E. Butler, Information Age Publishing Inc., Greenwich 2003.

⁷³ Rosener J.B., op. cit.

⁷⁴ Goleman D., op. cit.; Fisher H., *Pierwsza pleć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*, Wyd. Jacek Santorski & Co, Warszawa 2003; Rubin H., *The Princess. Machiawelli for Women*, cyt. za: Brol J., Kosior M., *Kobięcy styl zarządzania w Polsce (aspekty społeczno-ekonomiczne)*, „Kobieta i Biznes” 2004, nr 1–4; Pinker S., *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk 2005; Goleman D., Boyatzis R., *Inteligencja społeczna i biologia przywództwa*, „Harvard Business Review Polska” 2009, nr 1.

⁷⁵ Peters T., op. cit.; Kandola B., *Skills development: the missing link in increasing diversity in leadership*, 2004.

⁷⁶ Goleman D., op. cit.; Pinker S., op. cit., Goleman D., Boyatzis R., op. cit.

⁷⁷ Ben-Yoseph M., Gundry L., *The Future of Work: Implications for Women Entrepreneurs in Transition Economies*, *Women & Business*, 1998, No. 3–4; Pinker S., op. cit.; Majewska-Opięłka I., *Czas kobiet*, Rebis, Poznań 2004.

⁷⁸ Instytut MillwardBrown SMG/KRC, sondaż CAPIBUS, www.gazeta.praca.pl

dobny potencjał kierowniczy⁷⁹. Co należy uznać za bardzo korzystne od pewnego czasu widoczne jest podejście zasobowe, koncentrujące się na tym, co uniikalnego mogą wnieść do zarządzania i organizacji zarówno kobiety, jak i mężczyźni⁸⁰.

7.3. Model kompetencyjny menedżera w gospodarce opartej na wiedzy – przegląd poglądów

Wielu autorów na podstawie swoich badań prezentuje modele kompetencyjne wybitnych menedżerów, które sprawdzają się we współczesnych organizacjach. Nie udało się jednak doprowadzić do pełnej zgodności w tym obszarze. Jeszcze trudniej o jednorodność, kiedy poszukujemy modelu kompetencyjnego menedżera, który osiągał będzie sukcesy w gospodarce opartej na wiedzy w warunkach polskich. Mimo pewnego zróżnicowania poglądów warto przyjrzeć się koncepcjom prezentowanym w literaturze przedmiotu.

Zdaniem Bennisa organizacją opartą na wiedzy i „pracownikami wiedzy” mogą kierować (nie zarządzać) wyłącznie liderzy o otwartych umysłach, wizjonerzy, którzy potrafią stworzyć w zespole atmosferę zaufania i wzajemnego szacunku⁸¹.

Cechy wybitnego menedżera we współczesnych organizacjach to:

- wysokie kwalifikacje zawodowe (doskonały specjalista), wiedza psychologiczna i zdolności organizatorskie,
- umiejętność komunikowania się z ludźmi i rozumienia ludzi, uznanie dla ich poczucia wartości i osobistego znaczenia,
- poczucie odpowiedzialności społecznej i zmysłu pracy zespołowej, stwarzanie pozytywnej motywacji do pracy i dbanie o właściwą atmosferę pracy,
- bezpośrednie, odważne angażowanie się w problem, gotowość do ponoszenia ryzyka i odpowiedzialności za podjęte decyzje,

⁷⁹ Strykowska M., *Kobiety w zarządzaniu. Społeczne i psychologiczne uwarunkowania pełnienia przez kobiety funkcji menedżerskich*, [w:] *Humanistyka i pleć. Studia kobiece z psychologii, filozofii i historii*, (red.) J. Miluska, E. Pakszys, Wyd. Naukowe UAM, Poznań, 1995; Goleman D., op. cit.; Kupczyk T. (red.), *Uwarunkowania*, op. cit.; Kanter 2003 (cyt. za: Budrowska B., Duch-Krzysztozek D.T., *Kobięcy sposób zarządzania i sprawowania władzy*, [w:] *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*, (red.) A. Titkow, Instytut spraw publicznych, Warszawa 2003; Powell G.N., *Przywództwo i pleć. Vive la difference?*, [w:] *Kobiety, mężczyźni i pleć*, (red.) M.R. Walsh, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2003.

⁸⁰ Za: Rakowska A., *Charakterystyka stylów kierowania i umiejętności menedżerskich kobiet*, rozprawa habilitacyjna (niepublikowana), Akademia Ekonomiczna w Katowicach, 1998.

⁸¹ Bennis W., *Managing People is Like Herding Cats: Warren Bennis on Leadership*, Executive Excellence Publishing, Provo 1999.

- dbałość o wspólne interesy i uznane wartości, poczucie wspólnoty przy rozwiązywaniu problemów,
- umiejętność kalkulacji i analizowania poziomu ryzyka, poszukiwania szans i szybkiego reagowania na pojawiające się okazje,
- koncentrowanie działań na podstawie ustalonych priorytetów oraz cierpliwość, wytrwałość i upór w dążeniu do osiągnięcia wytyczonych celów,
- zdolność do działania pod naciskami zewnętrznymi, utrzymywanie sprawności w sytuacjach pełnych napięć i świadomości granic własnych możliwości (odporność na frustracje i obciążanie fizyczne),
- uczciwe załatwianie spraw z innymi partnerami (uczciwość i wiarygodność poczynań) tworzenie atmosfery szczerości i otwartości uprzejmości, wyrozumiałości i jasne wyrażanie swoich myśli,
- poczucie własnej wartości, pewność siebie, przedsiębiorcze myślenie, zdolności przewidywania i przekonywania, umiejętność godzenia racjonalności z intuicją,
- posiadanie wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rozumienia konieczności zmian jako podstawy kreatywnych i zyskowych działań oraz łączenia zagadnień bieżących z perspektywicznymi,
- odczuwanie potrzeby uzupełniania zdobytej wiedzy oraz rozszerzania praktycznych umiejętności kierowniczych i dążenie do osiągnięcia wysokiego poziomu profesjonalizmu (swoistego mistrzostwa w działaniu)⁸².

Aby skutecznie odpowiadać na współczesne wyzwania gospodarki opartej na wiedzy, kadra menedżerska powinna:

- uwzględniać stopniowy proces przechodzenia pracowników od pracy fizycznej do pracy umysłowej,
- stopniowo odchodzić od klasycznego nadzorowania i kontrolowania podwładnych na rzecz pracy zespołowej tj. angażowania się w równym stopniu co pracownicy w wykonywanie zadań,
- zmieniać sposób oceny efektów pracy opartej na wiedzy (efekty niewidoczne),
- redukować bariery biurokratyczne i zbytnią formalizację (za dużo przepisów i procedur),
- koncentrować się na doborze i zatrzymaniu w organizacji pracowników tych najbardziej utalentowanych,
- w większym stopniu wpływać na zaangażowanie⁸³ pracowników w działania

⁸² Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005, s. 69–71.

⁸³ W wyniku przeprowadzonego badania na około tysiącu pracowników przedsiębiorstwa produkcyjnego w latach 2005–2007 potwierdziło się że, kluczową rolę w uzyskaniu zaangażowania pracowników mają działania podejmowane przez ich bezpośrednich przełożonych, a także przełożonych wyższego szczebla, następnie inspiracja, współpraca, sensowność. A zatem postawa i zachowania menedżerów, które mają wpływ na tworzenie kultury zaangażowania w organizacji, są złożoną

- na rzecz organizacji,
- zachęcać pracowników do rozwoju osobistego i zawodowego,
 - nie ograniczać się do korzystania jedynie z wewnętrznych zasobów wiedzy, powinna korzystać z wiedzy zewnętrznej⁸⁴.

Przeprowadzono badania mające na celu identyfikację kluczowych kompetencji miękkich we współczesnych warunkach gospodarowania. Przeanalizowano odpowiedzi ponad dwóch tysięcy firm z regionu morawsko-śląskiego (badania prowadzono w roku 2003, 2004, 2006). Przedsiębiorcy wskazali jako najbardziej istotne: efektywne komunikowanie się, umiejętność współpracy, przedsiębiorczość, elastyczność, orientację na klienta, efektywność, niezależność, umiejętność podejmowania decyzji, rozwiązywanie problemów, organizację i planowanie, uczenie się przez całe życie, postawę proaktywną, odporność na stres, wyszukiwanie informacji i zarządzanie nimi, komunikowanie się w językach obcych⁸⁵.

M. Janikowska na podstawie badań sondażowych, wykonanych przez Andersen Consulting, wśród menedżerów z różnych krajów za kluczowe uznaje: myślenie globalne, docenianie różnorodności kulturowych, dbałość o satysfakcję klientów, umiejętność pracy zespołowej, nastawienie na partnerskie stosunki, kreatywność, innowacyjność, samodzielność⁸⁶. Przewidywania ekspertów odnośnie kilkunastu najbliższych lat pokazują, że kompetencje, które dziś są mile widziane, w przyszłości będą należały do standardowego wachlarza wymagań stawianych wszystkim pracownikom. Kluczowe z nich to: przekwalifikowalność, mobilność przestrzenna, umiejętność zarządzania wiedzą, znajomość technologii informatycznych, kreatywność i przedsiębiorczość, umiejętność pracy w zespole, a także znajomość języków obcych i umiejętność funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym⁸⁷.

mieszanką takich kwalifikacji, jak: zdolności poznawcze, umiejętności społeczne, cechy osobowościowe, motywacja, wartości, optymizm, umiejętność wywierania wpływu oraz zachowań, (Charkowska-Smolak T., *Kompetencje menedżera budującego zaangażowanie pracowników*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, (red.) S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008). Na znaczenie zaangażowania dla sukcesów menedżerów wskazują liczni badacze: From (1995), Schein (1998), Penc (2005), Buckingham, Miller (2007), Davenport (2007).

⁸⁴ Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.

⁸⁵ Wójcik A., *Kompetencje pod mikroskopem*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 4.

⁸⁶ Cyt. za Walkowiak R., *Rozwój kompetencji menedżerskich*, [w:] *Edukacja ekonomistów i menedżerów, problemy, innowacje, projekty*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 123.

⁸⁷ Matusiak K., Kuciński J., Gryzik A. (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.

Przede wszystkim ponadczasowe znaczenie uzyska potencjał intelektualny kadry zarządzającej, wiedza i zaawansowane umiejętności, reputacja i autorytet⁸⁸, a także innowacje⁸⁹ oraz wykorzystywanie w organizacji talentów⁹⁰.

Przez badaczy formułowany jest postulatyczny model menedżera globalnego:

- podstawą jego decyzji staje się wiedza i rozumienie oparte na myśleniu, kojarzeniu faktów, stosowaniu własnego stylu porządkowania oraz odwoływania się do intuicji⁹¹,
 - ma świadomość różnic kulturowych (kultura organizacyjna, narodowa, mentalnościowa), wrażliwość na nie i umiejętność dostosowania się do nich, kulturowa inteligencja, kulturowa płynność i otwartość⁹²,
 - dostosowuje się do zmian i często zmieniających się warunków, lider zmian w kulturze pracy⁹³,
 - posiada kompetencje związane z uczeniem się, elastyczne podejście do kompetencji⁹⁴.
- Posiada on także:
- umiejętność myślenia w skali międzynarodowej i zarządzania zespołami międzynarodowymi⁹⁵,

⁸⁸ Prahalad C.K., *Business Unit Efficiency and Leveraging Corporate Competencies*, Journal of Applied Corporate Finance, 1999, Special Issue, Skrzypek A., *Wpływ zarządzania na jakość i konkurencyjność organizacji*, „Problemy Jakości” 2009, nr 2, s. 34.

⁸⁹ *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Londyn, 2008, s. 30.

⁹⁰ Buckingham M., Coffman C., op. cit.

⁹¹ Bolesta-Kukuła K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003, s. 177.

⁹² May R.C., Puffer Sh., McCarthy C.A., *Transferring management knowledge to Russia: A culturally based approach*, The Academy of Management, Executive, 1997, Vol. 19, nr 2; Prahalad C. K., *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] *Organizacja przyszłości*, (red.) F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998; Poczowski A. (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002; Zawisłak A.M., *Cechy i umiejętności menedżera wobec wyzwań globalizacji*, [w:] *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności*, (red.) E. Bojar, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2003; Earley Ch., Ang S., *Cultural intelligence, Individual interactions cross cultures*, Palo Alto CA, Stanford 2003; Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wyd. UW-M, Olsztyn 2004; Early D.C., Randall P., *The Exclusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager*, Academy of Management Learning and Education, 2004, Vol. 3, nr 1; Fleming I., op. cit.; Jadwiga M., op. cit., s. 160; Matusiak K., Kuciński J., Gryzik A. (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.

⁹³ Jadwiga M., op. cit., s. 160.

⁹⁴ Hodgkinson G., Sparrow P., *The Competent Organization*, Open University Press, 2002, s. 195; Rakowska A., op. cit., s. 95.

⁹⁵ Jadwiga M., op. cit., s. 160.

- umiejętność zarządzania różnorodnością⁹⁶,
- umiejętność zachowania swojej tożsamości przy przejmowaniu do organizacji z innych kultur tego, co może być przydatne⁹⁷,
- umiejętności współpracy, budowania sieci powiązań oraz „zdolności maksymalizowania liczby relacji z innymi uczestnikami sieci”⁹⁸,
- umiejętność określania znaczenia aktywów niematerialnych⁹⁹,
- zdolność podejmowania decyzji w warunkach intensywnego działania wielu skomplikowanych i różnorodnych czynników¹⁰⁰,
- umiejętność dzielenia się władzą i uprawnieniami oraz wiedzą¹⁰¹.

Prezentowane powyżej modele nie są w pełni kompletne i nie oddają pełnego wizerunku menedżera, który sprawdzi się w nowej gospodarce. Poglądy autorów są zbliżone raczej co do akcentowania konkretnych kluczowych kompetencji. Dla uwypuklenia zasadniczych zmian w czynnikach sukcesów w gospodarce opartej na wiedzy warto dokonać ich zestawienia i krótkiego omówienia.

7.4. Kluczowe kompetencje w gospodarce opartej na wiedzy

Liczność czynników wskazywanych przez literaturę przedmiotu powoduje, że traci się zdolność ogarnięcia ogółu wymogów stawianych współczesnym menedżerom, także w gospodarce opartej na wiedzy. By jednak uchwycić kierunek zmian warto skoncentrować się na kluczowych kwestiach.

Zasadniczą sprawą stał się stosunek do wiedzy i jej wykorzystania w procesach decyzyjnych, optymalizacyjnych, rozwojowych i twórczych. Wiedza powinna być tworzona, zdobywana, transmitowana i efektywnie wykorzystana w działaniach na rzecz realizacji celów organizacji i jej interesariuszy. Tworzona jest przez płynną kompozycję ukierunkowanego doświadczenia, wartości, użytecznych informacji i fachowego spojrzenia, stwarzającego podstawy do oceny i przyswo-

⁹⁶ Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000, s. 164; Szulański G., *Sticky Knowledge*, Sage Publication, London 2003; Jadwiga M., op. cit., s. 160.

⁹⁷ Penc J., *Kreatywne kierowanie*, op. cit., s. 164.

⁹⁸ Zawiślak A. M., op. cit., Bartlett C. A., Ghosal S., *What is Global manager*, Harvard Business Review, 2003, Vol. 81.

⁹⁹ Zawiślak A.M., op. cit.

¹⁰⁰ Karpowicz E., Szaban J., Wawrzyniak B., op. cit.; Welch J., *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005; Kupeczyk T. (red.), *Uwarunkowania*, op. cit.; Wójcik A., *Kompetencje pod mikroskopem*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 4.

¹⁰¹ Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji współczesnego menedżera*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, E. Mastyk-Musiał, WSM, Warszawa 2005, s. 261; Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008; Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008; Jadwiga M., op. cit.

jenia nowych doświadczeń i informacji¹⁰². Powinna być traktowana jako źródło bogactwa firmy, główny czynnik produktywności, przewagi konkurencyjnej i wzrostu gospodarczego¹⁰³.

W gospodarce opartej na wiedzy podwyższa się znaczenie zarządzania kapitałem ludzkim, w tym jego doskonalenia i rozwoju. We współczesnym turbulentnym środowisku, zdolność uczenia się jest podstawowym sposobem dopasowywania się do zmian. Niezbędne jest zarządzanie oparte na wiedzy. By wdrażać i rozwijać uczenie się organizacji, tworzenie i zarządzanie wiedzą oraz transformację przedsiębiorstwa do formy organizacji inteligentnej, konieczne jest uskutecznienie komunikacji i współpracy w organizacji oraz uzyskanie przejrzystości wewnętrznych i zewnętrznych jej zasobów¹⁰⁴.

Jak pokazują badania, komunikowanie się i zdolność pracy w grupie stały się kluczowe. Przeprowadzono analizę ogłoszeń rekrutacyjnych i na tej podstawie określono najbardziej poszukiwane cechy współczesnego pracownika, które sprowadzono do pięciu grup. Trzy z nich dotyczyły umiejętności pracy w grupie:

1. Cechy związane z komunikowaniem się: znajomość języków obcych, komunikatywność, rozumiana jako umiejętność werbalizacji myśli, dobór formy i treści komunikatu oraz sposobu komunikowania się, aby nie stwarzać, ale eliminować bariery komunikacyjne, umiejętność komunikowania się pisemnego, a w szczególności komunikatywne opracowywanie raportów.

¹⁰² Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005; Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006; Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław 2003; Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002; Gawrylczuk A., Sobieska K., *Funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w spółkach prawa handlowego prowadzących działalność gospodarczą w Jeleniej Górze*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, (red.) E. Tabaszewska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

¹⁰³ Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000; Chojnicki Z., Czyż T., *Polska na ścieżce rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Podejście regionalne*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, (red.) A. Kuliński, KBN, Biuro Banku Światowego, Warszawa 2003, s. 203; Onak-Szczepanik B., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach działających w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie Grupy Skandia)*; Piech K., *Wiedza i innowacje*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 214.

¹⁰⁴ Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 81; Piepiora Z., *Struktura organizacyjna narzędziem zarządzania miejską służbą ratowniczą w Kowarach*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, (red.) E. Tabaszewska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008; Międła K., *Od zarządzania informacją do zarządzania wiedzą*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, (red.) E. Tabaszewska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 103; Huk K., *Zarządzanie wiedzą w małych przedsiębiorstwach o charakterze szkoleniowym, doradczym i konsultingowym*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, (red.) Tabaszewska E., Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2008.

2. Cechy decydujące o współpracy z innymi, w tym zdolności interpersonalne (umiejętności nawiązywania i utrzymywania kontaktów, słuchania, inteligencja emocjonalna), zarządzanie konfliktem, umiejętności negocjowania, radzenia sobie ze stresem, kultura osobista.
3. Umiejętność pracy w zespole, dyspozycyjność, silna motywacja i zaangażowanie, samodzielność¹⁰⁵.

Zdaniem Stephena Joyce¹⁰⁶ czas podnieść w firmach wskaźnik CQ, czyli inteligencji kooperatywnej¹⁰⁷. Przy obecnym tempie i skali zmian, technologicznych, jak i społecznych, coraz trudniej jest osiągać wysoki poziom współpracy. Jednocześnie skuteczni liderzy wiedzą, że ich firmy muszą wykazywać coraz większą zdolność adaptacji, ruchliwość oraz reaktywność, poczynając od najniższego szczebla. Różne firmy wprowadzają już zasady CQ. Na przykład BMW i Procter & Gamble stosują strategie pobudzające proces współdziałania klientów w projektowaniu produktu. Najważniejsze cechy charakterystyczne dla zespołu o wysokim współczynniku CQ to m.in.: zdolność równego dzielenia i znoszenia stresu; osiąganie celów bardziej poprzez ludzi niż programy; stworzenie między personelem silnej sieci powiązań i wzajemnej pomocy, przyspieszającej uczenie się i ułatwiającej szybkie reagowanie na wyzwania¹⁰⁸. Na tym tle wśród menedżerów poszukiwani będą menedżerowie, posiadający talent w obszarze integracji i komunikatywności¹⁰⁹. Na menedżerach przyszłości będzie spoczywać obowiązek zapewnienia następujących warunków współpracy:

- tworzenie warunków do dialogu oraz współdziałania, a także twórczej komunikacji,
- umożliwianie nieskrępowanego dostępu do wszystkich członków organizacji,
- promowanie wszelkiego rodzaju odmienności i indywidualności,
- poszukiwanie możliwości włączania jak największej liczby ludzi do ogólnego dialogu, a tym samym wzmocnienia współzależności oraz łączenia jednostek w poczucie wspólnych celów i wartości pracy,
- delegowanie uprawnień w ramach działań,
- ustanawianie partnerskich, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych związków oraz układów partnerskich,
- kultywowanie wzajemnej współzależności,
- gwarantowanie otwartości organizacji,

¹⁰⁵ Rostkowski T., *Wymagania rekrutacyjne*, op. cit.

¹⁰⁶ Joyce Stephen, autor bestsellera *Teaching an Anthill to Fetch: Developing Collaborative Intelligence @ Work* (Jak nauczyć mrowisko efektywności: Rozwijanie kolaboratywnej inteligencji i pracy).

¹⁰⁷ Goldsmith M., *Zamięć IQ na CQ*, Business Week, 2007, 09.

¹⁰⁸ Ibidem.

¹⁰⁹ Buckingham, Clifton, op. cit.

- promowanie wewnętrznej spójności organizacji oraz dbania o jej możliwości dostosowywania się w ciągłym procesie zmian,
- unikania zbyt sztywnego trzymania się reguł tolerowania pewnego rodzaju nieokreśloności¹¹⁰.

Tworzenie efektywnych zespołów przez menedżera determinują poniższe kompetencje:

- wpajanie w członkach zespołu przekonania o pilności i opłacalności celów zespołu i zasadności zapoznania się ze standardami wyników,
- selekcja ludzi do ukształtowania wymaganego potencjału kwalifikacyjnego,
- szkolenie z pozycji trenera, a nie z pozycji szefa,
- dostarczanie pakietu informacji, umożliwiających zrozumienie wspólnych celów oraz skuteczne ich osiągnięcie,
- wykorzystanie siły pozytywnych sprzężeń, uznania i wynagradzania,
- dobór ludzi chętnych do pracy zespołowej,
- trening, szkolenie i wpajanie konieczności ciągłego rozwoju¹¹¹.

Kluczowymi cechami osobowości menedżera niezbędnymi w gospodarce globalnej i opartej na wiedzy są ekstrawersja i otwartość na doświadczenie. Ekstrawersja to otwartość na innych oraz inklinacja do optymizmu i pozytywnego emocjonalnego ustosunkowania wobec świata, aktywność, rozmowność, towarzyskość, serdeczność, poszukiwanie doznań, zainteresowanie światem i przywódcość¹¹². Otwartość na doświadczenie¹¹³ to poszukiwanie nowych doświadczeń, działanie, tolerancja zmian, twórczość, szerokie horyzonty i zainteresowania, fantazja, oryginalność, kulturalność, estetyka, uczuciowość, posiadanie idei. Otwartość umożliwia szerokie postrzeganie informacji, stanowiące warunek kreatywności, ciekawość intelektualną, elastyczność myślenia, łatwość asymilowania się w nowych warunkach. Na tym tle należy uwypuklić wzrost znaczenia w gospodarce opartej na wiedzy inteligencji (sprawność przetwarzania informacji, skuteczność uczenia się, strategie poznawcze, adaptacja do zmiennych warunków otoczenia, szybkość rozpoznawania, kojarzenie, giętkość i wydolność myślenia, szybkie tempo intensywnej i bezbłędnej pracy umysłowej, definiowanie

¹¹⁰ Marshall S.P., *Tworzenie uczących się społeczności na miarę XXI wieku*, [w:] *Organizacja przyszłości*, Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., Warszawa 1998, s. 212–213; Penc J., *Role...*, op. cit., s. 78.

¹¹¹ Sajkiewicz A., op. cit., s. 94.

¹¹² Na nowy wymiar przywództwa we współczesnych organizacjach wskazują liczni autorzy: Brown (2002), Daft (2003), Buckingham, Clifton (2003), Welch (2005), Lennon (2006), MacPherson (2009), Nosal (1997), Dudek, Wichrowski (2001).

¹¹³ Znaczenie tej cechy osobowości menedżerów potwierdzają między innymi badania autorów: Nęcka (2002), Buckingham, Coffman (2004), Kupczyk (2006), Sajkiewicz (2008).

pojęć, rozumienie zależności, dostrzeganie analogii, myślenie strategiczne)¹¹⁴. Kluczowa w tym obszarze jest też innowacyjność¹¹⁵ i zdolność dostrzegania zmian, trendów i umiejętność przewidywania przyszłości.

Kadra pracownicza, szczególnie pracownicy wiedzy, dla wysokiej efektywności wymagają dobrego środowiska pracy. Chcą wiedzieć, jakie są względem nich oczekiwania, chcą być motywowani, chcą się rozwijać i czuć się w pracy sobą. Związek między byciem sobą a autentycznością firmy jest bardzo wyraźny i przekłada się na zwiększanie zaangażowania personelu na rzecz głównych celów firmy. 89% z 150 menedżerów wyraziło przekonanie, że ludzie są bardziej efektywni, kiedy w pracy mogą być sobą. Potwierdza to, że poczucie własnej autentyczności jest kluczowym czynnikiem motywującym, a także bodźcem do większej efektywności i lojalności pracowników. Problem w tym, że między pragnieniem osobistego autentyzmu a wymogami stawianymi przez kulturę firmową, od których zależy dalsza kariera, często rozpościera się przepaść¹¹⁶. Okazuje się, że zaangażowanie pracowników najskuteczniej rozwijają menedżerowie, których cechuje: otwartość, odwaga, uczciwość i charyzma. Przeszkadza w tym zaś: jednostronna komunikacja i brak osobistej aktywności, nieszczerłość i dwuznaczność, bierność, bezosobowy przekaz informacji¹¹⁷. Trzeba stworzyć atmosferę, w której ludzie czując się spokojnie i bezpiecznie, mogą wypowiadać własne poglądy. Brak zgody, ożywiona dyskusja i trudne pytania, realizowane w dobrze współpracującym i szanującym się zespole, mogą odsłonić istotne kwestie i zmuszają do weryfikowania założeń, co ułatwia uzyskiwanie kreatywnych i optymalnych rozwiązań.

Zdaniem P. Druckera w gospodarce opartej na wiedzy sukces przypada w udziale tym, którzy dobrze znają siebie, swoje mocne strony, system wartości i styl pracy. Jedną z kluczowych umiejętności jest zarządzanie sobą¹¹⁸. Według A. Churcha, ci, którzy ponoszą porażki, mają ograniczone spojrzenie na swoje mocne i słabe strony czy styl kierowania. Nie przywiązują znaczenia do tego, jak postrzegają ich inni. Często przeceniają znaczenie umiejętności, dzięki którym odnieśli sukces w przeszłości. Zakładają, że mocne strony dobre w przeszłości,

¹¹⁴ Nosal C., *Menedżerski sukces w kontekście psychologii ryzyka*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, (red.) S.A. Witkowski, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1996; Kuc B.R., op. cit.

¹¹⁵ Wójcik-Kośla D., *Kompetencje menedżera globalnego*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, E. Mastyk-Musiał, WSM, Warszawa 2005; Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje*, op. cit.; Boni M., *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.

¹¹⁶ Buckingham I., Miller P., *Firma autentyczna*, „Personnel Today” 2007, nr 6.

¹¹⁷ Ibidem.

¹¹⁸ Drucker P.F., *Jak zarządzać samym sobą*, „Harvard Business Review Polska” 2003, marzec; Fleming I., op. cit.

wystarczą do tego, aby osiągać dalsze sukcesy, a na nowe problemy patrzą ze starej perspektywy. W odróżnieniu od nich menedżerowie, odnoszący trwałe sukcesy mają świadomość swojego potencjału, a nawet oceniają go skromniej. Bardzo duże znaczenie ma dla nich informacja zwrotna dotycząca ich osiągnięć, nieustannie szukają możliwości doskonalenia się. Zdobywają coraz szersze kompetencje, co umożliwi im dobre funkcjonowanie w różnych sytuacjach¹¹⁹. Ludzie wierzący w siebie¹²⁰, o wysokim poczuciu własnej efektywności, kiedy spada na nich niepowodzenie, szybko wyciągają wnioski z własnych błędów i umacniają się w determinacji do odniesienia sukcesu¹²¹. Wysoka samoakceptacja menedżerów we współczesnych warunkach jest nieoceniona. Daje im pewność siebie, zdecydowanie w działaniu, szczególnie w sytuacjach nowych, trudnych i niezbadanych. Bez gotowości do podejmowania większego ryzyka i odwagi nie osiągnie się sukcesów w gospodarce opartej na wiedzy.

Kluczowa dla menedżera w nowej gospodarce jest umiejętność dostrzegania silnych i słabych stron pracowników. Ona zawsze była ważna, lecz w gospodarce opartej na wiedzy jej ranga znacznie wzrosła. W dzisiejszym wysoko wyspecjalizowanym świecie biznesu wielkim wyzwaniem jest znalezienie odpowiedniego dopasowania pomiędzy osobą i jego talentami, a rolą jaką powinien pełnić w organizacji. Każdy człowiek ma jakieś talenty, ale rolą menedżera, jest je zidentyfikować i przekształcić w osiągnięcia na rzecz realizacji celów organizacji.

Kluczowa dla gospodarki opartej na wiedzy jest przedsiębiorczość menedżerów¹²². Definiuje się ją jako postępowanie polegające na twórczym, nowatorskim podejmowaniu i rozwiązywaniu pojawiających się problemów, dostrzeganiu i umiejętnym wykorzystywaniu nadarzających się okazji oraz elastycznym przystosowywaniu się do zmiennych warunków otoczenia¹²³. Autorzy rozróżniają dwa rodzaje przedsiębiorczości, zewnętrzną poprzez samo zatrudnienie i tworzenie bytów gospodarczych, oraz wewnętrzną (innowacyjną), która wyraża się inicjowaniem i rozwijaniem nowych zamierzeń w obrębie istniejącej organizacji, ukierunkowanych na poprawę jej funkcjonowania na rynku¹²⁴. Menedżera przedsiębiorczego cechuje motywacja osiągnięć, poczucie umiejscowienia kontroli

¹¹⁹ Kaplan R., Drath W., Kofodimod J., *Balancing, High hurdles: The Challenge of Executive Self Development*, Technical Report, 1985, No. 125, Greensboro NC Center for Creative leadership.

¹²⁰ Na znaczenie wiara we własne siły i optymizm dla sukcesów zawodowych wskazuje wielu badaczy: Goleman (1999), Seligman, za: Dąbek, Jarmuż, Witkowski (1994), Handy, za: Hesselbein, Goldsmith, Beckhard (1997), Bartkowiak (2000), Majewska-Opielka (1996), Adamiec, Kożusznik (1996), Dornan i Maxwell (1995), Hill i Stone (1994), Frankowicz (2000), Kupczyk (2006).

¹²¹ MacMillan D., *Krucha pewność siebie*, „Business Week” 2008, nr 5.

¹²² Walkowiak R., *Model kompetencji*, op. cit.; Matusiak K., Kuciński J., Gryzik A., op. cit.

¹²³ Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960.

¹²⁴ Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

wzmocnień, podejmowanie ryzyka i tolerowanie niepewności¹²⁵. Przedsiębiorczość traktowana jest także jako otwartość na nowe idee i zmiany organizacyjne, gotowość do ciągłego uczenia się, inicjatywa i elastyczność, pomysłowość i innowacyjność, poznawcze panowanie nad sytuacją, dążenie do mistrzostwa, nastawienie na sukces wspomagane siłą woli, odwaga odchodzenia od pomyslnie wdrożonych pomysłów i poszukiwania nowych rozwiązań na rzecz zaspokajania potrzeb klientów¹²⁶.

Szczególnie cenna w obecnych czasach jest orientacja na klientów, bowiem nigdy wcześniej nie mieli oni tak wiele do powiedzenia. Współcześnie to oni przejęli kontrolę nad firmami i nie godzą się już być biernymi odbiorcami dóbr i usług. Poprzez grupy konsumenckie i indywidualne osoby przy wykorzystaniu Internetu (blogi, sklepy internetowe, dostęp do wirtualnych półek sklepowych, wirtualne spotkania towarzyskie, itd.) mają wpływ na procesy produkcyjne. Bez koncentracji na klientach współcześnie żadna organizacja nie ma szansy na długotrwałą egzystencję. Nabywca oczekuje szybkiego elastycznego dopasowania produktów do jego zindywidualizowanych potrzeb¹²⁷.

Cechą charakterystyczną dla gospodarki opartej na wiedzy jest indywidualizacja. Świat jej potrzebuje jak nigdy dotąd. Jest ona jednak talentem i trzeba znaleźć do organizacji ludzi, dla których najbardziej intrygująca jest niepowtarzalność. Wnikliwie wychwytyją to, co w ludziach jest wyjątkowe i wyróżniające; wiedzą, jakie kto ma mocne strony i potrzeby, co komu najlepiej wychodzi i dzięki temu umieją dobrać efektywny zespół¹²⁸. Z pewnością cenne byłyby tu osoby posiadające także talent maksymalisty. Cechuje je docieranie do doskonałości poprzez wykorzystywanie tego, co już jest dobre; fascynują ją zdolności, talenty, mocne strony; koncentruje się na atutach, a nie na brakach; wybiera wyjątkowość, a nie przeciętność.

Indywidualizacji oczekuje też współczesny klient, który żąda szybkiego i elastycznego dopasowywania produktów do jego specyficznych potrzeb¹²⁹.

Kolejną oczekiwaną kluczową cechą psychologiczną menedżerów, która była bardzo ważna także i w przeszłości, jest sumienność (zorganizowanie, skłonność

¹²⁵ Shaver K.G., Scott L.R., *Person, process, choice: The psychology of new venture creation*, Entrepreneurship: Theory and Practise 1991, nr 2; Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., op. cit.

¹²⁶ Schumpeter J., op. cit.; Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.

¹²⁷ Drucker P.F., *Jak zarządzać...*, op. cit.; Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje...*, op. cit.; Łokaj A., Wójcik P., *Relacje z klientami: rosnąca świadomość, kulejąca praktyka*, „Harvard Business Review Polska” 2005, nr 12; Piwoni-Krzeszowska E., *Kształtowanie relacji z klientami w turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, (red.) M. Przybyła, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.

¹²⁸ Buckingham, Coffman, op. cit.

¹²⁹ Łokaj A., Wójcik P., op. cit.; Piwoni-Krzeszowska E., op. cit.

do porządku, skrupulatność, skuteczność, odpowiedzialność, ambicja, wytrwałość, samodyscyplina, obowiązkowość, dążenie do osiągnięć, samodzielne wyznaczanie celów i ich realizacja, rozważa, porządek, praktyczność, pracowitość)¹³⁰. Jej znaczenie w gospodarce opartej na wiedzy wzrasta, szczególnie ze względu na jej składową, którą jest skuteczność. Literatura przedmiotu dostarcza wielu dowodów na to, iż była ona i jest nadal, najważniejszą cechą sprawnych menedżerów¹³¹.

Kolejne kluczowe cechy psychologiczne kadry kierowniczej to: stabilność emocjonalna i wynikające z niej kompetencje emocjonalne¹³², takie jak: samoświadomość, samoregulacja, motywacja, optymizm, wiara w siebie, twórcze reakcje na niepowodzenia i przeszkody, empatia, umiejętność radzenia sobie w stosunkach z innymi. Są one szczególnie oczekiwane u menedżerów na średnim szczeblu zarządzania. W gospodarce opartej na wiedzy struktury ulegają spłaszczeniu i rola kierowników nabierze większego znaczenia. Jak wskazują badania to właśnie kierownicy mają najwyższą inteligencję emocjonalną. Na poziomie dyrektorów wyniki są już znacznie niższe, a u prezesów najniższe¹³³.

Znaczenie tych kompetencji podkreśla fakt, potwierdzony badaniami, że pracownicy rozstają się nie z firmą, lecz z ze swoimi menedżerami. Tak wiele pieniędzy wydaje się na to, aby zatrzymać dobrych ludzi (lepsze płace, apanaże i szkolenia), a w końcu okazuje się, że rotacja zależy przede wszystkim od menedżera¹³⁴.

Podsumowanie

Kończąc powyższe rozważania i refleksje oraz przegląd literatury na temat sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy, należy stwierdzić, iż mimo braku pełnej zgodności udało się wyłonić kluczowe czynniki. Mimo licznych wypowiedzi autorów, z racji faktu, iż temat ten cieszy się w Polsce dużym zainteresowaniem, należy stwierdzić, że jest on jeszcze słabo zbadany.

¹³⁰ Caproni P., *Management Skills for Everyday Life The Practical Coach*, Prentice Hall, 2004; Nęcka E., *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk 2002.

¹³¹ Drucker P., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999; Buckingham M., Clifton D., op. cit.; Caproni P., *Management Skills for Everyday Life The Practical Coach*, Prentice Hall, 2004; Welch J., op. cit.; Penc 2005.

¹³² Na znaczenie kompetencji emocjonalnych dla sukcesów wskazują liczni autorzy: Goleman (1999), Jacobs, Chena, Boyatzis, Spencer, za: Goleman (1999), Nosal, Piskorz (1996), Peters, Waterman (1982), Radkiewicz (1996), Supryn (1996), Dorman, Maxwell (1995), Wilhelm, za: Hesselbein, Goldsmith, Beckhard (1997).

¹³³ Bradberry T., Greaves J., *Podręcznik inteligencji emocjonalnej*, Helion, Katowice, 2006, s. 41.

¹³⁴ Buckingham, Coffman, op. cit., s. 40.

Wdrożenie w Polsce modelu gospodarki opartej na wiedzy jest w początkowej fazie¹³⁵, a polskie przedsiębiorstwa dopiero stają w obliczu fundamentalnych zmian. Stąd też prezentowane opinie autorów często mają charakter postulatowy i oparte są na doświadczeniach krajów wysoko rozwiniętych, których gospodarki są już oparte na wiedzy. Nie umniejsza to jednak ich walorów poznawczych. Niepewność prognoz ekonomicznych, jaką obserwujemy w czasach obecnego globalnego kryzysu finansowego, i dystansu, jaki dzieli polską gospodarkę w wielu obszarach od krajów Unii Europejskiej i świata, stwarza potrzebę poszukiwania sposobów wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw i efektywnych kierunków ich rozwoju. Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych potwierdzają, iż czynnikiem sukcesów gospodarczych w obecnych czasach jest wdrożenie modelu gospodarki opartej na wiedzy. Bardzo ważną rolę w tym procesie ma do odegrania kadra kierownicza. To od nich zależeć będzie tempo i zakres zmian w tym obszarze. Nie ułatwia sprawy fakt, iż w obecnych czasach od każdego menedżera – począwszy od niższych szczebli, a na prezesie skończywszy – oczekuje się przełomowej i błyskawicznej poprawy wyników organizacji. To właśnie ta presja sprawia, że współcześni menedżerowie muszą nieustannie modyfikować założone strategie działania, modele biznesowe i kierunki rozwoju.

W niniejszej opracowaniu wykorzystano interesujące koncepcje najlepszych specjalistów ze świata nauki i praktyki, dotyczące nowych tendencji, umiejętności i zachowań pozwalających osiągnąć sukces menedżera. Zaproponowanej powyżej listy czynników nie należy jednak traktować jako wyczerpującej ani też adekwatnej do każdej sytuacji. Ma ona jedynie charakter pomocniczy oraz podsumowujący. Autorka pracy żywi jednak nadzieję, że prezentacja poglądów pozwoli menedżerom na głębszą refleksję i ustalenie nowych, efektywniejszych kierunków rozwoju, zarówno własnego, jak i organizacji. Z pewnością ułatwi to przechodzenie ich przedsiębiorstwom do bardziej zaawansowanych metod gospodarowania i rywalizacji, bazujących na wiedzy i innowacjach, oraz pozwoli na intensywniejszy proces wdrożenia modelu gospodarki opartej na wiedzy.

¹³⁵ W Rankingu „Knowledge Economy Index” 2008 Polska zajęła 36 miejsce na 140 państw. „Knowledge Economy Index – KEI”, „Knowledge Index – KI”, 2008.

WIODĄCE UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERÓW WIEDZY

Kazimierz Perechuda

Wstęp

W nowoczesnych organizacjach gospodarczych znikają klasyczne kategorie: robotnika, pracownika, kierownika liniowego (sztygara, brygadzisty) etc. Zastępowane są one w przedsiębiorstwach *high-technology* kategoriami:

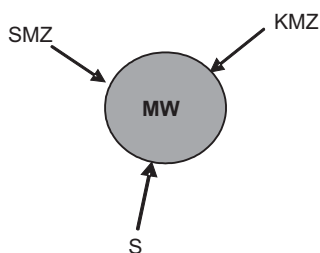
- menedżera wiedzy,
- pracownika wiedzy,
- organizatora wiedzy,
- projektanta wiedzy,
- agenta wiedzy,
- wojownika wiedzy,
- kapłana wiedzy itd.

Oznacza to, że w sektorach zaawansowanych produktów i usług zachodzi potrzeba zatrudnienia menedżerów i pracowników – profesjonalistów wysokiej klasy w danej specjalności.

8.1. Determinanty roli menedżera wiedzy

W zatrudnianiu i doskonaleniu menedżerów i pracowników wiedzy trzeba uwzględnić dwie podstawowe makroprzesłanki (rys. 1):

- rodzaj sektora,
- rodzaj modelu zarządzania preferowanego w sektorze,
- rodzaj modelu zarządzania preferowanego w korporacji.

Rysunek 1. Makrodeterminanty roli menedżera wiedzy

Legenda:

MW – menedżer wiedzy,

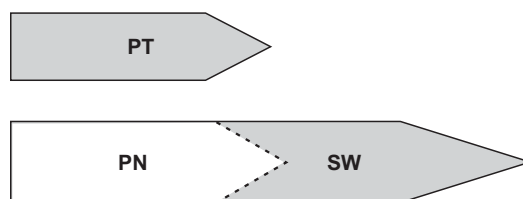
S – sektor,

SMZ – sektorowy model zarządzania,

KMZ – korporacyjny model zarządzania.

Źródło: Opracowanie własne.

8.2. Determinanty sektorowe

Rysunek 2. Szczelina wiedzy

Legenda:

PT – przemysł tradycyjny,

PN – przemysł nowoczesny,

SW – szczelina wiedzy.

Źródło: Opracowanie własne.

W tradycyjnych sektorach gospodarki (przemysł ciężki, hutnictwo, stalownictwo, górnictwo, rolnictwo i in.), tempo zmian innowacyjnych, technologicznych, marketingowych, badawczo-rozwojowych i in. nie jest tak wysokie jak w nowoczesnych przemysłach:

- elektronicznym,
- elektrotechnicznym,
- telekomunikacyjnym,
- informatycznym,

- biotechnologicznym,
- medycznym i inne.

Oznacza to, że nacisk na permanentne doskonalenie pracowników jest tutaj mniejszy, co owocuje powstaniem **szczelin wiedzy** (rys. 2). Mamy tutaj do czynienia z „**rozwieraniem się nożyc wiedzy**”, polegającym na:

- oddalaniu się przestrzeni wiedzy między poszczególnymi sektorami,
- izolowaniu się wysp wiedzy korporacyjnej,
- ciągłej tendencji ucieczki pracowników z przemysłów tradycyjnych do nowoczesnych.

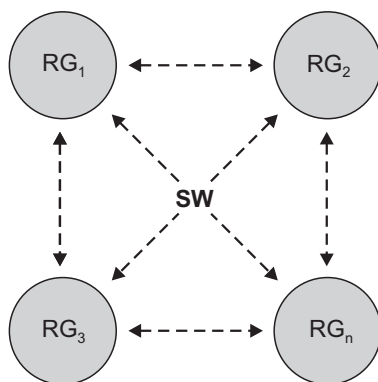
1. Tworzenie szczelin wiedzy

Koncepcja zrównoważonego rozwoju nie przewiduje tworzenia szczelin wiedzy, zwłaszcza na poziomie regionów, gdzie zakłada się wyrównywanie ich potencjału (rys. 3).

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa zbytne dopasowanie naszych procesów do procesów kooperantów, skądinąd słuszne, ma jednak następujące wady:

- zbytne poleganie na kluczowych kompetencjach firmy integratora,
- uzależnienie się od *know-how* kooperanta,
- sieciowe niewolnictwo,
- zanikanie improwizacji i kreatywności.

Rysunek 3. Zrównoważony rozwój jako redukcja szczeliny wiedzy



Legenda:

RG – regiony gospodarcze,

SW – szczelina wiedzy,

Źródło: Opracowanie własne.

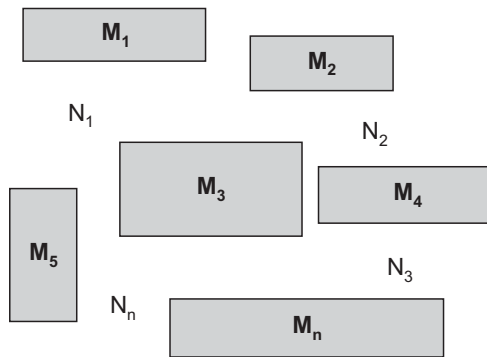
Stąd też celowe i świadome tworzenie szczelin wiedzy (luk, niedopasowań, nieciągłości) uznać należy za jedno z niewykorzystanych dotąd narzędzi użytkowania przewagi konkurencyjnej.

2. Stymulowanie nieciągłości

Pracoholizm menedżerów stanowi negatywny przykład permanentnej ciągłości działań menedżerów, którzy od lat nie korzystając z urlopu, wykazują się coraz mniejszą sprawnością.

W powyższym kontekście należy bardzo pozytywnie ocenić **siatkę nieciągłości** działań, decyzji, projektów i przedsięwzięć (rys. 4). Stymulowanie nieciągłości decyzji i działań (oczywiście w bezpiecznych granicach) traktować należy jako **nową kluczową umiejętność** menedżera wiedzy, gdzie niezwykle istotną rolę odgrywa wolna przestrzeń dla wyobraźni, intuicji i twórczych działań. Oczywiście tego typu umiejętność nie może być preferowana w organizacjach typu biurokratycznego i mechanistycznego.

Rysunek 4. Siatka nieciągłości



Legenda:

M_{1, 2, n} – moduły przedsiębiorstwa,

N_{1, 2, n} – nieciągłości decyzji i działań.

Źródło: Opracowanie własne.

8.3. Umiejętności menedżera wiedzy

1. Umiejętności menedżera w organizacji wirtualnej

Przedsiębiorstwo wirtualne optymalizuje grę na zasobach niematerialnych (informacja, wiedza, patenty, wynalazki, prawa autorskie i in.).

Organizacja wirtualna ma dwie **antynomiczne wady**: przejrzystość oraz nieprzejrzystość.

Tabela 1. Kluczowe wiązki umiejętności wirtualnego menedżera wiedzy

Umiejętności wirtualnego menedżera wiedzy			
Przestrzeń			
Przejrzysta		Nieprzejrzysta	
Orientacja na klientów zewnętrznych	generowanie impulsów nisko sygnałowych	Orientacja na klientów wewnętrznych	generowanie impulsów mocno sygnałowych
	PR		wewnętrzne pozycjonowanie
	tworzenie sieci relacji zewnętrznych		tworzenie sieci relacji wewnętrznych
	generowanie ciągłości		generowanie nieciągłości
	socjotechnika		NLP
	wiedza wtórna		wiedza pierwotna
	kombinacja wiedzy		internalizacja wiedzy
	CRM		marketing personalny
	badania rynkowe		wywiad gospodarczy

Źródło: Opracowanie własne.

Wirtualne firmy internetowe, do których właściwie każdy ma dostęp (pozorna przejrzystość), jednocześnie posiadają ogromne pokłady wiedzy niejawnej i nierozproszonego kapitału intelektualnego (nieprzejrzystość). Stąd też wirtualny menedżer wiedzy powinien umiejętnie poruszać się w **jawnych i niejawnych** przestrzeniach przedsiębiorstwa wirtualnego (tab. 1).

2. Umiejętności menedżera w fabryce fraktalnej

Organizacja (przedsiębiorstwo, fabryka) fraktalna jest stosunkowo młodą i mało rozpoznaną koncepcją zarządzania. W rzeczywistości pewne prace koncepcyjne, projektowe i wdrożeniowe realizowane są w przedsiębiorstwach niemieckich. Główną ideą przedsiębiorstwa fraktalnego jest równorzędność i tożsame przenikanie się poszczególnych poziomów zarządzania: operacyjnego, taktycznego i strategicznego, jak również następujących bytów organizacyjnych: stanowisko organizacyjne, komórka organizacyjna, pion, przedsiębiorstwo, otoczenie.

Podstawowa megazasada organizacji fraktalnej brzmi następująco: makro zawiera się w mikro i vice versa. Podstawowe dylematy umiejętności menedżera fabryki fraktalnej przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Antynomiczne umiejętności menedżera fraktalnego

Umiejętności antynomiczne	
myślenie globalne	myślenie lokalne
uniwersalizacja	specjalizacja
podejście holistyczne	podejście atomistyczne
sieciwowość	koncentracja na węzłach
permanentny dynamizm	podejście statyczne
kojarzenie makro i mikro	koncentracja na więziach organizacyjnych
zarządzanie talentami	kierowanie pracownikami
zarządzanie profesjonalistami	kierowanie specjalistami
makroprojekty	mikroprojekty
totalna rotacja	orientacja stanowiskowa
awans poziomy	awans pionowy
poszerzanie kompetencji	pogłębianie specjalizacji
przenikanie kompetencji	izolowanie obszarów zadaniowych

Źródło: Opracowanie własne.

3. Umiejętności menedżera w zarządzaniu procesami

Zarządzanie procesami i zarządzanie wiedzą są ściśle ze sobą skorelowane, co owocuje m.in. takim narzędziem organizatorskim, jakim jest **mapa wiedzy**. Mapowanie procesów przedsiębiorstwa stało się standardem; jest to podstawowy wymóg funkcjonowania nowoczesnego przedsiębiorstwa. Procesy projektowo-produkcyjne, technologiczne itd. należy traktować jako nośniki wiedzy projektowej, technologicznej, produkcyjnej i in. (rys. 5). Tak więc w rzeczywistości gospodarczej przedsiębiorstw w sposób subtelny przenikają się dwie mapy: procesów i wiedzy, z czego nie zawsze zdają sobie sprawę menedżerowie i pracownicy.

Procesy w przedsiębiorstwie obsługują:

- menedżerowie procesów,
- pracownicy procesowi.

Właściciele procesu powinni:

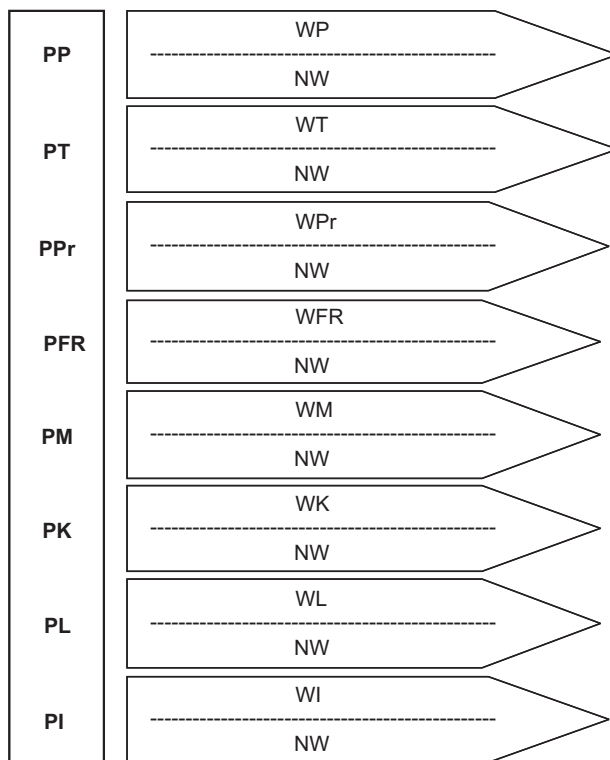
- mieć ogład całości procesów w firmie (od A do Z),
- dysponować mapą procesów,
- konsultować mapę procesu z menedżerami i pracownikami procesowymi,
- włączać klientów oraz podmioty zaangażowane do współtworzenia mapy procesów.

Umiejętności menedżera wiedzy są znacznie szersze:

- identyfikacja i diagnozowanie wysp wiedzy,
- wychwytywanie luk wiedzy,

- sterowanie strumieniami wiedzy,
- ustalanie trajektorii nawigowania pracownikami wiedzy,
- likwidowanie (sprzedaż) zbędnych wysp wiedzy,
- sterowanie ciągłością i nieciągłością przepływów wiedzy.

Rysunek 5. Procesy jako nośniki wiedzy



Legenda:

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| NW – nośnik wiedzy | WP – wiedza projektowa |
| PP – procesy projektowe | WT – wiedza technologiczna |
| PT – procesy technologiczne | WPr – wiedza produkcyjna |
| PPr – procesy produkcyjne | WFR – wiedza finansowo-rachunkowa |
| PM – procesy marketingowe | WM – wiedza marketingowa |
| PL – procesy logistyczne | WL – wiedza logistyczna |
| PFR – procesy finansowo-rachunkowe | WK – wiedza kadrowa |
| PI – procesy inne | WI – wiedza inna |
| PK – procesy kadrowe | |

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie

1. Nowe modele zarządzania wymagają **innego spojrzenia** na funkcje, role i kwalifikacje menedżerów i pracowników.
2. Kluczowe (wiodące) umiejętności menedżerów umożliwiają im swobodne przemieszczanie się wewnątrz przedsiębiorstwa, jak również w sieciach gospodarczych.
3. Współcześni menedżerowie są lojalni „**tautologicznie**”, tj. w stosunku do samych siebie.
4. W organizacjach sieciowych zanika lojalność sieciowa.
5. Wiodące umiejętności menedżerów ulegają szybkiej dewaluacji.
6. Kariery zawodowe współczesnych menedżerów w coraz większym stopniu będą miały charakter asymetryczny, skokowy i nieciągły.
7. Coraz większego znaczenia nabiera współcześnie zarządzanie talentami, które wymaga uruchomienia następujących procesów:
 - wychwytywania „ukrytych” talentów,
 - monitorowania zdolnych pracowników,
 - mentoringu nad zdolnymi absolwentami najlepszych uczelni,
 - coachingu wyselekcjonowanych pracowników,
 - awansu poziomego (włączania uzdolnionych „graczy” do ambitniejszych projektów).
8. Coraz częściej zachodzi potrzeba projektowania i uruchamiania w przedsiębiorstwie stanowisk typu: „osobisty trener wiedzy”.

NOWE PRZYWÓDZTWO DETERMINANTĄ SUKCESU W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Józef Puchalski

Wstęp: czym jest przywództwo w organizacji?

Na to pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Stogdill twierdzi, że istnieje wiele różnych definicji przywództwa, tyle, ile osób próbowało to pojęcie zdefiniować. Wszyscy mówią o przywództwie; nieliczni rozumieją, na czym ono polega¹. Początkowo przywództwem zajmowała się głównie socjologia i politologia. Analizowano je głównie z punktu widzenia przywództwa społecznego i politycznego, łącząc je z problemem władzy, traktując jako jeden z aspektów władzy². Ukształtowaniu się nauki o organizacji i zarządzaniu towarzyszyło zainteresowanie się przywództwem utożsamianym z pojęciami kierowania, zarządzania czy liderowania³. Współcześnie przywództwo jest jednak wyraźnie różne od tych pojęć. Uważa się, że: *termin „przywództwo” jest znacznie węższym niż „kierowanie”*. Według C. Sikorskiego, *przywództwo jest zaledwie jedną z podstawowych funkcji kierowniczych i określane jest najczęściej jako oddziaływanie na zachowanie innych osób, polegające na ustanawianiu nowych wzorców zachowań, zmianie częstości występowania określonych zachowań oraz dostarczaniu wskazówek dotyczących modyfikacji zachowań*⁴.

¹ Za Puchalski J., *Podstawy nauki o organizacji*, WSOWL, Wrocław 2007.

² Fundamentalny wkład do teorii źródeł władzy w organizacji wniósł w początkach bieżącego stulecia Max Weber (1864–1920), niemiecki historyk i metodolog, socjolog i ekonomista, który w dziele *Wirtschaft und Gesellschaft* wyodrębnił trzy (idealne) typy władzy: charyzmatyczną, tradycyjną i racjonalną (legalną) – ten typ posłużył do stworzenia podstaw teorii biurokracji. Kuc R.B., *Od zarządzania do przywództwa*, PTM, Warszawa 2006, s. 385.

³ Pszczołowski T., *Organizacja od dołu i od góry*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978.

⁴ Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 83.

W literaturze przedmiotu pojęcie rozumiane dwojako – jako proces i jako pewną właściwość⁵. Najczęściej przywództwo definiowane jest jako proces, który *polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz dopomożenia w zdefiniowaniu kultury grupy lub organizacji*⁶. Stąd przywództwo to zdolność do wpływania lub sprawowania władzy we wspólnotach społecznych, władza jednej lub kilku osób do wpływania na grupę i adaptowania własnej polityki. Uważa się bowiem, że o przywództwie można mówić w każdym przypadku, gdy próbuje się wpłynąć na poglądy czy zachowania innych osób, aby osiągnąć konkretny, dany cel w życiu prywatnym lub zawodowym. Cała sztuka przewodzenia opiera się na umiejętności dostrzegania i realizowania owych celów, na realizacji potencjału tkwiącego w innych ludziach oraz kierowania talentów, wiedzy i zdolności grupy w stronę ustalonych wcześniej wyników. Takie definiowanie przywództwa wydaje się dominować w nowoczesnym przedstawianiu i rozumieniu pojęcia.

Pojęcie przywództwa definiuje się także jako pewną właściwość, jako *zbiór cech osobowościowych przypisywanych tym, których postrzega się jako stosujących takie działania z powodzeniem*⁷. W takim przypadku przywódca to osoba zaakceptowana przez innych do pełnienia tej roli dzięki walorom osobistym.

Badacze poszukują więc zarówno cech przywódców (przywództwo jako właściwość), jak i charakteryzują sam proces przywództwa wspierający organizacyjne uczenie się.

Pojawiają się również koncepcje przeciwne, negujące istnienie przywództwa w organizacji. Do takich teorii zaliczyć można koncepcję substytutów przywództwa. Autorzy – S. Kerr, J.M. Jermier – twierdzą, że przywództwo może być neutralizowane lub wręcz zastępowane przez cechy podwładnego, zadania i organizacji. Według T. Lamberta, tego typu koncepcje nie mają jednak uzasadnienia. Jeśli formalne przywództwo w organizacji zostaje neutralizowane lub przechodzi na dalszy plan, zawsze znajdują się ludzie, którzy staną się nieformalnymi liderami⁸. Finalnie, organizacja powraca do punktu wyjścia, ma silnego lidera, tylko często jest to nieodpowiednia osoba. Próba odzyskania władzy przez starego przywódcę nieuchronnie prowadzi do konfliktu.

Interesujący jest także pogląd na przywództwo Ch. Manza i H. Simsa, którzy w swojej pracy *Superleadership* posuwają się jeszcze o krok dalej. Wprowadzają

⁵ Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996; Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998; Sadler P., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

⁶ Griffin R.W., op. cit., s. 492.

⁷ Sikorski C., op. cit., s. 83.

⁸ Lambert T., *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, ABC, Warszawa 2000, s. 131.

oni pojęcie „superlidera” jako *osoby, która prowadzi innych, by sami siebie prowadzili*⁹. Jego wpływ staje się trudny do zauważenia, jednak niezbędny. Superlider inspiruje, motywuje, zachęca, bez potrzeby sięgania po autorytet formalny wynikający z pełnienia funkcji kierowniczej w danej organizacji. Ważne jest, że jego współpracownicy, którym przewodzi mają dużą wiedzę, są specjalistami, ekspertami. Mają oni potencjał, aby zmieniać rzeczywistość. Superlider pełni rolę swoistego katalizatora, który pozwoli im wyzwolić własny potencjał. W ten sposób superlider wspierając rozwój kultury samo przewodzenia, sam „korzysta” z wiedzy i doświadczeń wielu ludzi¹⁰.

9.1. Ewolucja postrzegania przywództwa

1. Teoria cech – podejście kwalifikacyjne

Najwcześniej, gdy tylko zagadnienie przywództwa zainteresowało badaczy, próbowano je utożsamić z zestawem cech przywódczych. W badaniach brano pod uwagę cechy osobowe, psychologiczne i fizyczne. W pierwszym badaniu, tzw. podejściu kwalifikacyjnym, w celu ustalenia wymiernych cech porównywano cechy tych osób, które uznano za przywódców, z cechami osób, które za przywódców nie uznano. Zestawiono także cechy przywódców skutecznych z cechami nieskutecznych.

Badane cechy podzielono na:

- cechy fizyczne, takie jak wzrost, atrakcyjność,
- cechy osobowości, takie jak agresywność, wiara w siebie,
- umiejętności budowania relacji społecznych, takie jak umiejętności komunikacyjne, takt,
- umiejętności zawodowe, takie jak zdolności organizacyjne, planistyczne itd.

Większość badań odnosiła się do pierwszej kategorii, w której porównywano przywódców z nieprzywódcami. Współcześnie wciąż aktualne są zadawane pytania: Czy rzeczywiście ludzie będący przywódcami łączą w sobie tak wiele zalet i tak mało wad? Które z wymienionych cech są najważniejsze, niezbędne, a które drugorzędne? Czy w każdym konkretnym przypadku hierarchia ważności cech będzie taka sama? Jakie cechy i czy w ogóle występują faktycznie najczęściej? Wielu uznanych przywódców nie miało i nie ma tych cech, np. Napoleon był niskiego wzrostu, a Lincoln był introwertykiem o markotnym usposobieniu. Możliwe, że ludzie stają się np. bardziej stanowczy i pewni siebie z chwilą zajęcia przywódczego stanowiska, tak więc nawet te cechy mogą być skutkiem, a nie

⁹ Ibidem, s. 129.

¹⁰ Manz C.C. i Sims Jr. H.P. opracowali własną typologię stylów przywódczych. Zawiera ona cztery style przywództwa: silny człowiek, negocjator, wizjoner i superlider. A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005.

przyczyną umiejętności przywódczych. Chociaż pomiary osobowości w niedługim czasie mogą stać się dokładniejsze, a niektóre cechy istotnie ukażą się związane z uzdolnieniami przywódczymi, dotychczasowe badania wskazują, że ludzie, którzy stają się przywódcami, nie charakteryzują się jakimś zbiorem określonych cech odróżniających ich od nieprzywódców. W badaniach Stogdilla wśród cech 124 przywódców tylko kilka powtarzało się: wyższy poziom inteligencji, lepsze wyniki w szkole, wyższa aktywność w działaniach grupowych¹¹. Niektórzy jednak badacze dokonują prób ustalenia, które z cech mających znamionować osobowość przywódcy, wymieniane są przez największą ilość badaczy. Na ogół wymienia się pięć właściwości, dzięki którym przywódca przewyższa przeciętnego członka swojej grupy¹²:

- inteligencję,
- wiedzę,
- odpowiedzialność w wypełnianiu swych obowiązków,
- aktywność i uczestnictwo w życiu społecznym,
- pozycję społeczną i ekonomiczną.

Nieco rzadziej wymieniane są: towarzyskość, inicjatywa, wytrwałość, pewność siebie, wrażliwość i wnikliwość wobec powstających sytuacji, uspołecznienie, popularność, przystosowywanie się do nowych sytuacji i elokwencja.

Próby znalezienia jednego zestawu cech okazały się więc bezowocne. Leżąc u podstaw tych badań tendencja do dopatrywania się istoty problemu przywódcy, kierownika w psychologicznych właściwościach przywódcy, zwana „teorią cech”, przyniosła rozczarowanie. Bliższa analiza otrzymanych wyników prowadzi do wniosku, że nie ma właściwie specjalnego, odrębnego i jednolitego typu „osobowości” przywódcy, że poszczególni przywódcy, kierownicy bardzo się między sobą różnią. Kolejne badania dokładały do zestawu cech wcześniej wyodrębnionych dziesiątki innych, nie potwierdzając tych wcześniejszych. W każdej kulturze zestaw tych cech był inny. Zmieniał się on także w zależności od sytuacji. Co więcej – nawet istnienie odrębnych zdolności kierowniczych okazało się wątpliwe. Szybko porzucono więc powszechny w świadomości ludzi pogląd, że przywódcy charakteryzują się jakimiś szczególnymi cechami osobowościowymi.

Zdecydowanie skuteczniejsze okazały się badania, w których podjęto próby wyróżnienia cech konsekwentnie wiążących się z przywództwem. W literaturze wymienia się zatem cechy różniące przywódców od nieprzywódców. Są nimi¹³:

- ambicja i energia,
- pragnienie przewodzenia innym i wywierania na nich wpływu,

¹¹ Za Potocki A. (red.), op. cit.

¹² Robbins S.P., op. cit.

¹³ Ibidem, s. 240.

- uczciwość i prawość,
- wiara w siebie,
- inteligencja,
- głęboka wiedza techniczna w dziedzinie objętej zakresem odpowiedzialności przywódcy.

Ważne jest jednak, że chociaż przywódców jako zbiorowość charakteryzuje wyróżniony zestaw cech, to ich posiadanie wcale nie gwarantuje umiejętności przywódczych. Okazało się także, że wielu niekwestionowanych przywódców wcale tych wyróżnionych cech nie posiada. Przyjęto więc, że *osoba posiadająca wszystkie lub wybrane cechy z listy pożądanych właściwości jest w stanie, poprzez ich rozwój, stać się dobrym liderem, natomiast ta, która nie wykazuje się żadną z nich, nigdy nie będzie przywódcą efektywnym*¹⁴.

2. Teoria zachowań

Gdy okazało się, że poszukiwanie cech przywódczych nie może zakończyć się sukcesem, badacze zaczęli badać, kim są przywódcy, co robią, w jaki sposób delegują zadania, jak motywują i porozumiewają się z podwładnymi, jak wykonują zadania, czy są raczej demokratyczni, czy autokratyczni. Badacze próbowali znaleźć zachowania cechujące skutecznych przywódców. W ten sposób narodziło się behawioralne podejście do przywództwa. W przeciwieństwie do cech, zachowań można się nauczyć, stąd teoria ta wydawała się szczególnie atrakcyjna. Uważano bowiem, że osoby nauczone odpowiednich zachowań mogłyby skuteczniej przewodzić. Różnice między teoriami cech i teoriami zachowań polegały więc na odmienności założeń. Gdyby prawdziwe były teorie cech, to człowiek rodziłby się jako przywódca. Gdyby zaś przywódcy wyróżniali się określonymi zachowaniami, to moglibyśmy opracować programy, które uczyłyby osoby, pragnące zostać skutecznymi przywódcami. Była to z pewnością teoria budząca większe zainteresowanie, bo oznaczała, że można zwiększyć podaż przywódców. Gdyby szkolenie było skuteczne, możliwe byłoby uzyskanie nieograniczonej liczby skutecznych przywódców.

Okazuje się jednak, że zachowania przywódcze stosowane w jednej sytuacji niekoniecznie będą właściwe w innej. Niemniej, pomimo narastających danych, które mogą świadczyć o tym, że skuteczność zachowań przywódczych przynajmniej częściowo zależy od sytuacji przywódcy, niektórzy badacze doszli do wniosku, iż w rozmaitych okolicznościach pewne zachowania kierownicze są skuteczniejsze od innych. Badacze skupili uwagę na dwóch aspektach: funkcjach przywódczych i stylach przewodzenia.

¹⁴ Jasińska A., Wiśniewska-Szałek A., *Zmiany w charakteryzowaniu efektywnego menedżera w ewolucji teorii przywódczych*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, (red.) J. Skalik, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 227.

Jeżeli chodzi o funkcje przywódcze, idealny przywódca powinien pełnić funkcje związane z zadaniami oraz podtrzymujące trwałość grupy. Zazwyczaj jednak funkcje te są rozdzielone. Badania wykazywały, że najskuteczniejsze grupy odznaczają się takim podziałem:

- jedna osoba (zazwyczaj kierownik, przywódca) pełni funkcje związane z zadaniem,
- inny członek grupy – funkcję społeczną.

Taka specjalizacja przywództwa wskazuje, że dana osoba powinna koncentrować się tylko na jednej roli, gdyż druga w ten sposób byłaby zaniechywana kosztem tej pierwszej. Na przykład kierownik, skupiając się na funkcji związanej z zadaniem, może narzucać swoje poglądy i zachęcać grupę do podjęcia szybkiej decyzji. Zaś funkcja utrzymywania grupy wymaga poświęcania uwagi pomysłom i uczuciom innych członków grupy. Członek, który jednak potrafiłby skutecznie pełnić obie te funkcje, byłby szczególnie skutecznym przywódcą.

Te dwie funkcje przywódcze znajdują odzwierciedlenie w stylach przewodzenia: zorientowanym na zadania i zorientowanym na pracowników. Stwierdzić należy, że w literaturze przedmiotu nie wskazuje się badaczy, którzy jako pierwsi zapoczątkowali teorię zachowań. Równoległe nad tym problemem pracowało kilku badaczy. Wśród tych badaczy wymienia się między innymi: K. Levina, R. Lippitta i R.K. White¹⁵.

Badania te prowadzono pod koniec lat 40. na Uniwersytecie Stanowym w Ohio. Starano się wyróżnić niezależne wymiary zachowań przywódczych. Badania te doprowadziły ostatecznie do wyróżnienia dwóch kategorii, w znacznym stopniu obejmujących większość zachowań przywódczych, opisywanych przez podwładnych. Te dwa wymiary nazwano inicjowaniem struktury oraz wspieraniem. Zachowania te nie były jednak traktowane jednowymiarowo, więc przywódca mógł jednocześnie wyrażać oba zachowania w różnym stopniu. Pierwszym jest inicjowanie struktury, które *odnosi się do stopnia, w jakim przywódca definiuje oraz określa strukturę własnej roli i roli podwładnych w dążeniu do osiągnięcia celu. Obejmuje ono zachowania zmierzające do organizowania pracy i stosunków w pracy oraz do ustalania celów*¹⁶. Natomiast drugim wspieranie, które *opisuje się jako stopień, w jakim stosunki danego człowieka w pracy cechują się wzajemnym zaufaniem, szacunkiem wobec koncepcji podwładnych i uwzględnianiem ich uczuć. Tego rodzaju przywódca wykazuje się troską o komfort podwładnych, o ich dobrobyt, pozycję i zadowolenie. Przywódcę cechującego się dużą przychylnością można opisać jako takiego, który pomaga podwładnym w ich problemach osobistych, jest przyjazny i dostępny, traktuje wszystkich*

¹⁵ Ibidem, Robbins S.P., op. cit.

¹⁶ Ibidem, s. 242.

*podwładnych jako równych sobie*¹⁷. Końcowe wnioski z badań przeprowadzonych na Uniwersytecie Stanowym Ohio wykazały, że przywódcy, charakteryzujący się wysokim stopniem inicjowania struktury i wysokim stopniem wspierania, zazwyczaj częściej osiągają dużą efektywność i znaczny stopień zadowolenia podwładnych niż tacy, którzy cechują się niskim stopniem tych kryteriów. Jednakże znaleziono wiele wyjątków, z których wynikało, że w teorii tej należy też uwzględnić czynniki sytuacyjne.

Podobne badania w latach sześćdziesiątych nad przywództwem przeprowadzono na Uniwersytecie w Michigan pod kierunkiem R. Likerta. Miały one zbliżone cele badawcze, tj. wyszukać cechy zachowań przywódców, wykazujące związek z miarą ich efektywności. W badaniach tych również wyróżniono dwa wymiary zachowań przywódczych, które nazwali „orientacją na pracowników” i „orientacją na produkcję”. Poczyniono założenie, że dwa style przywódcze stoją w skrajnych punktach jednego kontinuum, tzn. w im większym stopniu kierownik orientuje się na zadanie, w tym mniejszym może orientować się na stosunki z pracownikami. Przywódcy zorientowani na pracowników osobiście interesowali się potrzebami podwładnych i godzili się na indywidualne różnice między członkami grupy. Natomiast przywódcy zorientowani na produkcję kładli raczej nacisk na techniczne czy zadaniowe strony pracy – ich główną troską było doprowadzenie do wykonania zadań grupy, a jej członkowie byli środkiem do tego celu. W końcowych wynikach osiągnęli oni jednak niższą wydajność grupy i niższe zadowolenie z pracy niż przywódcy zorientowani na pracowników. Wnioski, jakie przedstawił badacz sugerowały, że bardziej efektywne jest zachowanie zorientowane na pracowników niż na zadanie¹⁸.

Istotne badania dla teorii zachowań, będące kontynuacją dwuwymiarowej natury przywództwa, przedstawiono w koncepcji siatki kierowniczej R.R. Blake’a i J.S. Moutona. W literaturze można znaleźć opinie, że była to sztandarowa koncepcja teorii zachowań, obrazująca różne style przywódcze w zależności od wykazywania w różnym stopniu przez przywódcę troski o ludzi i produkcję. Najskuteczniejszy według tych badaczy był styl kierowania zespołowego (demokratycznego), gdzie występuje największa intensywność obu zachowań¹⁹. Uważają oni, że *taki sposób sprawowania przywództwa niemal w każdej sytuacji doprowadzi do wyższej efektywności, ograniczenia absencji i fluktuacji, jak też większego zadowolenia pracowników*²⁰.

Próby wyjaśnienia przywództwa w kategoriach zachowań przywódcy nie przyniosły jednak oczekiwanego efektu. W bardzo niewielkim stopniu udało się

¹⁷ Ibidem, s. 243.

¹⁸ Jasińska A., Wiśniewska-Szałek A., op. cit.

¹⁹ Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert, Jr. D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 461–462.

²⁰ Jasińska A., Wiśniewska-Szałek A., op. cit., s. 228.

ustalić systematyczne związki między wzorami zachowań przywódczych a efektywnością grupy, gdyż wyniki były różne w zależności od rozmaitych okoliczności. Brakowało uwzględnienia czynników sytuacyjnych, wywierających wpływ na powodzenie lub niepowodzenie²¹.

3. Teoria sytuacyjna

Badacze biorący pod uwagę tylko wybrane cechy czy zachowania przywódcze nie uzyskiwali jednoznacznych wyników badań, gdyż nie udało się potwierdzić w praktyce działania przedstawianych modeli. Doprowadziło to do sformułowania kolejnych teorii przywództwa – sytuacyjnego podejścia do przywództwa.

Teoria sytuacyjna jest wynikiem prac kierowników, doradców i badaczy, którzy próbowali zastosować koncepcje głównych szkół nauki o zarządzaniu do sytuacji występujących w rzeczywistości. Twierdzili często, że metody bardzo skuteczne w określonej sytuacji były beзуżyteczne w innej. Szukali więc wyjaśnienia dla tych doświadczeń. Dlaczego na przykład program doskonalenia organizacji dawał znakomite wyniki w określonej sytuacji, a kompletnie zawodził w innej? Była jedna, logiczna odpowiedź: wyniki są różne, bo sytuacje są różne. Metoda skuteczna w jednym wypadku niekoniecznie musi być skuteczna we wszystkich. Zgodnie zatem z teorią sytuacyjną, zadaniem kierownika, przywódcy jest ustalenie, jaka metoda w danej sytuacji, w danych warunkach i w danym momencie najlepiej przyczyni się do osiągnięcia celów kierownictwa.

Zapowiedzią nowej teorii był model przywództwa R. Tannenbauma i W.H. Schmidta²². Badacze ci uważali, że dwa style przywódcze (o nastawieniu na pracowników i na kierownika) stoją w skrajnych punktach jednego kontinuum, że styl przywództwa jest grą o sumie zerowej, a więc w im większym stopniu kierownik orientuje się w zadaniach, tym mniej rozumie i zna stosunki z pracownikami. Przywódca przed wyborem stylu powinien rozważyć trzy zbiory „sił”: sił występujących u kierownika, u pracowników oraz sił występujących w danej sytuacji. Ważne w tym modelu jednak było to, że styl przewodzenia zależał od sytuacji i ulegał dynamicznym zmianom. Przy wyborze stylu przywódca musi także wziąć pod uwagę takie siły sytuacyjne, jak: styl preferowany przez organizację, wielkość i zwartość grupy roboczej, istota zadań grupy, presja czasu, czynniki środowiskowe. Sami badacze byli zwolennikami stylu zorientowanego na pracowników²³.

Podobnym tropem podążyli P. Hersey i K.H. Blanchard²⁴. Koncepcja tych badaczy zakładała, że *efektywność różnych stylów kierowania uzależniona jest*

²¹ Robbins S.P., op. cit.

²² Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

²³ Griffin R.W., op. cit.; Robbins S.P., op. cit.

²⁴ Robbins S.P., op. cit.

*od stopnia dojrzałości uczestników grupy. Dojrzałość odnosi się tu do stopnia, w jakim ludzie potrafią i chcą wykonywać określone zadanie*²⁵. Przywództwo zmienia się w zależności od stopnia gotowości pracowników, czyli pragnienia osiągnięć, skłonności do brania odpowiedzialności, od wiedzy, doświadczenia. Dla ustalenia stylu przywództwa ważne są także cele oraz znajomość podwładnych. Badacze uważali, że stosunki między przywódcą i podwładnymi przechodzą przez cztery fazy w miarę rozwoju pracowników, od nastawienia tylko na zadania, poprzez nastawienie na zadania i stosunki międzyludzkie, nastawienie tylko na stosunki międzyludzkie, aż do nastawienia, zarówno na zadania, jak i stosunki międzyludzkie w fazie dojrzałości grupy. Teoria ta zakłada zatem bardzo ewolucyjne zmiany stylu przywództwa. Przy umiejętnie dobranym przywództwie, przywódca nie tylko będzie motywował pracowników, ale ułatwi im rozwój i będzie ich doskonalił. Jeżeli przywódca nie potrafi zmieniać stylu przywództwa, będzie odnosił sukcesy tylko w określonych sytuacjach.

Warto podkreślić, że najbardziej znany i wszechstronny sytuacyjny model przywództwa został opracowany przez F. Fiedlera. Model ten zakłada, że wysoka efektywność grupy zależy od wzajemnego dostosowania stylu współdziałania przywódcy z jego podwładnymi oraz stopnia, w jakim sytuacja umożliwia przywódcy sprawowanie kontroli i wywieranie wpływu. Badacz uważał, że zmiana stylu jest dla większości przywódców zbyt trudna. Należy więc dobrać przywódców do określonych zadań lub przydzielać im określone kompetencje silne lub słabe. Fiedler opracował swój model w oparciu o własny miernik – w jaki sposób przywódca ocenia swojego najmniej lubianego współpracownika (NLW). Zawierał on szesnaście par przeciwstawnych określeń (na przykład przyjemny – nieprzyjemny, efektywny – nieefektywny, otwarty – skryty, przyjazny – wrogi). Respondent miał przypomnieć sobie wszystkich współpracowników, których kiedykolwiek miał, a następnie opisać tego, z którym najmniej lubił współpracować, oceniając go w skali od 1 do 8 przy każdej z szesnastu par przeciwstawnych określeń. Fiedler uważał, że potrafi określić podstawowy styl przywództwa respondenta na podstawie jego odpowiedzi w kwestionariuszu NLW. Jeżeli ta ocena jest w miarę pozytywna, przywódca jest tolerancyjny, zorientowany na stosunki międzyludzkie, jeżeli ocena jest negatywna, przywódca zwraca większą uwagę na zadania. Określił także trzy zmienne sytuacyjne, w zależności od których dobiera się styl przywództwa: stosunki między przywódcą i członkami zespołu, struktura zadania (ustrukturyzowana lub nie) oraz pozycja władcza (silna lub słaba).

Według założeń Fiedlera, styl przywództwa jest wrodzony i nie da się go zmienić, żeby go dostosować do sytuacji. Osoba jest nastawiona na wzajemne stosunki albo na zadania. Jeżeli osoba zajmująca stanowisko przywódcze jest

²⁵ Jasińska A., Wiśniewska-Szałek A., op. cit., s. 228.

nastawiona na wzajemne stosunki, a sytuacja wymaga przywódcy nastawionego na zadania, to do zapewnienia optymalnej efektywności musi albo zmodyfikować sytuację, albo zastąpić przywódcę kimś innym.

Kolejnym krokiem w modelu F. Fiedlera jest ocena sytuacji z punktu widzenia tych trzech zmiennych. Im lepsze są stosunki między przywódcą a członkami, im bardziej ustrukturyzowane zadania i im silniejsza jest pozycja władcza, tym większy jest wpływ czy możliwość sprawowania przez przywódcę kontroli. Na przykład, w szczególnie korzystnej sytuacji znajdowałby się przywódca, który w znacznym stopniu sprawuje kontrolę, cieszy się szacunkiem i zaufaniem swoich podwładnych, gdzie czynności do wykonania są konkretne i jasne. Natomiast pełniący funkcję przewodniczącego społecznego komitetu zbiorów pieniędzy na cele dobroczynne, w bardzo małym stopniu sprawuje kontrolę nad sytuacją.

Gdy znany jest wskaźnik NLW danej osoby i ocena trzech zmiennych sytuacyjnych, do zapewnienia maksymalnej skuteczności przywództwa w przedstawionym modelu proponuje się ich wzajemne dostosowanie. Na podstawie licznych badań F. Fiedler doszedł do wniosku, że przywódcy nastawieni na zadania działają skuteczniej niż przywódcy nastawieni na stosunki w sytuacjach, które są dla nich bardzo korzystne albo bardzo niekorzystne.

Znając indywidualne wyniki NLW, można określić sytuacje, do których najbardziej się nadaje dany przywódca. Następnie na podstawie trzech czynników sytuacyjnych możemy wybrać przywódcę, najbardziej nadającego się do danej sytuacji. Jeżeli więc sytuacja grupy jest oceniana jako niekorzystna, a na jej czele znajduje się obecnie kierownik nastawiony na stosunki, można zwiększyć wydajność grupy zastępując jej kierownika takim, który jest nastawiony na zadania. Drugą możliwością jest zmiana sytuacji, np. poprzez zmianę struktury w taki sposób, żeby ją dostosować do przywódcy zwiększając lub zmniejszając jego władzę nad takimi elementami, jak podwyżki płac, awanse i działania dyscyplinarne.

Analiza badań przeprowadzonych w celu sprawdzenia poprawności modelu wykazała, że często trudno ocenić w praktyce, jak dobre są stosunki między przywódcą a członkami grupy, jaki jest stopień strukturalizacji zadań, jaka jest władcza pozycja przywódcy. Mimo że badania F. Fiedlera nie przyniosły pełnego potwierdzenia koncepcji, a ulepszenie modelu jest możliwe przez wprowadzenie do niego dalszych zmiennych sytuacyjnych, badacz ten wniósł ważny wkład do wyjaśnienia skuteczności przywództwa²⁶.

Współcześnie, jednym z najbardziej uznanych sposobów przedstawiania przywództwa jest teoria ścieżki do celu R. House'a. Teoria oparta jest o motywacyj-

²⁶ Robbins S.P., op. cit.

na teorię oczekiwań, mówiącą, że motywacja pracownika zależy od oczekiwanej korzyści i jej wartości. Nazwa przyjęta przez R. House'a wynika z przekonania, że skuteczni przywódcy wskazują właściwą ścieżkę swoim podwładnym, aby pomóc im przedostać się do celu i ułatwić im podróż po tej ścieżce, zmniejszając znajdujące się na niej przeszkody i pułapki. Innymi słowy do zadań przywódcy należy pomaganie podwładnym w osiągnięciu ich celów oraz wskazywanie im kierunków działania lub wspieranie ich albo jedno i drugie, aby zapewnić, że ich cele będą zgodne z ogólnymi celami grupy czy organizacji²⁷.

Według tej teorii, zachowania przywódcy są przez pracowników akceptowane w takim stopniu, w jakim są przez nich postrzegane jako przynoszące im zadowolenie od razu lub w przyszłości. Autor wyróżnia cztery zachowania przywódcze. Przywódca dyrektywny powiadamia podwładnych o tym, czego od nich oczekuje, wyznacza czas i udziela szczegółowych wskazówek co do sposobu wykonywania zadań. Przywódca wspierający jest przyjazny i wykazuje troskę o potrzeby podwładnych. Przywódca partycypacyjny zasięga opinii podwładnych i korzysta z ich wskazówek przed podjęciem decyzji. Przywódca nastawiony na wyniki wyznacza trudne cele i oczekuje od podwładnych najwyższej efektywności. W swej teorii R. House zakłada, że przywódcy są elastyczni oraz, w przeciwieństwie do teorii F. Fiedlera, że ten sam przywódca może w zależności od sytuacji postępować inaczej w każdym z wymienionych zachowań²⁸.

Przedstawione teorie sytuacyjne nie podają jeszcze pełnego obrazu efektywnego przywódcy. Nie wyczerpują także wykazu teorii, które w literaturze uważa się za ujęcia sytuacyjne. Można tu wspomnieć o modelu przywództwa-uczestnictwa autorstwa V. Vrooma i P. Yettona. Warto podkreślić, że w obliczu zmian zachodzących na rynku, wymagania względem przywództwa dalej ewoluują. Nieustannie poszukuje się efektywnego przywództwa opisującego lidera organizacji XXI wieku, organizacji czasu wiedzy i informacji, organizacji uczącej się.

9.2. Współczesne teorie przywództwa

1. Przywództwo naturalne

Przedstawiona ewolucja przywództwa nie jest zakończona. Współcześnie trwa dalej poszukiwanie „cudownych recept” na efektywne, skuteczne przewodzenie. Niektórzy badacze nawiązują do podejścia kwalifikacyjnego twierdząc, że jest ono dalej aktualne. Akcent w tym podejściu kładziony jest jednak na innych cechach, które wskazuje się jako istotne, tj. na kompetencjach interpersonalnych i emocjonalnych.

²⁷ Ibidem.

²⁸ Potocki A. (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005.

Taką nową teorią jest przywództwo naturalne²⁹. Autorzy teorii wyróżniają cztery obszary inteligencji emocjonalnej i odpowiadające im kompetencje. Zakładają, że współcześnie kluczem do lepszego zarządzania są miękkie umiejętności: samoświadomość, komunikacja, wycucie sytuacji i drugiego człowieka, zarządzanie emocjami. Lista kompetencji wyróżnionych przez autorów jest oczywiście znacznie dłuższa³⁰:

- kompetencje osobiste: samoświadomość i samoświadomość emocjonalna, trafna samoocena, pewność siebie, samokontrola i samokontrola emocjonalna, otwartość, elastyczność, nastawienie na sukces, inicjatywa, optymizm,
- kompetencje społeczne: świadomość społeczna, empatia, świadomość organizacyjna, uczynność, zarządzanie relacjami, inspirowanie, wywieranie wpływu, rozwój innych, inicjowanie zmian, zarządzanie konfliktem, praca zespołowa.

Na znaczenie kompetencji interpersonalnych w nowym przywództwie wskazują wnioski innych badaczy. Na przykład porównanie przywódców najwyższego szczebla organizacji amerykańskich, tych, którzy sukces odnieśli z tymi, którzy go nie odnieśli (według badaczy – wypadli z torów) wskazuje, że czynnikiem, który zdecydowanie ich różni, są umiejętności interpersonalne. *Osoby, które wypadły z torów, znacznie częściej były opisywane jako osoby chłodne, konfliktowe, aroganckie, sztywne, beceremonialne, nieczule albo też onieśmiewające, a ich relacje z współpracownikami oraz ze zwierzchnikami były niezadowolające*³¹. Kluczem do sukcesu przywódcy jest zatem wypieranie wpływu w sposób akceptowany społecznie, ale i poza wyobraźnią oraz kreatywnością, niezbędnym ukazuje się chłodny realizm i wycucie w działaniu.

Naturalne przywództwo, opierające się głównie na kompetencjach interpersonalnych i emocjonalnych nie jest jedyną nową teorią przywództwa. Wiele uwagi kieruje się dzisiaj na cechy przywódcy przejawiane w relacjach międzyludzkich. Cechy przywódcy kształtowane są bowiem nie tylko pod wpływem uzdolnień osobistych, ale coraz bardziej są wynikiem interakcji i wpływu otoczenia. Pojawiły się zatem teorie, które na tych czynnikach bazują.

2. Przywództwo transakcyjne

Zupełnie nowym spojrzeniem na przywództwo, któremu dzisiaj poświęca się wiele uwagi, jest przywództwo transakcyjne. Przejawia się one w relacjach przywódcy z podwładnymi i zwolennikami. W dużym uproszczeniu można twierdzić, że opiera się ono na regule wymiany, tzn. jest w pewnym sensie wytargo-

²⁹ Goleman D., Boyatzis R., Mekce A., *Naturalne przywództwo*, Wyd. Biznesowe, Wrocław-Warszawa 2002.

³⁰ Jasińska A., Wiśniewska-Szałek A., op. cit., s. 229.

³¹ Ibidem, s. 230.

wane³². Podwładny jest motywowany przez zarządzającego tym, co się dla niego opłaca. W zamian za wysiłek otrzymuje cenne nagrody, takie jak pieniądze czy status. Przywódca transakcyjny dąży do osiągnięcia założonych celów w obszarze jego oddziaływania. Poprzez stosowanie kombinacji władzy formalnej i nieformalnego wpływu rozpoznaje, modyfikuje i spełnia potrzeby i oczekiwania podwładnych w zmieniających się sytuacjach³³.

Według M. Bassa, przywództwo transakcyjne obejmuje dwa elementy: zarządzanie przez krytykę oraz uwarunkowane nagradzanie³⁴. Zarządzanie przez krytykę skutkuje unikaniem błędów przez pracowników i niechęcią do wprowadzania zmian czy podejmowania ryzyka. Polega na korygowaniu przez zarządzającego błędów popełnianych przez pracowników. *Przy czym w przypadku biernego zarządzania przez krytykę przywódca podejmuje działanie tylko, gdy pojawiają się problemy i robi to niechętnie. Natomiast czynne zarządzanie przez krytykę przejawia się aktywnym monitorowaniem przez zarządzającego sytuacji i szukaniem czy też czujnym wypatrywaniem niedociągnięć³⁵*. Uwarunkowane nagradzanie polega natomiast na dawaniu przez przywódcę nagród w zamian za włożony wysiłek czy wykonanie działania.

Istnieje wiele typologii przywódców transakcyjnych. Najbardziej znane typologie, w ujęciu J.C. Maxwella i Strategora przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1. Typologie przywódców transakcyjnych

Klasyfikacja przywódców transakcyjnych w ujęciu J.C. Maxwella	
Przywódcy naturalni	<ul style="list-style-type: none"> – dysponują wrodzonymi predyspozycjami przywódczymi – postrzegają wzorce przywództwa przez całe życie – doskonałą swe umiejętności przywódcze świadomie – mają samodyscyplinę potrzebną wybitnym przywódcom
Przywódcy ukształtowani	<ul style="list-style-type: none"> – postrzegają wzorce przywództwa przez całe życie – doskonałą swe umiejętności przywódcze świadomie – mają samodyscyplinę potrzebną wybitnym przywódcom
Przywódcy kształcący się	<ul style="list-style-type: none"> – niedawno zetknęli się ze wzorami przywództwa – uczą się umiejętności przywódczych – mają samodyscyplinę potrzebną wybitnym przywódcom
Przywódcy potencjalni	<ul style="list-style-type: none"> – nie zetknęli się ze wzorami przywództwa lub stykali się z nimi w niewielkim zakresie – nie uczą się umiejętności przywódczych lub czynią to w ograniczonym zakresie – chcą stać się przywódcami

³² Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, wyd. 2, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.

³³ Jasińska A., Wiśniewska-Szałek A., op. cit.

³⁴ Potocki A. (red.), op. cit.

³⁵ Ibidem, s. 226.

Podział przywódców transakcyjnych w propozycji Strategora	
Przywódcy narcystyczni	Nie dostrzegają innych ludzi i cechują się poczuciem megalomanii, omnipotencji, niecierpliwością oraz poczuciem nietykalności. Sądzą, że są tak doskonali, że inni ludzie powinni ich kochać wyłącznie z tego powodu.
Przywódcy zaborczy	Postrzegają innych ludzi jak przedmioty miłości i nienawiści dążący do ich „posiadania” i „używania” do własnych celów. Chęci posiadania towarzyszy uczucie zazdrości. Taki lider często nie potrafi nad sobą zapanować i zachowuje się agresywnie, jest zaborczy i ma paranoidalną strukturę psychiczną.
Przywódcy uwodzicielscy	Lepiej niż inni przywódcy rozwinięci emocjonalnie, postrzegają innych jako istoty, które należy oczarować. Koncentrują się na przyciąganiu uwagi otoczenia, a przy tym są osobami o histerycznej psychice – są niestabilni emocjonalnie i humorzasi.
Przywódcy roztropni	Są osobami dojrzałymi, „panującym” nad popędami, mogącymi ukierunkować swoją energię na realizację świadomie wybranych celów. Są zyczliwi wobec ludzi, często przyjmują postawę paternalistyczną, dbając o rozwój swoich podwładnych.

Źródło: Potocki A. (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005, s. 226.

Scharakteryzowane w powyższej tabeli typy przywódców w organizacjach są w otoczeniu współpracowników o odmiennych cechach psychologicznych, mniej lub bardziej odpowiadającym cechom swego lidera. Według Strategora, fakt występowania odmienności psychologicznej dla wielu współpracowników stanowi istotne źródło stresu i może powodować nierozwiązywalne konflikty, reakcje samoobronne czy próby odrzucenia bądź przywiązania emocjonalnego³⁶.

Niezależnie jednak od możliwych problemów wynikających z odmienności cech psychologicznych przywódców transakcyjnych w literaturze przedmiotu wskazuje się, że prowadzą oni swoich zwolenników do ustalonych celów, wyjaśniając stawiane im role i zadania.

3. Przywództwo charyzmatyczne

Teorią przywództwa, która może być przedstawiana w ewolucji przywództwa, zarówno w teoriach klasycznych, jak i współczesnych, jest teoria przywództwa charyzmatycznego.

Charyzma jest to termin wprowadzony przez M. Webera do oznaczenia szczególnych cech osobowości. Posiadacz tych cech cieszy się autorytetem i może skutecznie sprawować władzę. Charyzmę tworzą ludzie, przypisując danej osobie wiele wyróżniających ją cech, to zatem cecha przypisana i można ją stracić. Przywództwo charyzmatyczne to *umiejętność skłaniania zwykłych ludzi do tego*,

³⁶ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.

by w obliczu przeciwności robili rzeczy niezwykle³⁷. Według M. Webera, charyzmatyczny przywódca pojawia się w organizacji przede wszystkim w sytuacji zagrożenia. Potrafi on inspirować współpracowników do wychodzenia poza interes własny dla dobra organizacji i może wywierać na nich olbrzymi, niezwykle wpływ. Siłą swoich osobistych uzdolnień (charyzmy) przekształca stronników, doprowadzając do zwiększenia świadomości znaczenia i wartości ich zadań. Trafne wydaje się tu powiedzenie: *Skoczyłbym w ogień, gdyby szef tego ode mnie zażądał*. Jest ono przykładem poparcia, do jakiego inspirują przywódcy charyzmatyczni³⁸.

W literaturze przedmiotu można znaleźć kilka cech, które powinien rozwijać w sobie przywódca charyzmatyczny. Na przykład A. Potocki wyróżnił pięć podstawowych umiejętności³⁹:

- umiejętności przeprowadzenia krytycznej oceny sytuacji i wykrywania problemów,
- umiejętności wizjonerskie (włączając w to kreatywne myślenie),
- umiejętności językowe i komunikowania się,
- umiejętności sterowania wrażeniem,
- umiejętności przydawania władzy (włączając w to doskonalenie partycypacji, ustalanie ambitnych celów, usuwanie biurokratycznych ograniczeń).

Z kolei S.P. Robbins wyróżnił następujące cechy różniące przywódców od nieprzywódców⁴⁰:

- wiara w siebie (pewność swoich sądów i umiejętności),
- wizja (wyidealizowany cel, obiecujący przyszłość lepszą od stanu obecnego),
- silna wiara w tę wizję (podjęcie ryzyka i poświęcenie się w celu jej spełnienia),
- niezwykle zachowania (nowe, niekonwencjonalne, sprzeczne z obowiązującymi normami, wywołujące zdumienie i podziw stronników),
- wizerunek agenta zmiany (dążenie do zmian).

W badaniach stwierdzono, że podwładni charyzmatycznych przywódców są bardziej pewni siebie, w większym stopniu dostrzegają znaczenie swojej pracy, mówią, że uzyskują większe wsparcie ze strony swoich przywódców, pracują dłużej i uzyskują wyższe oceny efektywności i są bardziej zadowoleni niż podwładni przywódców stosujących raczej tradycyjne zachowania transakcyjne.

Przywódcy charyzmatyczni mogą idealnie przeprowadzić grupę lub organizację przez sytuację kryzysową. Zdarza się jednak, że osiągają słabe wyniki po wygaśnięciu kryzysu i powrocie do normalnych warunków. Ich silne, pełne wiary w siebie zachowanie potrzebne w trakcie kryzysu może okazać się ciężarem.

³⁷ Potocki A. (red.), op. cit., s. 230.

³⁸ Puchalski J., *Zachowania organizacyjne*, WSOWL, Wrocław 2006.

³⁹ Potocki A. (red.), op. cit., s. 230.

⁴⁰ Robbins S.P., op. cit., s. 259.

Charyzmatyczny przywódca często jest zapatrzony w siebie, autokratyczny i skłonny do uważania swoich opinii za pewniejsze niż na to rzeczywiście zasługują. Takie zachowania mogą doprowadzić do odejścia dobrych pracowników i skierować organizację na złą drogę⁴¹.

4. Przywództwo transformacyjne

Ostatnią teorią przywództwa, przedstawioną w tej części opracowania jest przywództwo transformacyjne. W literaturze przedmiotu można znaleźć sformułowania, że jest ono tożsame z przywództwem charyzmatycznym⁴². Większość jednak autorów rozróżnia te teorie.

Pierwszą próbę zdefiniowania pojęcia przywództwa transformacyjnego podjął J. M. Burns. Obserwując różnych liderów politycznych, autor ten wyodrębnił pewne różnice pomiędzy przywództwem transakcyjnym i przywództwem transformacyjnym. To pierwsze traktował jako charakteryzujące się *wymianą*, to drugie jako charakteryzujące się *zmianą*. Ponadto wykazał, że oba style różnią się koncentracją na „finalnych wartościach” czy też „modalnych wartościach”. Modalne wartości akcentują wartości konwencjonalne, takie jak uczciwość, które są ogromnie ważne w podtrzymywaniu normalnego funkcjonowania organizacji i społeczeństwa. Natomiast wartości finalne opierają się na ogólnych regułach, takich jak sprawiedliwość i słuszność. Autor dowiódł, że przywództwo transformacyjne angażuje całą osobę pracownika w celu zaspokojenia jego potrzeb wyższego rzędu⁴³.

Według R.W. Griffina, jest to *przywództwo wykraczające poza zwykle oczekiwania, przekazujące poczucie misji, pobudzające proces uczenia się i inspirujące nowe sposoby myślenia*⁴⁴. Transformacyjne przywództwo różni się i przewyższa przywództwo transakcyjne pod następującymi względami⁴⁵:

- cele lidera i zwolenników stapiają się w jedną całość,
- wzbudza się oczekiwania poprzez odwoływanie się do potrzeb „wyższego rzędu,
- zaangażowana zostaje „cała osoba” zwolennika.

Z kolei R. Rutka pisze o przywódcy transformacyjnym jako wizjonerze, który bazuje na trzech ściśle zależnych od siebie elementach⁴⁶:

- ponadprzeciętnych zdolnościach dostrzegania sił zmierzających do radykalnej zmiany,

⁴¹ Puchalski J., op. cit.

⁴² Robbins S.P., op. cit., s. 258.

⁴³ Za Potocki A. (red.), op. cit.

⁴⁴ Griffin R.W., op. cit., s. 57.

⁴⁵ Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 179.

⁴⁶ Za Potocki A. (red.), op. cit., s. 227.

- zdolności do tworzenia wizji, która zmobilizuje organizacje do zmierzania w wyznaczonym kierunku,
- mobilizacji i wspierania członków organizacji do działania w kierunku wprowadzenia strategicznych zmian niezbędnych do wprowadzenia wizji w życie.

Liderzy transformacyjni zwiększają u swych zwolenników możliwość uruchomienia większego wysiłku. Dzieje się to za sprawą zwiększania świadomości wagi niektórych celów i środków do ich osiągnięcia, skłaniania zwolenników do przedkładania interesu organizacji ponad swój własny oraz stymulowania i zaspokajania potrzeb wyższego rzędu u zwolenników.

Wielu autorów postrzega przywódców transformacyjnych jako obdarzonych trzema głównymi właściwościami: charyzmą, względem na innych oraz intelektualną stymulacją. Charyzma odpowiada za wzbudzenie pozytywnych uczuć, takich jak grupowa lojalność. Względem na innych pozwala ludziom angażować się przez zgodne podejmowanie decyzji. Wreszcie stymulacja intelektualna dotyczy percepcji problemów oraz ich rozwiązań w nowy, inspirujący innych sposób.

Przywódcą transformacyjny, tak jak przywódca charyzmatyczny, najczęściej pojawia się w sytuacji zagrożenia dla organizacji, gdy występuje konieczność zmian. Oferuje podwładnym wizję, poczucie przynależności oraz możliwość wpływania na zmiany w swoim otoczeniu. Jednocześnie żąda zaangażowania, poświęcenia i wysiłku. Można też zauważyć pewne podobieństwo do przywódcy transakcyjnego. Przywódca transformacyjny podobnie jak przywódca transakcyjny zwiera transakcje. Jednakże znacznie lepiej odwołuje się do podstawowych przekonań i wartości pracowników, wymagając od innych nadzwyczajnej aktywności.

9.3. Przywództwo w organizacji opartej na wiedzy

1. Organizacja oparta na wiedzy

W dotychczasowych rozważaniach zdefiniowano pojęcie przywództwa i przedstawiono podstawowe teorie przywództwa wyróżnione i opisane w literaturze przedmiotu. Już nawet pobieżna analiza tej literatury pozwala twierdzić, że zmiany w podejściu do zagadnienia przewodzenia w organizacjach miały charakter ewolucyjny. Wraz ze zmianami w teorii zarządzania, psychologii, socjologii czy w teorii organizacji, zmieniły się poglądy na efektywność i skuteczność przewodzenia. Zmiany te można także łączyć z rozwojem cywilizacji, gdyż zmieniała się całkowita ilość wiedzy dostępnej w organizacji. Warto zauważyć, że okresem w ewolucji cywilizacji, w którym aktualnie znajdujemy się, jest „era wiedzy i informacji”⁴⁷.

⁴⁷ Hatch M., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 38; Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992, s. 13; Sudol S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 14.

Jak zdefiniować zatem pojęcie „organizacji opartej na wiedzy”?

Według P. Senge, jest ona rozwiązaniem, w którym ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągania naprawdę pożądaných wyników, w którym powstają nowe wzorce śmiałego myślenia i swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe i gdzie ludzie stale się uczą, jak wspólnie się uczyć⁴⁸. Podobnie pojęcie organizacji opartej na wiedzy definiuje J. Czekał, według którego jest to organizacja, która wspomaga uczenie się wszystkich jej członków (indywidualne, zespołowe, organizacyjne) i sama ciągle przekształca się. Organizacja ta tworzy takie warunki, aby uczenie się nie było tylko tolerowane, lecz wręcz wymagane⁴⁹. Organizacja oparta na wiedzy to również taka, która sama się uczy i zachęca do uczenia swych członków, stwarzając warunki swobody, w których można zadawać pytania, myśleć i uczyć się⁵⁰.

Peter Senge uważa, że ideę organizacji opartej na wiedzy, nazywaną przez tego autora uczącą się, z pewnością łatwiej opisywać niż stosować. Opis nie jest jednak w stanie oddać całego bogactwa tej koncepcji – ujawnia się dopiero w praktyce, wtedy gdy z idei organizacji uczącej się uczyni się swą własną filozofią działania. Zdaniem autora nie ma prostych recept, jak osiągnąć ten stan. Zbudowanie organizacji uczącej się wymaga, aby jej członkowie świadomie rozwijali pięć dyscyplin (uważanych przez innych autorów za podstawowe cechy tej organizacji)⁵¹:

- 1) *mistrzostwo osobiste* – dążenie do ciągłego doskonalenia się, osobista skuteczność kierowników, ich umiejętność koncentracji, cierpliwość, obiektywizm itd.,
- 2) *modele myślowe* – umiejętność analizy, odrzucenia lub dostosowania zakorzenionych w nas przekonań, nawyków i odruchów związanych z pracą i z firmą, odejście od trakcyjnych modeli myślowych, otwartość na nowe pomysły, eksperymentowanie,
- 3) *wspólna wizja* – jasno sformułowany i konkretny cel organizacji, znany wszystkim jej członkom, skłaniający ich do ciągłego uczenia się,
- 4) *zespołowe uczenie się* – uznanie zespołu za nośnik potencjału intelektualnego większego niż łączny potencjał jego pojedynczych członków, odpowiednie reagowanie na błędy, odpowiedzialność zbiorowa,

⁴⁸ Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2004, s. 17.

⁴⁹ Czekał J. (red.), *Metody organizacji i zarządzania*, PWE, Kraków 2007, s. 13.

⁵⁰ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 190.

⁵¹ Czekał J. (red.), op. cit.; Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999. W literaturze przyjmuje się, że wyróżnione cechy tworzą w istocie koncepcję organizacji opartej na wiedzy. Senge P., op. cit.; Potocki A. (red.), op. cit.

5) *myślenie systemowe* – zdolność myślenia w kategoriach całości zjawisk, procesów lub struktur.

Organizacja oparta na wiedzy umożliwia kształcenie wszystkim swoim pracownikom. Ciągłe przeobraża się, zmienia spojrzenie na świat i na swoją rolę w tym świecie. Umiejętność uczenia się, wyciągania wniosków z doświadczeń szybciej niż konkurencja, jest obecnie głównym źródłem sukcesu rynkowego. Dlatego też kierownictwo dzisiejszych nowoczesnych organizacji musi szybko rozpoznawać zmiany w otoczeniu i wykorzystywać zdobywane informacje. Organizacja ta powinna również dbać o umiejętność uczenia się na własnych błędach, korzystać ze stosownych kursów i szkoleń. Konieczne staje się ciągłe modyfikowanie definicji produktów, usług, procesów, określanie najbardziej pożądanych umiejętności pracowników, rozwijanie tych umiejętności i kompetencji na wszelkich poziomach, podkreślając znaczenie kształcenia się w sposób nieformalny w czasie pracy, przy pomocy i ukierunkowaniu ze strony menedżerów i współpracowników. Członków takiej organizacji zachęca się do proponowania usprawnień. Organizacja ucząca się musi znaleźć odpowiedzi na pytania dotyczące własnych atutów i talentów, swych słabości oraz tego, jaka chce być w przyszłości⁵².

Wydaje się, że teza, iż *tworzenie organizacji opartej na wiedzy wymaga nowego przywództwa*, nie wymaga udowadniania⁵³. W dużej mierze wynika to także z faktu, że przyszłość już nastąpiła, a funkcjonowanie organizacji opartych na wiedzy jest już powszechne. Na przełomie lat 80. i 90. zaczęto dostrzegać, jak wielkim potencjałem dysponują organizacje, których strategia działania oparta jest na procesie uczenia się. Punktem zwrotnym w rozpowszechnianiu koncepcji była praca pt. *Piąta dyscyplina* P. Senge, uważanego za twórcę i głównego popularyzatora koncepcji uczącej się. Koncepcja organizacji uczącej się zrobiła prawdziwą furorę w biznesie. Badania firm konsultingowych pokazują, że w połowie 1999 r. aż 81% przedsiębiorstw amerykańskich i zachodnioeuropejskich wdrożyło, wdraża lub przygotowuje się do jej wdrożenia⁵⁴. Hierarchia odchodzi do przeszłości, co oznacza, że kierownik nie będzie już stał na szczycie piramidy organizacyjnej, a raczej w centralnym miejscu sieci. Jego zadaniem stanie się nie „rządzenie”, „kierowanie” lub „zarządzanie”, ale doradzanie, inspi-

⁵² Armstrong M., op. cit.; Czekaj J. (red.), op. cit.

⁵³ „Organizacja nastawiona na uczenie się” – to termin zastosowany po raz pierwszy przez Chrisa Argytisa na określenie firmy, która uczy się w toku działania, bardzo elastycznie, korygując swój system pracy. Koch R., *Słownik zarządzania i finansów*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994, s. 167.

⁵⁴ W Polsce, pomimo braku większego, jak do tej pory, zainteresowania koncepcją, powoli zaczyna się to zmieniać. Jest to szczególnie widoczne w niektórych oddziałach organizacji międzynarodowych, które wdrożyły system zarządzania wiedzą, aby dostosować się do standardów obowiązujących w swoich centralach.

rowanie i przewodzenie. Przywództwo bowiem koncentruje się na podejmowaniu właściwych działań, a zarządzanie koncentruje się na podejmowaniu działań we właściwy sposób⁵⁵.

2. Nowe przywództwo w organizacji opartej na wiedzy

Wielu autorów uznaje, że uczenie się przedsiębiorstw wymaga przywództwa transformacyjnego⁵⁶. Trudno jednak przyjąć, że w złożonym i dynamicznym otoczeniu przedsiębiorstwo oparte na wiedzy może oprzeć swój rozwój na charzmatycznej jednostce, samodzielnie budującej wizję i niwelującej niepewność. *Mit heroicznego lidera przestaje pasować do współczesnego świata, złożonego i szybko zmieniającego się*⁵⁷. Organizacja oparta na wiedzy wymaga odejścia od podziału pracowników na tych, którzy są zajęci absorpcją niepewności oraz tych, którzy zaspokajają potrzeby bezpieczeństwa i pewności. W takiej organizacji wszyscy lub prawie wszyscy członkowie muszą umieć radzić sobie z niepewnością. Wykonywane zadania mają coraz bardziej złożony charakter, pojawia się więc indywidualizacja problemów i oczekiwanie kreatywności od większości pracowników. Tymczasem przywództwo transformacyjne narzuca zbyt pasywną rolę pozostałym uczestnikom organizacji.

Zdaniem P. Druckera, wiedza we współczesnych przedsiębiorstwach przestała być domeną osób na szczycie hierarchii organizacyjnej, ale podlega szerokiej dystrybucji. Punkt ciężkości przesuwa się w stronę pracownika umysłowego, liczy się umysł, a nie siła fizyczna⁵⁸. Ponadto dzięki nowoczesnym technologiom wszyscy pracownicy mają dostęp do informacji, które wcześniej były zarezerwowane dla osób na stanowiskach najwyższych. Organizacje będą działać według modelu heterarchicznego, a nie hierarchicznego. Heterarchia jest koncepcją struktury dostarczającą alternatywy dla prostej opozycji między porządkiem a chaosem. Jeżeli porządek hierarchiczny polega na władzy (wpływie) jednego podmiotu (elementu), anarchia na rządach wszystkich lub braku rządzących, to heterarchia polega na „rządach” niektórych elementów rozmieszczonych w różnych punktach. Jest ona w gruncie rzeczy rezultatem nałożenia na siebie wielu różnych struktur hierarchicznych zorientowanych tak horyzontalnie, jak i wertykalnie. Będzie ona regulowana przez różne swoje elementy, w różnych

⁵⁵ Różnica między „starym”, a „nowym” kierownikiem jest więc taka, jak między „zwykłym” rzeźbiarzem a artystą w swoim fachu, np. Michałem Aniołem: ten pierwszy wymyśla figurę i ją rzeźbi z kamienia, ten drugi widzi ją już istniejącą w kamieniu, a jego rzeźbienie jest odlupywaniem niepotrzebnych części. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 161.

⁵⁶ Griffin R.W., op. cit.; Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000; Sadler P., op. cit.

⁵⁷ Sikorski C., op. cit., s. 99.

⁵⁸ Drucker P., *Spółczesność pokapitalistyczna*, Warszawa 1999.

momentach czasowych, często raczej przez sieci oddziaływań między elementami, niż przez któryś z nich z osobna. Należy odejść od przekonania, że przywódcy są przywódcami ze względu na zajmowaną pozycję w przedsiębiorstwie⁵⁹.

Należy także zauważyć, że przewodzenie ludziom w organizacji opartej na wiedzy nie będzie miało formy przywództwa charyzmatycznego, opartego na autorytecie przywódcy. Charyzma jest zawsze grą na emocjach, których wyzwolenie w danym środowisku oznacza uruchomienie potężnej energii społecznej, dzięki której ludzie stają się zdolni do realizacji najtrudniejszych celów. Charyzmatyczny przywódca kreuje kulturę organizacyjną, integrując pracowników wokół pożądanых norm i wartości. Według Sikorskiego, *pozwała to z jednej strony na zwiększenie poczucia pewności u pracowników mających jasno określoną wizję i punkty orientacyjne w drodze do jej realizacji, a z drugiej strony – na łatwe dokonywanie pożądanых zmian w środowisku w pełni ufających mu ludzi*⁶⁰.

Nowe przywództwo nie będzie więc charyzmatyczne, pomimo tego, że na potrzebę charyzmatycznego kierowania organizacjami jeszcze w latach 80. wskazywali m.in. H. Ansoff i T. Peters. Wskazywali na większą efektywność przywódców charyzmatycznych w porównaniu z innymi typami sprawowania władzy kierowniczej. Tym, co zbliża charyzmatyczne przywództwo do koncepcji klasycznej, jest centralna i wyjątkowa pozycja przywódcy. Przywódca jest, podobnie jak w koncepcji klasycznej, źródłem mądrości i przewodnikiem wskazującym drogę. Inspiracja, entuzjazm i zaangażowanie pracowników są niemal całkowicie uzależnione od przełożonego. Im bardziej nominacyjny, silny i kreatywny przywódca, tym słabsi i mniej samodzielni stają się jego podwładni. Styl oparty na charyzmie jest w znacznym stopniu paternalistyczny. Kierownik, szef czy właściciel stosujący ten styl zarządzania dba o swoich podwładnych, ale jest to bardziej niczym nieskrępowana władza ojca nad dziećmi niż postępowanie przełożonego zgodne z dokumentami normatywnymi. O partnerskich stosunkach nie może być w tych warunkach mowy. Russell L. Ackoff twierdzi: *Paternalizm wywołuje paraliż języka, jeśli nie umysłu. ...Co więcej, organizacje paternalistyczne są nawet bardziej omylne niż ich ojcowie*⁶¹.

Przywództwo charyzmatyczne i związane z tym paternalizm poszukują motywów zachowań ludzkich w sferze emocjonalnej. Nic więc dziwnego, że kształtowane są wzory kulturowe oparte na emocjonalnym stosunku ludzi do relacji władzy organizacyjnej. Jest to jednak w dużej mierze sprzeczne z przedstawianym we wcześniejszych rozważaniach, wyobrażeniem organizacji opartej na wiedzy. Coraz wyraźniejsza dominacja stosunków horyzontalnych (poziomych),

⁵⁹ Puchalski J., *Podstawy nauki...*, op. cit.

⁶⁰ Sikorski C., op. cit., s. 96.

⁶¹ Za Puchalski J., *Zachowania organizacyjne...*, op. cit., s. 79.

kooperacyjnych, nad stosunkami hierarchicznymi, nie wróży w przyszłości rozwoju przywództwa charyzmatycznego. W latach 90. zaczęto obwieszczać nadejście epoki przywództwa postheroicznego. Dzisiejsze organizacje potrzebują wiedzy, twórczości i doświadczenia od wszystkich pracowników. Mit heroicznego lidera nie pasuje do współczesnego świata, złożonego i szybko zmieniającego się⁶². W ostatnich latach z postulatu charyzmy zrezygnował T. Peters. Zmiana ta wynika ze spłaszczania się struktur organizacyjnych (eliminacji pośrednich szczebli) i wycofywania kierownictwa naczelnego z interwencji o charakterze operacyjnym, ale częściowo i strategicznym. Pracownicy stają się bardziej samodzielni wraz z osłabieniem więzi hierarchicznych. We współczesnych strukturach (np. sieciowych) dominują relacje poziome. Szeregowi pracownicy podejmują decyzję, bo takie są aktualne wymogi, a na konsultacje z kierownikiem nie ma czasu. Ciężar odpowiedzialności za podjęte decyzje rozkłada się zarówno na pracowników, jak i na kierowników. Zmienia to zasadniczo stosunek do władzy organizacyjnej. Władza pełniona przez lidera lub koordynatora w zespole zadaniowym jest nietrwała i przechodnia. Trudno w tym przypadku o charyzmę. Władza przestaje być czymś tajemniczym i wyjątkowym, a zaczyna być skutkiem doraźnego podziału ról organizacyjnych. Władza jest po prostu jedną z funkcji potrzebnych do realizacji określonego działania. Oznacza to racjonalny, a nie emocjonalny stosunek do kierowniczego autorytetu. Potwierdza się relatywizm sytuacyjny stylów zarządzania. W nowych warunkach organizacyjnych będzie zapewne zmniejszać się zapotrzebowanie na charyzmatycznych przywódców – wodzów, mężów opatrnościowych, a lider organizacji opartej na wiedzy będzie poszukiwać partnerów do współpracy⁶³.

Wydaje się, że dla organizacji opartej na wiedzy kluczowe są inicjatywy przywódcze wynikające z wiedzy i zaangażowania, a nie zajmowanego stanowiska. Jedyne istotne uczenie się w tych organizacjach jest uczeniem się ludzi, którzy mają władzę podejmowania działań. Być może nowe przywództwo powinno mieć zatem charakter teorii przywództwa rozproszonego jako najbardziej sprzyjającego uczeniu się przedsiębiorstw⁶⁴. Teoria ta proponuje współprzewodzenie według modelu heterarchicznego, czyli „dzielenie” przywództwa między wielu aktorów na wielu poziomach przedsiębiorstwa, aktorów trzymających formalną władzę i aktorów mających wiedzę ekspercką⁶⁵. Potencjał przywódczy jest w związku z tym rozszerzony i rozdzielony w przedsiębiorstwie. Istotą przywództwa rozproszonego jest nietrwała i przechodnia władza, która zależy

⁶² Sikorski C., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995; Sikorski C., *Zachowania ludzi...*

⁶³ Drucker P., op. cit.; Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000; Sadler P., op. cit.; Sikorski C., *Profesjonalizm...*, op. cit.

⁶⁴ Makin P., Cooper C., Cox C., op. cit.

⁶⁵ Sadler P., op. cit.

od rodzaju zadania i warunków jego realizacji a nie od miejsca w hierarchii organizacyjnej, wynika z kompetencji i zaangażowania. Wskazuje na ten fakt C. Sikorski, według którego *władza nie może być traktowana jako wartość sama w sobie, ale jako jedna z funkcji potrzebnych do realizacji określonego zadania*⁶⁶. Takie przywództwo charakteryzuje się zdolnością do uczenia się, otwartością i świadomym reagowaniem na wyznania otoczenia⁶⁷. Według tej teorii różni uczestnicy organizacji mogą być przywódcami w różnym czasie, nawet *szeregowy pracownik, gdy odkryje coś ważnego, przez jakiś czas może być liderem wobec swoich kierowników, pod warunkiem, że będą oni chcieli i mogli skorzystać z jego wpływu*⁶⁸.

Przykładem przywództwa rozproszonego jest także koncepcja wewnętrznych pracowników sieci czy tzw. „konstruktorów wspólnoty” P.M. Senge’a⁶⁹. Osoby te nie mają żadnej władzy wynikającej z zajmowanego stanowiska, a ich autorytet bierze się jedynie z siły ich przekonań i klarowności ich idei. Są oni „siewcami” nowej kultury organizacyjnej, *swobodnie poruszający się wewnątrz organizacji w poszukiwaniu tych, którzy są w stanie wprowadzić zmiany, pomagają w przeprowadzaniu eksperymentów organizacyjnych i angażują się w rozprzestrzenianie nowej wiedzy*⁷⁰.

Jakie są więc determinanty sukcesu przywódcy w organizacji opartej na wiedzy? Zrozumiałe jest, że w literaturze przedmiotu nie ma wprost odpowiedzi na tak sformułowane pytanie.

Według D. Ulricha, przywódcy przyszłości będą znani:

- mniej z tego, co mówią, a bardziej ze swoich wyników,
- mniej ze swego stanowiska służbowego, a bardziej ze swej wiedzy fachowej i kompetencji,
- mniej z tego, nad czym sprawują kontrolę, a bardziej z tego, co kształtują,
- mniej z celów, które określają, a bardziej ze sposobów myślenia, które kreują,
- zarówno z ogromnej wiarygodności, jak i wyjątkowego potencjału organizacyjnego.

*Są to proste aksjomaty, które kształtują ścieżkę ku przyszłości, jednak pozostanie na tej ścieżce będzie wymagało od przywódców głębokich przemyśleń*⁷¹.

⁶⁶ Sikorski C., *Zachowania ludzi...*, s. 102.

⁶⁷ Menkes J., *Inteligencja przywódcza*, Studio EMKA, Warszawa 2007; Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.

⁶⁸ Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), op. cit., s. 446.

⁶⁹ Peter M. Senge wyszczególnił trzy typy przywódców: lokalnych liderów, liderów zarządzających i konstruktorów wspólnoty. Senge P., op. cit.

⁷⁰ Ibidem, s. 69.

⁷¹ Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997, s. 220.

Według autorów, którzy zajmują się przywódzeniem w organizacji opartej na wiedzy, będą oni legitymizować się umiejętnościami i cechami osobowymi przynajmniej w następujących zakresach⁷²:

- umiejętności myślenia systemowego,
- umiejętności działania w wielokulturowym otoczeniu,
- gotowości do ustawicznej nauki,
- posiadania pozytywnych cech osobowościowych i wysokich standardów zachowań.

Przywódca organizacji opartej na wiedzy powinien zatem popierać i rozbuźdzać kreatywność innych⁷³. Bardzo ważne jest, aby potrafił *rozpoznać, ocenić oraz bronić pomysłów i idei sformułowanych przez innych*⁷⁴. Marshall Goldsmith rozwija tę myśl. Według niego, nowy przywódca będzie osobą, która będzie konsekwentnie i efektywnie pytała, uczyła się, monitorowała postępy oraz rozwijała się⁷⁵. Według U. Müllera, *kluczem do sukcesu kierownika jest dobór właściwych członków zespołu, sterowanie ich współpracą oraz tworzenie dla niego optymalnego środowiska pracy*⁷⁶. Niezwykle zatem ważną i wymaganą umiejętnością przywódcy będzie tworzenie zespołu zdolnego do realizacji coraz bardziej wymagających i złożonych zadań. Towarzyszyć temu będzie partycypacja, odpowiadająca rozumieniu kierownika przyszłości jako trenera, sponsora, doradcy i moderatora zespołu. Kierownik przyszłości stanie się naturalną częścią tego zespołu, gdyż *akceptowanie różnorodności, złożoności i niepewności prowadzi do (...) nowej praktyki zarządzania oraz układu stosunków między przełożonymi a podwładnymi, zmieniającego się z form patriarchalnych w formy partnerskie*⁷⁷. Stąd wielu autorów opowiada się za zarządzaniem partycypacyjnym jako najbardziej sprzyjającym uczeniu się organizacji, gdzie liderzy muszą być gotowi do najdalej posuniętego upoważnienia podwładnych⁷⁸. Można wręcz uważać, że zarządzanie partycypacyjne jest wsparciem dla przywództwa rozproszonego.

Ważnych wskazówek co do determinantów sukcesu nowego przywódcy dostarczają wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w ponad 600 przedsiębiorstwach niemieckich. Wyniki tych badań wskazują, że nowy przywódca powinien być⁷⁹:

⁷² Sudol S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 236.

⁷³ Menkes J., op. cit.; Sikorski C., *Profesjonalizm...*, op. cit.

⁷⁴ Sadler P., op. cit., s. 203.

⁷⁵ Za Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Lider przyszłości*, op. cit., s. 229.

⁷⁶ Müller U.R., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 151.

⁷⁷ Strategor, op. cit., s. 408.

⁷⁸ Menkes J., op. cit.

⁷⁹ Müller U.R., op. cit., s. 152.

- przedsiębiorczy – 81,3%,
- tworzący zespół – 78,7%,
- komunikatywny – 73%,
- wizjoner – 45,3%,
- myślący międzynarodowo – 36%,
- myślący ekologicznie/społecznie – 25,3%,
- prawy – 25,3%,
- charyzmatyczny – 17,3%,
- wielokulturowy – 9,3%,
- decydujący intuicyjnie – 4%,
- nastawiony na klienta – 1,3%.

Zdziwienie może wywoływać tak nisko ocenione nastawienie na klientów. Świadczyć to może o bardzo pragmatycznym podejściu kierowników, ale i o upadku wartości etycznych w zarządzaniu organizacjami⁸⁰. Z badań wyłania się też inny obraz przyszłego lidera: musi on być przedsiębiorczy, mieć wizję, być rzetelny, odważny, musi być obywatelem świata. Nie powinien być pracoholikiem. Jego rolą jest kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się nowymi pomysłami i ideami. Nowy przywódca musi stać się „pasterzem uczenia”, odpowiedzialnym za stworzenie środowiska sprzyjającego uczeniu się⁸¹.

Podsumowanie

Truizmem jest pisanie, że przywództwo w organizacji opartej na wiedzy stawia coraz większe wyzwania przed jednostkami. Dawny ideał autorytarnego, charyzmatycznego przywódcy powoli ustępuje koncepcji wrażliwego budowniczego kultury organizacyjnej, który wspomaga organizacyjne uczenie się, przygotowuje organizację do przeżycia w burzliwym, niepewnym otoczeniu. Wprawdzie przywódca organizacji opartej na wiedzy może czasami posiadać charyzmę, jednak przejawia się ona głównie w budowaniu znakomitych relacji ze współpracownikami, w umiejętności komunikowania się, kształtowaniu wspólnej wizji organizacji i partycypacyjnemu określaniu środków, jakimi do tej wizji będzie się dochodzić. Głównym celem jego przywództwa jest budowanie relacji między członkami organizacji, a nie konkurowanie o władzę. Oczywiście można spierać się o pojęcia, czy jest to wciąż zawód, czy już sztuka, czy może jednak nauka? Jedno jest pewne, że nowy przywódca organizacji opartej na wiedzy będzie miał bardzo niewiele wspólnego z postacią Machiavellowskiego księcia, który za

⁸⁰ Müller U.R., op. cit.

⁸¹ Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1970; Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Lider przyszłości*, op. cit.

pomocą sprytnych, najczęściej nieuczciwych sztuczek, wybiegów sprawiał, że jego cele były osiągane.

W organizacji uczącej się przywódcy mogą rozpocząć od przedstawienia własnej wizji, ale w miarę jak uczą się uważnie słuchać wizji współpracowników, zaczynają rozumieć, że ich osobista wizja jest tylko częścią czegoś znacznie większego. Pogłębia to jednak tylko ich wizję. Bycie gospodarzem wizji zmienia stosunek przywódcy do niej. Nie jest on wtedy właścicielem wizji, tylko ona jest jego powołaniem. To są właśnie determinanty sukcesu nowego przywódcy w organizacji opartej na wiedzy.

CO JEST POTRZEBNE KADRZE KIEROWNICZEJ,
BY ZARZĄDZANE PRZEZ NIĄ FIRMY
OSIĄGAŁY SUKCESY W GOSPODARCE
OPARTEJ NA WIEDZY?
(opinia środowiska reprezentującego przedsiębiorstwa)

Zbigniew Sebastian

Wstęp

„Gospodarka oparta na wiedzy” wokół tego ostatnio bardzo często używanego zdania, hasła, sloganu, używanego do tłumaczenia wielu aktualnych i planowanych zdarzeń gospodarczych urosło wiele nieporozumień, rozwinięto wiele akademickich dyskusji i sporów.

Gospodarka oparta na wiedzy jest to zjawisko rozumiane zarówno jako termin naukowy, jak i w szerszym kontekście – zjawisko występujące w sferze społeczno-gospodarczo-politycznej.

Budowa gospodarki opartej na wiedzy odnosi się w znacznej części do obszaru edukacji, nauki i działalności badawczo-rozwojowej, przemysłu zaawansowanych technik, usług biznesowych oraz społeczeństwa informacyjnego. Jest kolejnym z etapów przemian cywilizacyjnych i jednym z najważniejszych wyzwań, jakie stoją przed Polską w XXI wieku.

Motorem do osiągnięcia sukcesu gospodarczego firm są niewątpliwie: wiedza, innowacje, badania naukowe i co najważniejsze w gospodarce wolnorynkowej – umiejętność ich komercjalizacji. W tym kontekście istotne znaczenie ma zdolność kadry kierowniczej przedsiębiorstw do generowania nowych idei i pomysłów, jak i skuteczne zarządzanie wiedzą i technologią w przedsiębiorstwie. Aby dzisiaj odnosić sukcesy rynkowe potrzebne są ciągle nowe innowacyjne produkty i usługi, które będą spełniały oczekiwania i życzenia klientów i w efekcie pozwolą przedsiębiorstwu na osiągnięcie sukcesu rynkowego.

Czym jest gospodarka oparta na wiedzy? To pytanie jest zadawane w Polsce, i za granicą nie tylko przez polityków, społeczeństwo, ale również przez naukowców. Według definicji OECD gospodarka oparta na wiedzy, oparta jest wprost na tworzeniu, traktowanym jako produkcja, oraz dalszym przekazywaniu, czyli dystrybucji, oraz praktycznym wykorzystaniu wiedzy i informacji.

Mówi się o gospodarce opartej na wiedzy zgodnie z założeniami Strategii Lizbońskiej, która narzuciła krajom członkowskim Unii Europejskiej stworzenie najbardziej konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy do 2010 roku. Z punktu widzenia dnia dzisiejszego wydaje się jednak, że zapisane w niej cele nie zostaną zrealizowane.

Patrząc z historycznego punktu widzenia, można stwierdzić, że:

Gospodarka zawsze opierała się na wiedzy!

Wiedzy stosownej do czasu i miejsca realizacji konkretnych działań gospodarczych. Wiedzy podmiotów uczestniczących w wolnorynkowej gospodarce, która to wiedza jest rozproszona, trudna do zdefiniowania, a nieraz wręcz była i jest niemożliwa do wyartykułowania. Wiedza, czyli określony produkt, który napędza rozwój.

Oceniając rozwój gospodarczy w ciągu stuleci, można zauważyć, że nie zawsze wiedza formalna wynikająca z wykształcenia tworzyła nowe technologie, produkty i procesy. Wiele rozwiązań technicznych i technologicznych było efektem synergii dwóch czynników: człowieka i instytucji. Historia rozwoju gospodarczego wskazuje, że wiele rozwiązań technicznych i technologicznych znanych było znacznie wcześniej (nawet stulecia), zanim znalazły one praktyczne, rynkowe zastosowanie. Można tutaj przywołać kilka przykładów:

1. Koło wodne. Zнали je już Rzymianie, którzy znaleźli dla niego pomysłowe zastosowania w ostatnim wieku cesarstwa. Skutkiem załamania się porządku społecznego i handlu o urządzeniu tym zapomniano. Przypomniano sobie o nim w XI wieku i szybko rozpowszechniono na terenach zasobnych w sieć naturalnych szlaków wodnych.
2. Okulary. Prymitywne szkła powiększające i krysztaly znano od czasów starożytnych. Dopiero pod koniec XIII wieku w Pizie rozwiązano problem techniki i technologii wykonywania szkieł powiększających w taki sposób, aby zredukować zniekształcenia i połączyć parę szkieł tak, by można było je umieścić na nosie pozostawiając ręce wolne. Jak byśmy dzisiaj powiedzieli, komercjalizacja tych rozwiązań doprowadziła do tego, że w połowie XV wieku we Florencji i Wenecji wyrabiano już tysiące par okularów zarówno dla krótkowidzów, jak i dalekowidzów.
3. Zegar mechaniczny, którego twórcy (nie wiemy dokładnie, kto i gdzie go wynalazł), geniusze średniowiecznych mechaników, położyli podwaliny pod

technologię budowy maszyn, a L. Mauford¹ nazwał tą konstrukcję „maszyną o kluczowym znaczeniu”.

Inne przykłady to proch strzelniczy znany w Chinach już w XI wieku jako materiał zapalający, który dopiero w XIV wieku trafił do Europy i tutaj nauczono się jego wytwarzania w postaci granulowanej, co skutkowało możliwością uzyskania szybszego zapłonu i wywołania potężniejszej eksplozji czy druk który Europa zaczęła stosować w parę wieków po Chinach jako realizację zapotrzebowania na rejestry i dokumenty coraz liczniejszej biurokracji i powstających miast.

Czyli był człowiek ze swoimi pomysłami i potrzebami, ale nie było sprzyjających rozwojowi instytucji, które wyzwoliłyby efekt synergii powodujący, że określone rozwiązania stają się innowacjami, czyli zostają zastosowane w znaczącej skali w praktyce gospodarczej co wprost przekłada się na realizację trzech etapów będących podstawą rozwoju gospodarczego:

- wdrożenia,
- produkcji,
- dystrybucji.

I tutaj napotykamy kolejny obszar wyzwalaający emocje i gorące dyskusje, a mianowicie próby zdefiniowania pojęcia innowacja, innowacyjna gospodarka. Czy każdy patent jest innowacją, czy każda nowa technologia jest innowacją? Osobiście skłaniam się do opinii, że o innowacyjności produktu, procesu, usługi świadczy dopiero skuteczne zastosowanie określonego rozwiązania w praktyce gospodarczej w znaczącej skali. Do tego potrzebny jest człowiek ze swoją wiedzą, kapitał i instytucje sprzyjające rozwojowi. Czyli mówiąc w skrócie, o tym, czy mamy bardziej czy mniej innowacyjną gospodarkę, decyduje RYNEK jako ostatni etap procesów wdrożenia, produkcji i dystrybucji!

A więc praktyczne (rynkowe) zastosowanie wiedzy menedżerów i ucząca się organizacja w realiach gospodarki wolnorynkowej.

Czy mamy na Dolnym Śląsku potencjał wiedzy i instytucje, które wspierają, uczą, pomagają kadrze kierowniczej w efektywnym kierowaniu organizacjami gospodarczymi tak, aby hasła „gospodarka oparta na wiedzy”, czy też „innowacyjna gospodarka” przekładały się na sukces kierowanej firmy jako uczestnika globalnego rynku produktów i usług.

Istotną i ważną z punktu widzenia osiągnięcia sukcesu rynkowego częścią działalności większości globalnych przedsiębiorstw jest komercjalizacja wyników badań. Na Dolnym Śląsku mamy zlokalizowane zarówno firmy globalne, jak i znaczną liczbę małych i średnich przedsiębiorstw, które są ich poddostawcami.

¹ Mauford L., *Technika i cywilizacje. Historia rozwoju maszyny i jej wpływ na cywilizację*, PWN, Warszawa 1966.

Co jest potrzebne dolnośląskim menedżerom w kreowaniu sukcesu tych firm w środowisku gospodarki opartej na wiedzy w sytuacji, gdzie urynkawianie odkryć naukowych i nowych rozwiązań staje się coraz częściej podstawą rozwoju firm małej i średniej wielkości.

Na podstawie powyższych krótkich rozważań można w dużym uproszczeniu i skrótowo założyć, że menedżerom do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem w celu osiągnięcia sukcesu potrzebna jest:

- **wiedza**, na której opiera się dzisiaj przewaga konkurencyjna,
- **umiejętność zarządzania wiedzą** i wykorzystanie kompetencji pracowników, gdyż jest to szansą na rozwój organizacji,
- **umiejętność komercjalizacji wyników badań**, gdyż jest to proces złożony, zależny od dużej liczby warunków, które muszą być spełnione, aby ten proces został zakończony sukcesem rynkowym.

Sądzę, że krótka charakterystyka powyżej wymienionych zagadnień pozwoli na przybliżenie odpowiedzi na postawione w tytule rozdziału pytanie.

10.1. Wiedza

Czym jest wiedza? Jednoznaczna odpowiedź na to proste, zdawałoby się, pytanie nie jest łatwa. Odpowiedzi na to pytanie szukali już starożytni Grecy, poczynając od Platona (wiedza = uzasadnione i prawdziwe przekonanie) i jego ucznia Arystotelesa (wiedza powstaje dzięki zmysłom, a nie jak u Platona dzięki dedukcyjnemu rozumowaniu)². W zgodzie z Platonem na temat definicji wiedzy orędownął również R. Kartezjusz, dla którego matematyka stanowiła najlepszy przykład racjonalnego rozumowania opartego na aksjomatach. Z kolei Kant twierdził, że wiedza wypływa z doświadczenia popartego logicznym rozumowaniem. Odpowiedzi na to pytanie szukało również wielu filozofów, takich jak Hegel czy Marks. Definicja wiedzy stała się również istotna dla ekonomistów. Alfred Marshall twórca neoklasycznej ekonomii stwierdzał, że „na kapitał w dużej mierze składają się wiedza i organizacja. Wiedza jest najsilniejszym motorem produkcji. Organizacja wspomaga wiedzę”³. Inny znany ekonomista, Fredrich von Hayek był zdania, że wiedza ma charakter subiektywny i nie można jej uważać za raz ustaloną, zmiany w ekonomii uzależnione są od wiedzy różnych podmiotów, zaś rozwój zachodzi w wyniku bodźców powstałych poprzez łączenie różnych obszarów wiedzy.

Aktualnie do obrazowego przedstawienia odpowiedzi na pytanie – czym jest wiedza, służy popularny diagram przedstawiony na rys. 1.

² Nijaka I., Kouno N., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.

³ Ibidem.

Rysunek 1. Piramida wiedzy



Źródło: Skyrame D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999.

Analizując piramidę wiedzy, można zauważyć, że na najniższym poziomie piramidy znajdują się dane jako podstawowa jednostka informacji. Dane te odpowiednio przetworzone staną się informacjami, które z kolei przez ponowne przetworzenie i ustrukturalizowanie staną się wiedzą.

Na samym szczycie piramidy pojawia się mądrość – kolejne pojęcie, które do dnia dzisiejszego nie doczekało się jednoznacznego zdefiniowania. Można przyjąć, że mądrość to umiejętność używania, modyfikowania i tworzenia wiedzy. Natomiast za Wikipedią: *mądrość to umiejętność praktycznego wykorzystywania posiadanej wiedzy lub umiejętność podejmowania uzasadnionych decyzji, które w dłuższej perspektywie przynoszą pozytywne rezultaty*. Z uwagi na to, iż mądrość znajduje się na samym szczycie piramidy ponad wiedzą, można założyć, że w niedalekiej przyszłości nastąpi zmiana trendu i modnym stanie się posługiwanie słowem mądrość zamiast wiedza, i usłyszymy: „gospodarka czy społeczeństwo oparte na mądrości”.

Innym dosyć często spotykanym problemem jest trudność w rozróżnieniu pojęć wiedzy i umiejętności. W Polsce przyjmuje się, że umiejętności są czymś

innym niż wiedza⁴. W literaturze dotyczącej nauk o zarządzaniu wiedzą przyjmuje się, że umiejętności są jednym z rodzajów wiedzy tzw. wiedzy cichej, ukrytej (*tacit*), gdyż wiedza nie jest utożsamiana jedynie ze znajomością faktów (*know-what*).

Współcześnie na świecie przyjmuje się powszechnie dwa podziały wiedzy. Według pierwszego z nich wiedzę dzieli się na dwie szerokie kategorie:

- wiedza skodyfikowana (*codified knowledge*) – czyli wiedza zorganizowana, usystematyzowana, zapisana, która może być przechowywana i przenoszona;
- wiedza cicha (*tacit knowledge*) – która ze swej natury jest nierozłącznie związana z ludźmi i jest rezultatem ich talentu, zdolności oraz doświadczeń, jest ona dobrem specjalnego rodzaju – przez to jest trudna do zmierzenia⁵.

Drugi podział wiedzy wprowadzili B. Lundvall i B. Johnson⁶:

- *know-what* – ten typ wiedzy odnosi się do znajomości faktów i jest identyfikowany z informacją,
- *know-why* – odnosi się do zrozumienia reguł funkcjonujących w naturze, społeczeństwie itd.,
- *know-how* – wiedza odnosząca się do umiejętności zrobienia czegoś, jest to wiedza gromadzona w postaci doświadczenia, dostęp do tej wiedzy jest bardzo ograniczony, a transfer trudny,
- *know-who* – jest to kombinacja informacji i relacji społecznych na temat tego, kto co wie.

Wiedza w dwóch pierwszych znaczeniach jest skodyfikowana natomiast w pozostałych jest bardziej ukryta przez co jest trudniejsza do usystematyzowania i zmierzenia.

Bank Światowy⁷ wyróżnia cztery filary gospodarki opartej na wiedzy. Zdaniem autora, w najlepszy sposób opisują one zasięg gospodarki opartej na wiedzy, a wdrożenie ich do praktyki życia gospodarczego przez decydentów i menedżerów powinno skutkować sukcesem kierowanych przez nich firm.

Filary te to:

- otoczenie instytucjonalne,
- systemy innowacji,
- infrastruktura informacyjna,
- edukacja i szkolenia (lub jakość siły roboczej).

⁴ Piech K., Szczodrowski G., *Zarządzanie wiedzą w aspekcie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, IW, Warszawa 2003.

⁵ Howitt P., *The Implications of Knowledge Based Growth for Micro-Economic Policies*, University of Calgary Press, Calgary 1966.

⁶ Lundvall B., Johnson B., *The Learning Economy*, „Journal of Industry Studies” 1994, Vol. 8, No. 2.

⁷ *Interactive Knowledge Assessment Methodology (KAM)* 2004, No. 9.

Konieczność umocnienia tych filarów wskazuje na potrzebę rozwijania kształcenia ustawicznego, a także poprawianie jakości edukacji na wszystkich poziomach kształcenia. Dogłębna analiza i ocena powyższych „filarów” na Dolnym Śląsku pozwoliłaby na uzyskanie odpowiedzi na postawione pytanie w zakresie dostępnego potencjału wiedzy (jak wspomniano wcześniej tej skodyfikowanej i tej ukrytej), przez zbilansowanie zapotrzebowania i możliwości jego zaspokojenia zarówno w najbliższym otoczeniu firmy, jak i na poziomie regionalnym. Danych tych na dzień dzisiejszy brakuje, a o ile istnieją to w zakresie fragmentarycznym.

10.2. Umiejętność zarządzania wiedzą

W gospodarce nie wystarczy wyłącznie coraz powszechniejsza świadomość, że firma dysponuje wiedzą jako zasadniczym zasobem tworzącym przewagę konkurencyjną. Dla uzyskania wartości dodanej trzeba umieć nią, tak jak każdym innym zasobem organizacji, efektywnie zarządzać. Skuteczne i efektywne zarządzanie wiedzą wymaga wprowadzenia zmian w kulturze organizacyjnej, zmiany stylu zarządzania stwarzającego najlepszym pracownikom szanse szybkiego rozwoju i współdziałania w realizacji najlepszych rozwiązań, wykorzystując specyficzną cechę wiedzy, jaką jest powiększanie się jej ilości w miarę dzielenia się nią. Nie osiągniemy oczekiwanych efektów, jeżeli pracownicy nie będą się dzielić swoją wiedzą, nawet gdy będziemy posiadali najbardziej zaawansowany technicznie system⁸.

Zarządzanie wiedzą nie jest zagadnieniem technologicznym, gdyż wiedza, jak już wcześniej wspomniano, czy to z punktu widzenia filozofii, czy ekonomii, wymaga udziału człowieka, gdyż to właśnie człowiek tworzy i wykorzystuje wiedzę.

Traktowanie wiedzy jako istotnego elementu potencjału strategicznego organizacji przyniosły dopiero lata 90. ubiegłego wieku. I. Nonaka jako jeden z prekursorów badań z zakresu zarządzania wiedzą w organizacji stwierdził: *Jedynym pewnym źródłem przewag konkurencyjnych jest wiedza. Kiedy zmieniają się rynki, eksplodują nowe technologie, mnożą się konkurenci, a produkty starzeją się prawie w ciągu nocy, przedsiębiorstwami mającymi sukcesy są te, które konsekwentnie tworzą nową wiedzę, rozpowszechniają ją szeroko w całej organizacji i szybko przekształcają w nowe technologie i produkty. Takie działania określa się jako „przedsiębiorstwo kreowane przez wiedzę”, którego jedynym biznesem są systematyczne innowacje*⁹.

⁸ Kwast U., Herman U., *Wiedza jako czynnik konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2004.

⁹ Skyrame D.J., op. cit.

Zarządzanie wiedzą jako stosunkowo młoda dziedzina wiedzy doczekała się już dziesiątków definicji, które lepiej lub gorzej opisują istotę tej problematyki. Oto kilka przykładów:

- Definiując zarządzanie wiedzą Gartner's Research Organisation¹⁰, porównuje zarządzanie wiedzą z zarządzaniem informacjami. Zarządzanie informacjami ustala pewne zasady, ocenia źródła danych oraz w efekcie umożliwia nam sprawny dostęp do informacji. Zarządzanie wiedzą są to dobra intelektualne związane z działalnością organizacji, a przez to zintegrowane z miejscem pracy. Wynika z tego, że połączenie umysłów pracowników stanowi wiedzę organizacji, co w logicznej konsekwencji upoważnia do stwierdzenia, że wiedzy nie da się przechowywać i przetwarzać na nośnikach elektronicznych. Stanowi to istotny problem dla zarządów przedsiębiorstw, a szczególnie działów HR, gdyż w sytuacji globalizacji rynków pracy, mobilności pracowników i dużej fluktuacji kadr firmy mogą zostać pozbawione najcenniejszych zasobów wiedzy i umiejętności.
- Z kolei według T. Davenporta i L. Prusaka¹¹, zarządzanie wiedzą to nic innego jak połączenie doświadczenia, ocen wartości oraz analitycznego myślenia. Razem zapewniają one ramy dla oceny i procesu selekcji nowych doświadczeń i informacji.
- Według naukowców NASA¹² zarządzanie wiedzą to: *dostarczanie odpowiedniej wiedzy właściwym ludziom i w odpowiednim czasie oraz pomoc w kreowaniu wiedzy, dzieleniu się nią i podejmowaniu decyzji na jej podstawie.*
- W pracy T. Stewarta¹³ znajdujemy definicję zarządzania wiedzą jako posiadanie wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie i organizowanie jej oraz wykorzystanie jej w sposób przynoszący korzyści.
- Zdaniem naukowców Instytutu Fraunhofera w Berlinie¹⁴ zarządzanie wiedzą opisuje metody, instrumenty i narzędzia, które w holistycznym podejściu przyczyniają się do przebiegu głównych procesów z udziałem wiedzy – generowaniu wiedzy, składowaniu wiedzy i jej dystrybucji na wszystkich obszarach i poziomach organizacji.

Warto tutaj przytoczyć dosyć ciekawą i kontrowersyjną opinię na temat definicji zarządzania wiedzą zaprezentowaną przez K. Perechudę: *Zarządzanie wie-*

¹⁰ Gartner's Research Organisation [on-line]. [Dostęp 26.09.09]. <http://www.gartner.com>

¹¹ Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2002.

¹² Łobiejko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2005.

¹³ Stewart T.A., *The Wealth of Knowledge, Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organisation*, N. Bredley Publishing, London 2001.

¹⁴ Mertins K., Heisig P., Vobeck J., *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, Springer-Verlag, Berlin 2001.

*dzą jest bardzo pojemnym pojęciem, obejmującym zasadniczo wszystko, ponieważ wiedza oznacza myśl, czyli byt niematerialny z którego – według kosmogonii – powstaje wszechświat. Ze względu na to nie powinno się tego pojęcia definiować*¹⁵.

System zarządzania wiedzą obejmuje szereg procesów, takich jak: pozyskiwanie, kodyfikacja, przechowywanie, organizowanie, przetwarzanie, rozpowszechnianie, wykorzystanie, pomiar i ochrona wiedzy.

W skład systemu zarządzania wiedzą wchodzi: ludzie, technologie, dane, informacje. W celu optymalnego wykorzystania zasobów wiedzy przedsiębiorstwa muszą zostać zaangażowane inne zasoby firmy, takie jak: ludzkie, organizacyjne, finansowe, rzeczowe oraz informacyjne. Z uwagi na to, że przedmiot zarządzania jest w zarządzaniu wiedzą szczególnie wymaga specjalnego podejścia do strategii i struktury organizacji, systemów komunikowania się oraz polityki personalnej. Wymaga także nowych umiejętności kierowniczych.

Z praktycznego punktu widzenia wydaje się oczywistym, że konstrukcja systemu zarządzania wiedzą powinna umożliwiać pracownikowi szybki dostęp do zgromadzonych zasobów wiedzy, kiedy okaże się ona niezbędna do wykonania określonych zadań i rozwiązywania pojawiających się problemów.

Wśród polskich przedsiębiorców szczególnie sektora małych i średnich przedsiębiorstw nie występuje jeszcze powszechne przekonanie, że budowa przewagi konkurencyjnej musi się opierać na inwestowaniu w najważniejsze aktywa przedsiębiorstwa, jakim jest kapitał ludzki.

Według danych z badań przeprowadzonych przez Fundację Obserwatorium Zarządzania¹⁶ jedynie 11% właścicieli firm jest zdecydowanie przekonanych o konieczności rozwijania umiejętności i wiedzy w zakresie zarządzania firmą, kolejne 21% było o tym raczej przekonanych, a blisko dwie trzecie nie widziało potrzeby szkolenia się. Nadzieją na zmianę tej sytuacji można upatrywać w tym, że ostatnio działalność gospodarczą podejmują ludzie kreatywni, innowacyjni, skłonni do ryzyka, posiadający bliski kontakt z klientami, co pozwala im na szybkie dostosowanie się do ich oczekiwań, potrzeb i wymagań. Ta nowa grupa przedsiębiorców i menedżerów jest świadoma, że podnoszenie jakości kapitału wiedzy, wdrażanie systemów zarządzania wiedzą, wprowadzanie zmian w kulturze organizacyjnej są to kluczowe elementy potrzebne do osiągnięcia sukcesu rynkowego. Dynamiczne zmiany w gospodarce prowadzące do powstawania firm outsourcingowych, inteligentnych uczących się i opartych na wiedzy organizacji, oraz rosnąca wśród przedsiębiorców świadomość, że wiedza jest ważniejsza niż rzeczowe składniki majątkowe, są to nadzieje polskiego rynku.

¹⁵ Perechuda K., op. cit.

¹⁶ Fundacja Obserwatorium Zarządzania [on-line]. [Dostęp 26.09.09].
<http://www.obserwatorium.pl>.

Głównym problemem menedżerów zarządzających firmami ograniczającym wdrażanie nowej wiedzy w organizacjach jest znaczna fluktuacja kadr, co zasadniczo utrudnia przekształcanie wiedzy pracowników w wiedzę zbiorową oraz identyfikację kluczowych pracowników, od których zależy tworzenie efektu synergii w pracy zespołów.

Podsumowując, można stwierdzić, że potrzeby właścicieli i kadry kierowniczej dolnośląskich firm w zakresie zarządzania wiedzą trzeba analizować w wielu płaszczyznach. Na podstawie wieloletnich obserwacji i doświadczeń autora wyniesionych z uczestnictwa w życiu gospodarczym można stwierdzić, że najpoważniejsze bariery to braki w kulturze organizacyjnej, bariery mentalne i mimo świadomości wagi zarządzania wiedzą we współczesnym świecie trudności w określeniu, jak to robić i od czego zacząć. Innym ograniczeniem jest niechęć przedsiębiorców i menedżerów do dzielenia się wiedzą.

10.3. Komerccjalizacja wyników badań

Umiejętność komercjalizacji wiedzy, innowacji oraz wyników badań naukowych jest siłą napędową wzrostu gospodarczego. Proces komercjalizacji badań naukowych jest procesem gospodarczym i z tego powodu jego efektywność podlega ocenie z uwagi na generowane parametry finansowe, takie jak np. wewnętrzna stopa zwrotu, czy zwrot z inwestycji. Zupełnie inne parametry stosujemy w ocenie badań w jednostkach naukowych, gdzie celem podstawowym jest poszerzenie granic wiedzy, zaspokojenie ciekawości czy poszukiwanie potwierdzenia postawionej tezy naukowej. Badania i komercjalizacja to z punktu widzenia efektów dwa całkowicie różne procesy. Aby realizować określony program badawczy, potrzebne są środki finansowe które naukowcy przekształcają w wiedzę. Usystematyzowana i opracowana wiedza w postaci wyników badań w procesie komercjalizacji zostaje przekształcona w środki finansowe. Z uwagi na stosowane w obu procesach diametralnie różne motywacje (z jednej strony, mówiąc generalnie, zaspokojenie ciekawości, z drugiej natomiast wzrost zysku), kryteria oceny efektywności (z jednej strony potwierdzenie postawionej tezy, z drugiej natomiast przychody lub zysk przedsiębiorstwa w stosunku do poniesionych nakładów) i cele (z jednej strony wyniki badań, z drugiej natomiast pieniądze), do realizacji tych procesów potrzebne są zupełnie inne podmioty. Z drugiej strony wydaje się czymś oczywistym, że te dwa obszary badawczy i gospodarczy nie mogą bez siebie istnieć. Na badania potrzebne są pieniądze, które w procesie redystrybucji pierwotnej (bezpośrednie finansowanie) lub wtórnej *via* budżet państwa generuje gospodarka jako wynik komercjalizacji wyników badań. W aspekcie komercjalizacji wyników badań w zależności od przedsiębiorstwa, jego struktury, potencjału finansowego i ludzkiego oraz miejsca w strukturach regionalnej lub globalnej gospodarki podejmowane są decyzje właścicielskie

bądź zarządcze dotyczące miejsca prowadzenia badań. Przedsiębiorca bądź menedżer decyduje, czy badania komercyjne zleca i następnie kupuje u podmiotów zewnętrznych, czy też uznaje, że przedsiębiorstwo jest optymalnym miejscem prowadzenia badań, które mają być komercjalizowane. Na podstawie dostępnej literatury¹⁷ i wiedzy zgromadzonej jako rezultat wieloletnich kontaktów z firmami i menedżerami różnego szczebla można stwierdzić, że aktualnie prowadzenie badań wewnątrz firmy jest rozwiązaniem optymalnym. W tym miejscu warto zauważyć, że proporcje pomiędzy badaniami komercyjnymi prowadzonymi przez firmy zewnętrzne, a badaniami prowadzonymi samodzielnie przez przedsiębiorstwo zmieniały się istotnie w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat.

W latach 20. i 30. ubiegłego wieku praktycznie wszystkie skomercjalizowane wyniki badań pochodziły z firm zewnętrznych. W kolejnych latach udział ten malał na rzecz badań prowadzonych wewnątrz firm, osiągając swoje apogeum w latach 70. ubiegłego wieku, kiedy to niewiele ponad 3% wyników badań wdrażanych do praktyki przemysłowej było nabywanych w firmach zewnętrznych.

W Polsce był to okres rozkwitu ośrodków badawczo-rozwojowych (OBR-ów) działających w strukturach określonych gałęzi i branż polskiej gospodarki. Pod koniec lat 70. tendencja znowu uległa zmianie i gospodarka ponownie zaczęła korzystać ze źródeł zewnętrznych. Obecnie udział badań komercyjnych prowadzonych przez przedsiębiorstwa zewnętrzne zawiera się w przedziale 15–20%¹⁸. Rozwój gospodarki, technik informatycznych spowodował, że realizowanie badań wewnątrz firmy nie jest jedynym sposobem efektywnej ich komercjalizacji. Istnieje wiele sposobów na wprowadzanie do produkcji wyników badań z zewnątrz. Jest to ogólnie dostępna wiedza, dostępne rozwiązania patentowe i licencje oraz szereg rozwiązań komercyjnych, jak zakup interesującej nas firmy bądź udziałów w niej.

Podsumowując, należy stwierdzić, że z powodów wyartykułowanych powyżej optymalnym miejscem badań, których wyniki mają być komercjalizowane jest przedsiębiorstwo, a nie jednostka naukowo-badawcza. Immanentną cechą przedsiębiorcy czy menedżera jest podejmowanie ryzyka. Podejmowanie decyzji o finansowaniu komercjalizacji wyników badań jest decyzją ryzykowną. Ryzyko jest tym mniejsze im doświadczenie, wiedza, umiejętność zarządzania wiedzą, znajomość instrumentów wspomagających zarządzanie wiedzą jest większa niż u konkurencji. Skuteczna komercjalizacja wyników badań w przedsiębiorstwie wymaga umiejętności i wiedzy w zakresie zarządzania strumieniem pomysłów oraz ryzykiem związanym z tym procesem.

¹⁷ Landes D.S., *Bogactwo i nędza narodów*, WWL, Warszawa 2005; Jasiński A.H., *Innowacje i transfer technologii w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006; Stoner J.A., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.

¹⁸ Kukliński A., *Gospodarka oparta na wiedzy*, KBN, Warszawa 2001.

Wydaje się, że jest to zasób aktywów, którymi dolnośląscy przedsiębiorcy i menedżerowie dysponują, wykorzystując je skutecznie na rzecz budowy przewagi konkurencyjnej swoich firm.

Podsumowanie

Z natury rzeczy z bardzo powierzchownej analizy trzech zdaniem autora najważniejszych zagadnień związanych z sukcesem organizacji w osiąganiu sukcesu rynkowego, a mianowicie wiedzy, umiejętności zarządzania nią oraz komercjalizacji wiedzy skumulowanej w postaci wyników badań naukowych powstaje obszar, na którym należy poszukiwać odpowiedzi na postawione w tytule opracowania pytanie. Oczywiście poszukiwania odpowiedzi na to pytanie nie możemy ograniczyć do obszaru Dolnego Śląska, musimy sięgnąć wyżej, na poziom kraju, UE, a nawet poziom globalny. Musimy znaleźć odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu i jak szybko rozprzestrzenia się w Polsce model przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, jakie bariery organizacyjne, mentalne, prawne musi pokonywać przedsiębiorstwo, które wybiera taką drogę rozwoju. Istotną rolę mają tutaj do spełnienia menedżerowie, którzy potrzebują wiedzy(!) i umiejętności w realizacji szeregu celowych działań związanych z zarządzaniem wiedzą:

- pozyskiwania wiedzy z otoczenia,
- wykorzystania wiedzy w organizacji,
- oceny aktywów wiedzy w kierowanej organizacji,
- utrzymania i rozwijania tych aktywów,
- sprzedaży wiedzy w formie nowych produktów, usług i technologii.

Czego brakuje? Moim zdaniem, mimo dającego się zauważyć ogromnego postępu brak jest generalnie postrzegania przez decydentów oraz właścicieli, udziałowców i zarządów w wielu przedsiębiorstwach zarządzania wiedzą jako najważniejszego celu strategicznego warunkującego rozwój i sukces rynkowy w globalnej gospodarce.

BIBLIOGRAFIA

- Adamiec M., Kożusznik B., *Model efektywnego kierowania – Podejście procesualne i sekwencyjne. Pojęcie „meta – cechy”*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, (red.) S. Witkowski, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1995.
- Adler N.J., Graham J.L., *Cross-Cultural Interaction: The International Comparison Fallacy?*, „*Journal of International Business Studies*” jesień 1989.
- Altman H.C., *Strategie sukcesu*, Business Press, Warszawa 1997.
- Ambrosewicz-Jacobs J., *Tolerancja. Jak uczyć siebie i innych*, Stowarzyszenie Willa Decjusza, Kraków 2004.
- Amit R., Glosten L., *Challenges to theory development entrepreneurship research*, „*Journal of Management, Studies*” 1993, nr 5.
- Amit R., Schoemaker P.J., *Strategic assets and organizational rent*, 1993.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. PSB, Kraków 1996.
- Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Raport Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, 2008.
- Bańka W., *Zarządzanie personelem*, Teoria i praktyka, Toruń 2001.
- Bartkowiak G., *Wybrane determinanty sukcesu zawodowego w opinii menedżerów*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, (red.) S.A. Witkowski, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., *Building Multidimensional Capabilities: The Management Challenge*, [w:] *Transnational Management. Texts, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, (red.) C.A. Bartlett, S. Ghoshal, J. Birkinshaw, McGraw-Hill/Irwin, New York 2004.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., *Expanding Abroad. Motivations, Means, and Mentalities*, [w:] *Transnational Management. Texts, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, (red.) C.A. Bartlett, S. Ghoshal, J. Birkinshaw, McGraw-Hill/Irwin, New York 2004.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., *Preparing for the Future: Evolution of the Transnational*, [w:] *Transnational Management. Texts, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, (red.) C.A. Bartlett, S. Ghoshal, J. Birkinshaw, McGraw-Hill/Irwin, New York 2004.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., *The Myth of the Generic Manager. New Personal Competencies for New Management Roles*, [w:] *Transnational Management. Texts, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, (red.) C.A. Bartlett, S. Ghoshal, J. Birkinshaw, McGraw-Hill/Irwin, New York 2004.

- Bartlett C.A., Ghosal S., *What is Global manager*, „Harvard Business Review” 2003, Vol. 81.
- Basile J. *Neiadas Creating jobs in the 21st century*, OECD Forum 2006, Balancing Globalisation, 22–23 May 2006, Paris.
- Bemberek B., *Partnerstwo w Budowie Gospodarki opartej na wiedzy* [on-line]. [Dostęp 12.07.09]. <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/38/1.pdf>
- Bennis W., *Managing People is Like Herding Cats: Warren Bennis on Leadership*, Executive Excellence Publishing, Provo 1999.
- Ben-Yoseph M., Gundry L., *The Future of Work: Implications for Women Entrepreneurs in Transition Economies*, „Women & Business” 1998, No. 3–4.
- Bhagwati J., *In Defence of Globalization*, Oxford University Press, New York 2004.
- Biczyński S., Miedziński B. (red.), *Słownik ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1991.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Bird A., Heinbuch S., Dunbar R., McNulty M., *A conceptual model of the effects of Creativity training programs and preliminary investigation of the model's hypothesized relationships*, „International Journal of Intercultural Relations” 1993, No. 17.
- Black Z., Akintoye A., Fitzgerald E., *An analysis of success factors and benefits of partnering In construction*, „International Journal of Project Management” 2000, No. 18.
- Błaszczak S., *Klucz do celu*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 12.
- Błaszczuk W., *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
- Bliss R.T., Polutnik L., Lisowska E., *Women Business Owners and managers in Poland*, [w:] *New Perspective on Women Entrepreneurs*, (red.) J.E. Butler, Information Age Publishing Inc., Greenwich 2003.
- Bloom H., Calori R., de Woot P., *Zarządzanie europejskie*, Poltex, Warszawa 1995.
- Bolchover D., *Energia właściwie ukierunkowana*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 2.
- Bolesta-Kukuła K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
- Boni M., *Polska 2030 Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.
- Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: teraźniejszość i przyszłość*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
- Borkowska S., *Dwie koncepcje proefektywnościowego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Systemy wysoce efektywnej pracy*, (red.) S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2007.
- Borkowska S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, IPiSS, Warszawa 2006.
- Boxall P., Maky K., *High – performance work systems and organizational performance: Bridging theory and practice*, „Asia Pacific Journal of Human Resources” 2007, No. 45.
- Bradberry T., Greaves J., *Podręcznik inteligencji emocjonalnej*, Helion, Katowice 2006.
- Bradley H., *Pleć, thum, Sic!*, Warszawa 2008.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Brown B., Teaching virtual leadership, [w:] *Handbook of Online Learning*, (red.) K.E. Rudestam, Sage, London, 2002.
- Buckingham I., Miller P., *Firma autentyczna*, „Personnel Today” 2007, nr 6.
- Buckingham M., Clifton D., *Teraz odkryj swoje silne strony*, Wydawnictwo MT Biznes., Warszawa 2003.

- Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią najlepiej*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2004.
- Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, wyd. 3, PWE, Warszawa 2006.
- Budrowska B., Duch-Krzysztożek D.T., *Kobięcy sposób zarządzania i sprawowania władzy*, [w:] *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*, (red.) A. Titkow, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
- Bugajski M., *Język w komunikowaniu*, PWN, Warszawa 2006.
- Caproni P., *Management Skills for Everyday Life The Practical Coach*, Prentice Hall 2004.
- Carter N.M., Ph.D. and Silva Ch., *High Potential Women and Men During Economic Crisis*, Catalyst 2009.
- Chaney L.H., Martin J.S., *Intercultural Business Communication*, Pearson Education, New Jersey 2004.
- Charkowska-Smolak T., *Kompetencje menedżera budującego zaangażowanie pracowników*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, (red.) Witkowski S.A., Listwan T., Difin, Warszawa 2008.
- Chelpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- Chelpa S., Listwan T., *Cechy psychologiczne kierowników – kierunki i dynamika zmian*, [w:] *Skutki restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw Polsce w dekadzie lat dziewięćdziesiątych*, (red.) S. Tokarski, Gdańsk 1999.
- Chelpa S., *Skuteczne kierowanie (I). Poszukiwanie cech supermenedżera*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 3.
- Chestorouh H., *Open innovation. The imperative for creating and profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
- Chojnicki Z., Czyż T., *Polska na ścieżce rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Podejście regionalne*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, (red.) A. Kukliński, KBN, Biuro Banku Światowego, Warszawa 2003.
- Cieślński W., Kowalewski M., *Sukces organizacji i możliwości jego pomiaru z wykorzystaniem koncepcji Performance Prism*, [w:] *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*, (red.) R. Rutka, P. Wróbel, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
- Clarke M., Butcher D., Bailey C., *Strategically aligned leadership development*, [w:] *Leadership, Organizations, Current Issues and Key Trends*, (red.) Jh. Storey, Routledge, London, New York, 2005.
- Commission Staff Working Document, *Commission of the European Communities Progress Towards the Lisbon objectives in education and training indicators and benchmarks*, 2007.
- Costina A.F., *Entrepreneurship – unessential competence in the European education*, „Revista de Management și Inginerie Economică” 2009, Vol. 8, No. 1.
- Covey S.R., *7 nawyków skutecznego działania*, Medium, Warszawa 1996.
- Cushman D.P., Sanderson King S., *Communication and High-Speed Management*, State University of New York Press, New York 1995.
- Czapiński J. (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile, i cnotach człowieka*, PWN, Warszawa 2004.

- Czas przygotowania talentów* [on-line]. 2007. Dostęp: www.nf.pl/Artykul/9919/Czas-przygotowywania-talentow/menedzer-talent-rozwoj-osobisty-lidre/
- Czekaj J. (red.), *Metody organizacji i zarządzania*, PWE, Kraków 2007.
- Czubasiewicz H., *Zadania HRM w kontekście kulturowym*, [w:] *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, (red.) M. Czerska, H. Czubasiewicz, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
- Dąbek M., Jarmuż S., Witkowski T., *Tajemnice polskiego menedżera*, [w:] *Psychologia sukcesu*, (red.) S. Witkowski, PWN, Warszawa 1994.
- Daft, R.L. *Management*, 6th ed., Thomson South-Western, Mason, OH., 2003.
- Darska A., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Deresky H., *International Management. Managing Access Borders and Cultures*, Pearson Education International, Upper Saddle, New Jersey 2006.
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego w organizacjach działających w „nowej gospodarce”*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1 (115).
- Dornan J., Maxwell J., *Strategia sukcesu*, Studio EMKA 1995.
- Dowling J.D., Welch D.E., *International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context*, Thomson Learning, London 2004.
- Doz Y., Santos J., Williamson P.J., *The New Global Game: How Your Company Can Win in the Knowledge Economy*, [w:] *Transnational Management. Texts, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, (red.) C.A. Bartlett, S. Ghoshal, J. Birkinshaw, McGraw-Hill/Irwin, New York 2004.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
- Drucker P.F., *Jak zarządzać samym sobą*, „Harvard Business Review Polska” marzec 2003.
- Drucker P.F., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994.
- DuBrin A.J., *Praktyczna psychologia zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.
- Dudek B., Wichrowski A., *Zastosowanie modelu Wielkiej Piątki w badaniach selekcyjnych do zawodu strażaka*, „Przegląd Psychologiczny” 2001, t. 44, nr 4.
- Dunaj B. (red.), *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wyd. Wilga, Warszawa 1996.
- Dwojacki P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4.
- Earley Ch., Ang S., *Cultural intelligence, Individual interactions cross cultures*, Palo Alto CA, Stanford 2003.
- Earley P.C., Gibson C.B., *Taking Stock in Our Progress on Individualism-Collectivism: 100 Years of Solidarity and Community*, „Journal of Management” 1998, Vol. 24, No. 3.
- Early D.C., Randall P., *The Exclusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to intercultural Training for the global Manager*, „Academy of Management Learning and Education” 2004, Vol. 3, nr 1.
- Edersheim E., *Przestanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2009.
- Edvisson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odkrywając jej ukryte korzenie*, PWN, Warszawa 2001.
- Eurostat (EU – Labour Force Survey) 2006 r.

- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- Evans P., Pucik V., Barsoux J.L., *The Global Challenge. Frameworks for International Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2002.
- Fazlagić A., *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. Millenium, Gniezno 2006.
- Fiedler F.E., *Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future*, „Administrative Science Quarterly” 1996, nr 41; Fleming I., *The Virtual Teams*, Management Pocketbooks Ltd, 2006.
- Fisher H., *Pierwsza pleć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*, Wyd. Jacek Santorski & Co, Warszawa 2003.
- Fleming I., *The Virtual Teams*, Management Pocketbooks Ltd, 2006.
- Foreign Direct Investment* [on-line]. [Dostęp 6.06.09]. <http://stats.unctad.org/FDI>.
- Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
- Francesco A.M., Gold B.A., *International Organizational Behavior. Text, Cases, and Exercises*, Pearson Education Inc., New Jersey 2005.
- Frankowicz Z., *Koncepcja systemu kształcenia menedżerów dla współczesnych organizacji*. [w:] *Kształcenie menedżerów organizacji funkcjonujących w społeczeństwie informacyjnym – postindustrialnym*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”, Wrocław 2000.
- From E., *Mieć czy być?*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1995. *Global Leadership Forecast* [on-line][Dostęp: 09.2008] www.egospodarka.pl/30581,Rozwoj_firm_a_kadra_zarządzajaca_2008,3,39,1.html
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
- Fundacja Obserwatorium Zarządzania* [on-line]. [Dostęp 26.09.09]. <http://www.obserwatorium.pl>
- Gableta M. (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.
- Gableta M. (red.), *Problemy społeczne w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. Continuo, Wrocław 2001.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- Galar R., *Gospodarka oparta na wiedzy i innowacje przełomowe*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski XXI wieku*, (red.) A. Kukliński, KBN, Warszawa 2001.
- Gartners Research Organisation* [on-line]. [Dostęp 26.09.09]. <http://www.gartner.com>
- Gawrylczuk A., Sobieska K., *Funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w spółkach prawa handlowego prowadzących działalność gospodarczą w Jeleniej Górze*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, (red.) E. Tabaszewska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Gibson C., *Intercultural Communication: Do You Hear What I here? A Framework for Reconciling Intercultural Communication Difficulties Arising from Cognitive Styles and Cultural Values*, [w:] *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, (red.) P.C. Earley, M. Erez, The New Lexington Press, San Francisco 1997.
- Gibson R., *Intercultural Business Communication*, Oxford University Press, Oxford 2008.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
- Gilejko L., Towalski R., *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Poltext, Warszawa 2002.

- Głuszek E., *Budowanie reputacji przedsiębiorstwa poprzez inicjatywy społeczne – dylematy i wyzwania*, [w:] *Zarządzanie – kontekst strategiczny*, (red.) M. Przybyła, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Głuszek E., *Czynniki budujące reputację firmy*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, (red.) J. Skalik, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005.
- Godlewska M., *Wypaleni menedżerowie*, „Puls Biznesu”. 2005, nr 201.
- Goldsmith M., *Zamień IQ na CQ*, „Business Week”. 2007, 09.
- Goleman D., Boyatzis R., *Inteligencja społeczna i biologia przywództwa*, „Harvard Business Review Polska” 2009, nr 1.
- Goleman D., Boyatzis R., Mekce A., *Naturalne przywództwo*, Wyd. Biznesowe, Wrocław –Warszawa 2002.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 1999.
- Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- Górzyńska M., Woodward R., Jakubiak M., *Innowacyjność polskiej gospodarki w kontekście integracji z UE. Możliwości i bariery wdrażania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy*, CASE, Warszawa 2004.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
- Grudzewski M.W., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Organizacja inteligentna współczesnym narzędziem zarządzania wiedzą*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, (red.) A. Kukliński, KBN, Warszawa 2003.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., *Rola zarządzania zaufaniem we współczesnej gospodarce*, [w:] *E-mentor* [on-line]. [Dostęp 2.07.09]. http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=26&id=576.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, [w:] *E-mentor* [on-line]. [Dostęp 25.06.09]. http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=27&id=598 2008.
- Grudzewski W., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Normalizacja korupcji jako zagrożenie dla zarządzania zaufaniem*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 131 (1).
- Grudzewski W.M., *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006.
- Gupta A.K., Govindarajan V., *Cultivating a Global Mindset*, „Academy of Management Executive” 2002, No. 1, Vol. 16.
- Hartman A., Sifonis J., Kador J., *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Liber, Warszawa 2001.
- Hatch M., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Heineman J., Ben W., *The Fatal Flaw in Pay for Performance. Preview*, „Harvard Business Review” 2008, nr 86 (6).

- Hejduk H., *Wirtualizacja procesów zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, (red.) W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2007.
- Hejduk I.K., *Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządzania w Polsce*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 3.
- Hendrey C., *Human Resources Strategies for International Growth*, Routledge, London and New York, 1994.
- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- Hill N., Stone W.C., *Sukces? Trzeba tylko chcieć*, Studio EMKA, Warszawa 1994.
- Hitchcock D., Willard M., *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organization*, 2007.
- Hodgkinson G., Sparrow P., *The Competent Organization*, Open University Press, 2002.
- Holzapfel N., *Model czterech dziobów*, „*Suddeutsche Zeitung*” 2007, 03/04.
- Howitt P., *The Implications of Knowledge Based Growth for Micro-Economic Policies*, University of Calgary Press, Calgary 1966.
- Hryciuk R., Kościńska A. (red.), *Gender. Perspektywa antropologiczna, t. 2 Kobiecość, męskość, seksualność*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007.
- Hui C., Lee C., *Moderating effects of organizations – based self – esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships*, „*Journal of Management*” 2000, nr 2.
- Huk K., *Zarządzanie wiedzą w małych przedsiębiorstwach o charakterze szkoleniowym, doradczym i konsultingowym*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, (red.) E. Tabaszewska, Uniwersytet Ekonomiczny Wrocław 2008.
- Humble J.W., *Zarządzanie przez określanie celów*, PWE, Warszawa 1971.
- Hurley R.F., *The decision to trust*, „*Harvard Business Review*” 2006, nr 9.
- Interactive Knowledge Assessment Methodology (KAM)* 2004, No. 9.
- Jadwiga M., *Koncepcje i metody doboru menedżerów*, [w:] *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, (red.) A. Sajkiewicz, Difin, Warszawa 2008.
- 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.
- Jamroga J., *Kierunki ewolucji kwalifikacji dyrektorów*, „*Organizacja i Kierowanie*” 1989.
- Jan Paweł II, *Encyklika centesimu annus*, Watykan 1991.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
- Jarczewska-Romaniuk A., *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2004.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
- Jasińska A., Wiśniewska-Szałek A., *Zmiany w charakteryzowaniu efektywnego menedżera w ewolucji teorii przywódczych*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, (red.) J. Skalik, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, Prace Naukowe, nr 1141.
- Jasiński A.H., *Innowacje i transfer technologii w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.

- Jasiński Z., *Uwarunkowania sukcesu w pracy zespołowej*, [w:] *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, (red.) M. Czerska, H. Czubasiewicz, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
- Jemielniak D., Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Jemielniak D., *Praca oparta na wiedzy*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Jensen A., *The G Factor: The Science of Mental Ability*, Preager, Westport 1999.
- Johannes W., *Towards a Redistribution of Competencies in the Automotive Industry? Conceptual Considerations and Empirical Findings from Poland*, Munich Personal RePEc Archive, 2007. Paper No. 5140.
- Johnson J.P., Lenartowicz T., Apud S., *Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model*, „Journal of International Business Studies” 2006, No. 37.
- Joyce S., *Teaching an Anthill to Fetch: Developing Collaborative Intelligence @ Work* [Jak nauczyć mrowisko efektywności: rozwijanie kolaboratywnej inteligencji i pracy].
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, (red.) M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
- Kalinowski T. (red.), *Sukces rozwojowy polskich województw*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, 2006.
- Kałużny S., *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem. Techniki osiągania sukcesu*, Wyd. Kwantum, Warszawa 1996.
- Kandola B., *Skills development: the missing link in increasing diversity in leadership*, 2004.
- Kanter R.M., *Men and Women of the Corporation*. Basic Books, New York 1993.
- Kanungo R.N., Misra S., *Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills*, „Human Relations” 1992, nr 12.
- Kaplan R., Drath W., Kofodimod J., *Balancing, High hurdles: The Challenge of Executives Self Development*, „Technical Report” 1985, No. 125, Greensboro NC Center for Creative leadership.
- Karna W.J., *Umiejętności i funkcje menedżerów jako czynniki sukcesu organizacji*, [w:] *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, (red.) M. Czerska, H. Czubasiewicz, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
- Karpowicz E., Szaban J., Wawrzyniak B., *Polski kierownik lat dziewięćdziesiątych* [w:] *Raport o zarządzaniu*, (red.) B. Wawrzyniak, HERA, Warszawa 1998.
- Katz D., Kahn R.L., *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
- Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
- Kingmill D., *A Review of Woman's Employment and Pay*, London 2001.
- Kirkbirde P. (red.), *Human Resource Management in Europe, Perspectives for the 1990s*, Routledge, London 1994.
- Kisielnicki J. (red.), *System pozyskiwania i zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego w Warszawie, Warszawa 2004.
- Kisielnicki J., Szyjewski Z., „Nowa ekonomia”, a współczesna informatyka, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 1.
- Knowledge Economy Index – KEI, Knowledge Index – KI*, Bank Światowy 2008.
- Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006.

- Koch R., *Słownik zarządzania i finansów*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.
- Kochański T., *Współcześni menedżerowie i przywódcy*, [w:] *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, (red.) W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2007.
- Koczor M., *Raport z wykonania Strategii Lizbońskiej w 2008 roku*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2009.
- Koen C.I., *Comparative International Management*, The McGraw-Hill Education 2005.
- Konsekwencje globalizacji – nowe kierunki rozwoju przedsiębiorstwa. *Biuletyn POU* [on-line]. [Dostęp 05.07.09]. http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/druk.php?p=&strona=biul_glob2&nr=4
- Kopaliński W. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
- Kopertyńska M.W., *System płac przedsiębiorstwa*, Wyd. AE, Wrocław 2000.
- Korea as a Knowledge Economy. *Evolutionary Process and Les-sons Learned. Overview*, World Bank, Washington 2006.
- Kowalczewski W., Matwiejczuk W., *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007.
- Kowalska-Musiał M., *Marketing relacji – zmiana paradygmatu czy nowa orientacja rynku*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 3.
- Koziński J., Listwan T., *Podstawy zarządzania organizacją*, Terra, Wrocław 1998.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Koźmiński A.K., *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1999.
- Kraśniak J., *Kompetencyjne uwarunkowania wdrażania organizacji procesowej*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, (red.) J. Skalik, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Król A., *Nowe wyzwania wobec kadry menedżerskiej*, [w:] *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, (red.) A. Sajkiewicz, Difin, Warszawa 2008.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006.
- Krupa K. W., *Wybrane narzędzia wykorzystywane w budowie profili biznesowych*, [w:] www.GlobalEkonomiy.pl [on-line]. [Dostęp 19.06.09], <http://globaleconomy.pl/content/view/2913/3>
- Krupski R., *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, [w:] *Zarządzanie – kontekst strategiczny kulturowy i zasobowy*, (red.) M. Przybyła, Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Krupski R., *Strategia sukcesu*, [w:] *Sukces w zarządzaniu*, (red.) T. Listwan, AE, Wrocław 1997.
- Krupski R., *Strategie małych i średnich firm w języku zasobów*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, (red.) J. Skalik, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992.
- Kuc B.R., *Zarządzanie doskonale. Poszukiwanie przenikliwości*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2003.

- Kuc R.B., *Od zarządzania do przywództwa*, PTM, Warszawa 2006.
- Kukliński A., *Gospodarka oparta na wiedzy*, KBN, Warszawa 2001.
- Kupczyk T. (red.), *Audyty ofert pracy, zapotrzebowanie na kwalifikacje i szkolenia na Dolnym Śląsku*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
- Kupczyk T., *Definiowanie sukcesu zawodowego menedżera przez kobiety pełniące funkcje kierownicze – wyniki badań*, [w:] *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, (red.) M. Czerska, H. Czubasiewicz, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
- Kupczyk T. (red.), *Uwarunkowania sukcesów zawodowych kadry kierowniczej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
- Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1970.
- Kwast U., Herman U., *Wiedza jako czynnik konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2004.
- Kwiecień K., *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, [w:] *Zarządzanie talentami*, (red.) S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Kwiecień M., *Współczesne społeczeństwo wiedzy (tezy do dyskusji)* [on-line]. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu 2007 [Dostęp 15.06.09]. <http://www.institut.info/IIIkonf/referaty/3c/Kwiecien.pdf>.
- Lambert T., *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, ABC, Warszawa 2000.
- Landes D.S., *Bogactwo i nędza narodów*, WWL, Warszawa 2005.
- Lane H.W., DiStefano J.J., Maznevski M.L., *Introduction*, [w:] *International Management Behavior. Text, Readings, and Cases*, (red.) H.W. Lane, J.J. DiStefano, M.L. Maznevski, BlackWell Publishing, Malden 2006.
- Law K.S., Wong C.S., Song L., *The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies*, „Journal of Applied Psychology” 2004, 89.
- Lawler E.E., Hall D.T., *Relationships of Job Characteristic to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation*, „Journal of Applied Psychology” 1970, nr 54.
- Leiba-O’Sullivan S., *The Distinction between Stable and Dynamic Cross-Cultural Competencies: Implications for Expatriate Trainability*, „Journal of International Business Studies” 1999, Vol. 30, No. 4.
- Lewis J.P., *Podstawy zarządzania projektami. Zdobywanie kwalifikacji pozwalających wyprzedzić konkurencję*, Wyd. Helion, Warszawa 2006.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław 2003.
- Linde S.B., *Słownik języka polskiego*, Lwów 1859.
- Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Lisowska E., Bliss R., Polutnik L., Lavelle J., *Polskie menedżerki 2000 i ich porównanie z amerykańskimi*, „Kobieta i Biznes” 2000, nr 1–2.
- Lisowska E., *Kobiety styl zarządzania*, Helion, Gliwice 2009.
- Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Listwan T., *Organizacja zarządzania kadrami w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1986.
- Łobjecko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2005.
- Łobos K., *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superrealistycznej organizacji*, (red.) R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

- Lodahl T., Kejner M., *The definition and measurement of job involvement*, „Journal of Applied Psychology” 1965, nr 49.
- Łokaj A., Wójcik P., *Relacje z klientami: rosnąca świadomość, kulejąca praktyka*, „Harvard Business Review Polska” 2005, nr 12.
- Lombard D., *Globalna wioska cyfrowa. Drugie życie sieci*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- Lundvall B., Johnson B., *The Learning Economy*, „Journal of Industry Studies” 1994, Vol. 8, No. 2.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna: Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Lynch J.G., *Organizational Flexibility*, „HR. Human Resource Planning” 1989, No. 12.
- MacGregor Burns J., *Władza przywódcza*, [w:] *Władza i społeczeństwo*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 1994.
- MacMillan D., *Krucha pewność siebie*, „Business Week” 2008, nr 5.
- MacPherson M., *Entrepreneurial learning: Secret Ingredients for business*, „T + D. Alexandria” 2009, Vol. 63, Iss. 7.
- Majewska-Opielka I., *Akademia sukcesu*, Agencja Wydawnicza COMES, Warszawa 1996.
- Majewska-Opielka I., *Czas kobiet*, Rebis, Poznań 2004.
- Majewska-Opielka J., *Droga do siebie*, Agencja Wydawnicza COMES, Warszawa 1996.
- Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.
- Marshall S.P. *Tworzenie uczących się społeczności na miarę XXI wieku*, [w:] *Organizacja przyszłości*, (red.) F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1998.
- Martin J.N., Nakayama T.K., *Intercultural Communication in Contexts*, McGraw-Hill Companies, Boston 2007.
- Martin S., *Internationalizing corporate leadership competencies through behavioral diversity*, *Competency & Emotional Intelligence* 2006, Vol. 13, No. 3.
- Matsumoto D., Juang L., *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Matthews J.J., Megginson D., Surtees M., *Rozwój zasobów ludzkich*, Helion, Gliwice 2008.
- Matusiak K., Kuciński J., Gryzik A. (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
- Mauford L., *Technika i cywilizacje. Historia rozwoju maszyny i jej wpływ na cywilizację*, PWN, Warszawa 1966.
- May R.C., Puffer Sh., McCarthy C.A., *Transferring management knowledge to Russia: A culturally based approach*, „The Academy of Management, Executive” 1997, Vol. 19, nr 2.
- Mayer J.D., Salovey P., *Emotional development and emotional intelligence: Implication for educators: 3-31*, Basic Book, New York, 1997.
- Mead R., *International Management. Cross-Cultural Dimensions*, Blackwell Publishing, Malden 2005.
- Mendenhall M.E., Oddou G.R., Stahl G.K. (red.), *Reading and Cases in International Human Resource Management*, Routledge, Taylor & Francis Group, London, New York 2007.
- Menkes J., *Inteligencja przywódcza*, Studio EMKA, Warszawa 2007.
- Mertins K., Heisig P., Vobeck J., *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, Springer-Verlag, Berlin 2001.
- Micklethwait J., Wooldridge A., *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka, Poznań 2000.

- Międła K., *Od zarządzania informacją do zarządzania wiedzą*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, (red.) Tabaszewska E., Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
- Mikuła B., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
- Mikuła B., Potocki A., *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1997.
- Mintzberg H., *The Manager's Job: Folclore and Fact*, „Harvard Business Review” 1990, No. 2.
- Mockler R.J., *Multinational Strategic Management. An Integrative Entrepreneurial Context-Specific Process*. International Business Press, An Imprint of The Haworth Press, Inc., New York, London 2002.
- Morawski M., *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, (red.) K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.
- Movday R.T., Porter L.W., Steers R.M., *Employee–Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, Nowy Jork 1982.
- Müller U.R., *Szczuple organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- Mumford M.D., Zacharo S.J., Harding F.D., Jacobs T.O., Fleishman E.A., *Leadership skills for a changing world: solving complex social problems*, „The Leadership Quarterly” 2000, 11.
- Murdoch A., *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
- Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013* [on–line]. [dostęp 12.12.2007]. www.fundusze-strukturalne.gov.pl
- Nęcka E., *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk 2002.
- Nelly A., Adams Ch., Kennerley M., *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times, Prentice Hall, 2002.
- Newhall S., *Czas przygotowania talentów*, „Global Leadership Forecast” 2008, 09.
- Niemczyk J., *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. TERRA, Poznań 2000.
- Nijaka I., Kouno N., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- Nojszewska E., *Zmiany i rozwój natury biznesu międzynarodowego*, [w:] *Wprowadzenie do biznesu międzynarodowego*, (red.) E. Nojszewska, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2002.
- Nonaka J., Takeuchi H., *The Knowledge – Creating Company; How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 1995.
- Nosal C., *Menedżerski sukces w kontekście psychologii ryzyka*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, (red.) S.A. Witkowski, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1996.

- Nosal C., Piskorz Z., *Kierowanie ludźmi jako gra intelektualna: między chaosem a sztywnością*. [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, (red.) S.A. Witkowski, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1996.
- Nosal C., *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie, kryteria, procedury*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Nosal, C., *Numinosum, poznanie B, różne drogi religijności*, „Roczniki Psychologiczne” 2006.
- Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Nowakowski M.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, [w:] *Biznes międzynarodowy. Obszary decyzji strategicznych*, (red.) M.K. Nowakowski, Wyd. Key Text, Warszawa 2000.
- Numella N., Saarenketo S., Puumalainen K., *A Global Mindset – a Prerequisite for Successful Internationalization?*, „Canadian Journal Of Administrative Sciences” April 2009, Vol. 21, Issue 1.
- Obuchowski K., *Adaptacja twórcza*, Warszawa 1985.
- Ociepka B., *Komunikowanie międzynarodowe*, Wyd. Astrum, Wrocław 2002.
- Ogger G., *Zera w garniturach*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.
- O’Hara K., *Trust: from Socrates to Spin*, Icon Books Ltd, Cambridge 2004.
- Okoń-Horodyńska E., *Edukacja a umiejętność funkcjonowania w układzie globalnym*, [w:] *Problemy i kontrowersje wokół globalizacji*, cz. 1, (red.) E. Okoń-Horodyńska, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2003.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Teoria, praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Olszewska B. *Istota, miary, czynniki sukcesów i porażek przedsiębiorstw*, [w:] *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, (red.) B. Olszewska, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
- Olszewska B. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI wieku*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Olszewska B., *Współczesne otoczenie – wyzwania przyszłości; Menedżer przyszłości w przedsiębiorstwie przyszłości*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI wieku*, (red.) B. Olszewska, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Olszewska B., *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, Wybrane zagadnienia*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
- Olszewska B. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI wieku*, Wyd. AE, Wrocław 2007.
- Onak-Szczepanik B., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach działających w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie Grupy Skandia)* [on-line]. [Dostęp 19.06.09]. http://www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/Zeszyt7/11_Onak-Szczepanik.pdf
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – „tańczenie” w turbulentnym otoczeniu*, [w:] *WIEDZAinfo* [on-line]. [Dostęp 30.06.09]. www.wiedzainfo.pl/wyklady/1297/elasticznosc_organizacji_tanczenie_w_turbulentnym_otoczeniu.html
- Ostoj J., *Miejsce New economy w procesie transformacji polskiej gospodarki*, [w:] *Systemy gospodarcze i ich ewolucja. Dokąd zmierza Polska*, (red.) S. Swadźba, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006.
- Parlose E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

- Pasieczny L., *Encyklopedia organizacji zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
- Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Difin, Warszawa 2007.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000.
- Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
- Perechuda K., *Analiza przydatności metod zarządzania w restrukturyzacji przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego*, [w:] *E-gospodarka E-społeczeństwo w Europie Środkowo-wschodniej*, (red.) S. Partycki, Wyd. KUL, Lublin 2009.
- Perechuda K., *Coaching sieciowy*, [w:] *Wiedza – innowacyjność – zmiana*, (red.) J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2008.
- Perechuda K., *Coaching zewnętrzny i wewnętrzny a skoki kwantowe metod zarządzania*, [w:] *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizmu przedsiębiorstw*, (red.) P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008, s. 295–300.
- Perechuda K., *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005.
- Perechuda K., *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, wyd. 2 rozszerz., Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Perechuda K., *Dystanse w zarządzaniu strategicznym (zapadanie się przedsiębiorstw high-technology w przestrzeniach niematerialnych)*, [w:] *Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy*, (red.) R. Krupski, Wydawnictwo pod patronatem Przewodniczącego KNOiZ PAN, prof. zw. dr hab. Bogdana Nogalskiego, Wałbrzych 2008, s. 65–74. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Perechuda K., Idzikowski W., *Logistyka wiedzy niejawnej. Podstawowe problemy*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, (red.) J. Skalik, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 49.
- Perechuda K., Idzikowski W., *Menedżerskie instrumenty kształtowania inteligencji emocjonalnej aktorów organizacyjnych (trening kierowniczy, teatr działań, coaching)* (referat), [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, (red.) M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, s. 146–153. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 43.
- Perechuda K., *Instrumenty koordynacji w przedsiębiorstwie wirtualnym*, [w:] *Komputer – przyjaciel czy wróg?* (red.) A. Szweczyk, Uniwersytet Szczeciński, Międzyzdroje–Szczecin 2005.
- Perechuda K., *Obszary nieciągłości jako potencjał sukcesu międzynarodowego przedsiębiorstwa sieciowego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki*, (red.) J. Rokita, W. Grudzewski, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 2007, s. 182–187.
- Perechuda K., *Strategie przedsiębiorstw w świetle światowego kryzysu finansowego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, (red.) R. Krupski, Wałbrzych 2009, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Perechuda K., *Zamrażanie i rozmrażanie konglomeratów czasoprzestrzennych przedsiębiorstwa (menedżer wiedzy jako nośnik splotu kontraktów)*, [w:] *Księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr hab. Jerzego Rokity: Dynamika zarządzania*

- organizacjami. Paradygmaty – metody – zastosowania*, Katowice 2007, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2002.
- Peters T. *Biznes od nowa*, Studio Emka, Warszawa 2005.
- Peters T., Waterman R., *In search of excellence*, Harper and Row, New York 1982.
- Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Piasecki B. *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
- Piech K., (2004), *The knowledge-based economy in transition countries: assessing the place of new EU member states*, [w:] *The knowledge-based economy in transition countries: selected issues*, (red.) K. Piech, University College London – School of Slavonic and East European Studies, London 2004.
- Piech K., Szczodrowski G., *Zarządzanie wiedzą w aspekcie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, IW, Warszawa 2003.
- Piech K., *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarczym: w kierunku pomiaru i współczesnej roli państwa*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Piepiora Z., *Struktura organizacyjna narzędziem zarządzania miejską służbą ratowniczą w Kowarach*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, (red.) E. Tobiaszewska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Pietruszka-Ortyl A., *Organizacja sieciowa*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
- Pietrzekiewicz T., *Etyka zarządzania działalnością gospodarczą*, Orgmasz, Warszawa 1995.
- Pinker S. *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Piwoni-Krzyszowska E., *Kształtowanie relacji z klientami w turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, (red.) Przybyła M., Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Piwoni-Krzyszowska E., *Kształtowanie relacji z klientami w turbulentnym otoczeniu*, [w:] *World Economic Forum The Global Competitiveness Report 2008–2009*, (red.) M.E. Porter, K. Schwab, World Economic Forum, Genewa 2008.
- Płoszczajski P., *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, (red.) W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Orgmasz, Warszawa 2000.
- Pocztowski A. (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Pocztowski A., *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007.
- Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa 2007.
- Pocztowski, A., Miś, A. *Modelowanie kompetencji kierowniczych w aspekcie kreowania kapitału ludzkiego w organizacji*. [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, (red.) B. Kożuch, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Londyn 2008.
- Porter M.E., Schwab K., *World Economic Forum The Global Competitiveness Report 2008–2009*, World Economic Forum, Genewa 2008.
- Potocki A. (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005.

- Powell G.N., *Przywództwo i płeć, Vive la difference?* [w:] *Kobiety, mężczyźni i płeć*, (red.) Walsh M.R., Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2003.
- Prahalad C.K., *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] *Organizacja przyszłości*, (red.) F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
- Prahalad C.K., *Business Unit Efficiency and Leveraging Corporate Competencies*, „Journal of Applied Corporate Finance” 1999, Special Issue.
- Preston R., *InformationWeek*. Nov. 24, 2008, Iss. 1212.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedza w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* [on-line]. [dostęp 12.12.2007] (www.fundusze-strukturalne.gov.pl).
- Przybyła M., *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Przytuła S., *Dobór pracowników na stanowiska kierownicze*, [w:] *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, (red.) Listwan T., Stor M., Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Przytuła S., *Kwalifikacje menedżerów-ekspatriantów*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, (red.) Witkowski S.A., Listwan T., Difin, Warszawa 2008.
- Pszczółowski T., *Organizacja od dołu i od góry*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978.
- Pszczółowski T., *Encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Puchalski J., *Podstawy nauki o organizacji*, WSOWL, Wrocław 2007.
- Puchalski J., *Zachowania organizacyjne*, WSOWL, Wrocław 2006.
- Radkiewicz W., *Wybrane determinanty przedsiębiorczości*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, (red.) S.A. Witkowski, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław, 1996.
- Radomski B., *Pozycja Polski w Unii Europejskiej*, [w:] *Polska. Raport o konkurencyjności 2009. Zasoby ludzkie a przewagi konkurencyjne*, (red.) A. Weresa, Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
- Rakowska A., *Charakterystyka stylów kierowania i umiejętności menedżerskich kobiet*, rozprawa habilitacyjna (niepublikowana), Akademia Ekonomiczna w Katowicach, 1998.
- Rakowska A., *Kompetencje menadżera sukcesu w dynamicznym otoczeniu*, [w:] *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, (red.) M. Czerska, H. Czubasiewicz, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
- Rakowska A., *Kompetencje współczesnego menedżera*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami menedżerskimi organizacji w ruchu – koncepcje, metody*, (red.) E. Mastyk-Musiał, Oficyna Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Warszawa, 2005.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- Ramowa Strategia dotycząca przeciwdziałania dyskryminacji oraz równych szans dla wszystkich*, COM(2005) 224 wersja ostateczna, [SEC(2005) 689] [on-line]. Bruksela, [1.6.2005] [Dostęp 15.06.09].
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/ey07/com07_pl.pdf.
- Raport „Edukacja dla Pracy”*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, 2007.
- Ricks D.A., *Blunders in International Business*, Blackwell Publishing, Malden 2006.
- Ridderstrale J., Nordstrom K.A., *Karaoke kapitalizm. Zarządzanie dla ludzkości*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.

- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Roberts J., *The modern firm. Organizational design for performance and growth*, Oxford University Press, Oxford 2004.
- Robinson J., *The Power of Positive Psychology – what managers can learn from the science of human emotions – wywiad z Barbarą Fredrickson*, „Gallup Management Journal” 11 wrzesień, 2003.
- Rodriguez V., *Emocje na odpowiedniej smyczy*, eEconomista.es, 2007, 09.
- Rojewska A., Grea-Pikulska M., *Światem rządzi ruch – firma zarządza talentem czy talent zarządza firmą?* [w:] *Zarządzanie talentami*, (red.) S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Rosen R.H., *What makes a global literate leader?*, „Chief Executive” 2000, 4.
- Rosener J.B., *Przywództwo i paradoks płci*, [w:] *Kobiety, mężczyźni i płęć*, (red.) Walsh M.R., Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2003
- Rostkowski T., *Wymagania rekrutacyjne pracodawców, Raport z badań*, SGH, HRK Partners, Warszawa 2003.
- Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w UE*, [w:] *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, (red.) M. Juchnowicz, Poltext Warszawa 2004.
- Rozwój firma a kadra zarządzająca 2008* [on-line]. IBM for Business Value. Dostęp: www.egospodarka.pl/30581,Rozwoj_firm_a_kadra_zaradzajaca_2008,3,39,1.html
- Rubin H. *The Princess. Machiawelli for Women*, cyt. za: Bról J., Kosior M., *Kobięcy styl zarządzania w Polsce (aspekty społeczno-ekonomiczne)*, „Kobięta i Biznes” 2004, nr 1–4.
- Rugman A.M., *Multinational Enterprise*, [w:] *Handbook of International Management*, (red.) Walter I., John Wiley & Sons, New York 1988.
- Ruigrok W., Wagner H., *Matching Managers to Strategies: Do Multinational Companies Reed Multicultural Top Management Teams?*, „Academy of Management Journal” 2001, No. 43.
- Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, część 1, Wyd. Uniwersyte-tu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- Rydel M., Ronkowski L., *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 9.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
- Sadler P., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
- Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w zmiennym otoczeniu*. [w:] *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, (red.) A. Sajkiewicz, Poltex, Warszawa 1999.
- Sanyal R.N., *International Management. A Strategic perspective*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2001.
- Schein E.H., *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] *Lider przyszłości*, (red.) Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., Business Press, Warszawa 1998.
- Schein E.H., *Organizational psychology*, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs (New Jersey) 1965.
- Schmidt F., Hunter J., *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implication of 85 years of research findings*, „Psychological Bulletin” 1998, nr 124.

- Schneider S.C., Barsoux J.L., *Managing Across Cultures*, Prentice Hall/Pearson Education Limited, Harlow 2003.
- Schroeder J., *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000.
- Schuler R.S., *The Internationalization of Human Resources Management*, „Journal of International Management” September 2000.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960.
- Seligman M.E.P., *Psychologia pozytywna*, [w:] *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu i cnotach człowieka*, (red.) J. Czapiński, PWN, Warszawa 2004.
- Senge P., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R.B., Smith B.J., *Piąta dyscyplina materiały dla praktyka*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Shapiro J.M., Ozanne J.L., Saatcioglu B., *An interpretative examination of the development of cultural sensitivity in international business*, „Journal of International Business Studies” 2008, No. 39.
- Shaver K.G., Scott L.R., *Person, process, choice: The psychology of new venture creation*, „Entrepreneurship: Theory and Practise” 1991, No. 2.
- Shen J., Edwards V., Recruitment and Selection In Chinese MNEs, *International Journal of Human Resource Management*, 2004, Vol. 15, No. 4/5.
- Shen J., International training and management development: theory and reality, *Journal of Management Development*, 2005, Vol. 24, nr 7.
- Sienkiewicz Ł., Sajkiewicz B., *Perspektywa HPWS w pomiarze efektywności zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Systemy wysoce efektywnej pracy*, (red.) S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2007.
- Sierpińska M., *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Sikorska D., *Controlling marketingowy jako efekt zmian w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem* [on-line]. [Dostęp 30.06.09].
<http://ekonom.univ.gda.pl/mikro/konferencja/pdf/Sikorska%20Daria1.pdf>.
- Sikorski C., *Język konfliktu*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Sikorski C., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- Silbergh D., Lennon K., *Developing leadership skills: Online versus face-to-face*, „Journal of European Industrial Training” 2006, 30/7.
- Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji współczesnego menedżera*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, (red.) E. Masłyk-Musiał, WSM, Warszawa 2005.
- Skłódowski H., *Osobowościowe wyznaczniki działalności kierowniczej*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, (red.) J. Witkowski, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1993.
- Skorupka S., *Słownik frazeologiczny języka polskiego*, Wiedza Powszechna, Warszawa 2002.
- Skrzypek A., *Wpływ zarządzania na jakość i konkurencyjność organizacji*, „Problemy Jakości” 2009, nr 2.
- Skyrme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999.

- Sojka L., *Kvalita pracovného života a súvisiace konštrukty*, Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity, Acta Universitatis Prešovensis 2007.
- Sondaż CAPIBUS*, Instytut MillwardBrown SMG/KRC, www.gazeta.praca.pl.
- Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Stańczyk-Hugiet E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & It, Warszawa 2008.
- Stankiewicz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, wyd. 2, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Stępczak S., *Euromenedżer czyli kto?*, „Personel i Zarządzanie” 2003, 16–30 listopada.
- Stern S., *How to encourage managers to act more like owners*, *Financial Times*, 2009, Jul 7.
- Stewart T.A., *The Wealth of Knowledge, Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organisation*, N. Bredley Publishing, London 2001.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.
- Stor M., *Dualizm polskiej kultury narodowej w praktyce organizacyjnej korporacji międzynarodowych w Polsce*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, (red.) M. Juchnowicz, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Stor M., *Komunikacja międzynarodowa i międzykulturowa w przedsiębiorstwie*, [w:] *Nauki Humanistyczne 10*, (red.) J. Jarco, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.
- Stor M., *Komunikacja w procesie zarządzania kadrą menedżerską*, [w:] *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych*, (red.) T. Listwan, M. Stor, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Stor M., *Kulturowe bariery dzielenia się wiedzą w organizacjach międzynarodowych w Polsce – wyniki badań empirycznych w zakresie kadry menedżerskiej*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, (red.) A. Glińska-Noweś, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2008.
- Stor M., *Międzykulturowe uwarunkowania kierowania zespołem pracowniczym*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, (red.) M. Romanowska, P. Wachowiak, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
- Stor M., *Strategie personalne zarządzania kadrą menedżerską*, [w:] *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, (red.) T. Listwan, M. Stor, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Stor M., *Umiejętność komunikowania międzykulturowego a wzajemna ocena kwalifikacji międzynarodowej kadry menedżerskiej*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, (red.) S.A. Witkowski, T. Listwan, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.

- Strykowska M., *Kobiety w zarządzaniu. Społeczne i psychologiczne uwarunkowania pełnienia przez kobiety funkcji menedżerskich*, [w:] *Humanistyka i płeć. Studia kobiece z psychologii, filozofii i historii*, (red.) J. Miluska, E. Pakszys, Wyd. Naukowe UAM, Poznań, 1995.
- Studia w Komitecie Prognoz Polska 2000 PLUS, PAN.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
- Supryn E., *Rola badań psychologicznych w prognozowaniu powodzenia w pracy na stanowisku kierowniczym*. [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, (red.) S.A. Witkowski, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1996.
- Szaban J.M., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Szałkowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2008.
- Szopski M., *Komunikowanie międzykulturowe*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne S.A., Warszawa 2005.
- Szostak M., *Globalizacja – uwagi o sporach pojęciowych, przyczynach i skutkach*, Warszawa 2007, nr 3.
- Szpringer W., *Wpływ wirtualizacji przedsiębiorstw na modele e-biznesu*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
- Szulański G., *Sticky Knowledge*, Sage Publication, London 2003.
- Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się, a zarządzanie talentami* [on-line]. [Dostęp 28.06.09]. http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul_v2.php?numer=24&id=538.
- Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, Penguin Group, New York 2008.
- Tebritz T.Y., Isma'il S.H., *Gospodarka oparta na wiedzy, kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie i zarządzanie nim*, [w:] www.GlobalEkonomi.pl [on-line]. [Dostęp 19.06.09]. <http://globaleconomy.pl/content/view/2706/3/>.
- The Network*, Harvard Business Review Polska 2008, No. 11.
- Tiwana A., *The essential guide to knowledge management: e-business and CRM applications*, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, NJ 2001.
- Toffi T., Rajen K., *Marketing Theory and Practice: Evolving Trough Turbulent Times*, Global Business Review 2005, nr 1.
- Tokarski S., *Samoocena efektywności kierowania*, Wyd. UG Gdańsk 1996.
- Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
- Turcza P., *Zarządzanie relacjami z klientami – CRM. Instrumenty wspomagające rozwój transfer i wykorzystanie wiedzy*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difiń, Warszawa 2007.
- Understanding and Performance*, [w:] *Big Dog and Little Dog's* [on-line]. [Dostęp 28.06.09]. <http://www.nwlink.com/~Donclark/performance/understanding.html>.
- Urlich D., Brockbank W., *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Vinnicombe S., Colwill N. L., *Kobieta w zarządzaniu*, Astrum, Wrocław 1999.

- Vora D., Kostova T., Roth K., *Roles of Subsidiary Managers in Multinational Corporations: The Effect of Dual Organizational Identification*, „Management International Review” 2007, Vol. 47, No. 4.
- Waal de A.A. *The characteristics of a high performance organization*, referat przedstawiony na konferencji British Academy of Management, Oxford 2005
- Waitley D., *Imperium umysłu*, Wyd. Medium, Warszawa 1995.
- Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*. Wyd. UW-M, Olsztyn 2004.
- Walkowiak R., *Rozwój kompetencji menedżerskich*, [w:] *Edukacja ekonomistów i menedżerów, problemy, innowacje, projekty*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
- Walkowiak R., *Spoleczna odpowiedzialność organizacji szansą na sukces organizacji* [w:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, (red.) B. Nogalski, J. Rybicki, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
- Wańtuchowicz M., *Trust Management in Virtual Work Environments: A Human Factors Perspective*, Taylor & Francis Group CRC, New York 2008.
- Ward A., *Enterprise skills and enterprise learning*, „Foresight” 2004, Vol. 6, nr 2.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstw: na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.
- Welch J., *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005.
- Wells S.W., *Choroba pozwoleniowa*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 2.
- Weresa A. (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2009. Zasoby ludzkie a przewagi konkurencyjne*, Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
- Wiatrak A.P., *Rola menedżera i zakres pracy kierowniczej w zarządzaniu projektami*, „Problemy Zarządzania. Menedżer i praca kierownicza” 2008, Vol. 22, nr 4.
- Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wolters Kluwers, Kraków 2008.
- Witkowski S.A. (red.), *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, Wrocław 1995.
- Witkowski S.A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin Warszawa 2008.
- Wniosek 2005/0221 (COD) Komisji Europejskiej z 11 listopada 2005 r. dotyczący zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie kluczowych kompetencji w uczeniu się przez całe życie, s. 12.
- Wójcik A., *Kompetencje pod mikroskopem*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 4.
- Wójcik M., Sękowska-Pratkowska K., Skup M., *Poławiacze pereł*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 8.
- Wójcik-Kośla D., *Kompetencje menedżera globalnego*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, (red.) E. Mastyk-Musiał, WSM, Warszawa 2005.
- World Investment Report 2008. Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*, UNCTAD. United Nations, New York, Geneva 2008.
- www.GlobalEkonomiy.pl [on-line]. [Dostęp 19.06.09].
<http://globaleconomy.pl/content/view/2913/3>

- Zacharo S.J., *Organizational leadership and social intelligence*, [w:] *Multiple intelligences and leadership*, (red.) R. E. Riggio, S.E. Murphy, F.J. Piro, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002, s. 29–54.
- Zacher L.W., *Transformacje społeczeństw od informacji do wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa 2007.
- Zawiślak A.M., *Cechy i umiejętności menedżera wobec wyzwań globalizacji*, [w:] *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności*, (red.) E. Bojar, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2003.
- Żelazny R., *Nowa gospodarka – istota i implikacje dla rozwoju województwa śląskiego. II Regionalne Forum Rozwoju Województwa Śląskiego* [on-line]. Katowice, 8 czerwca 2009 r. [Dostęp 10.07.09]. http://www.silesia-region.pl/STRATEGIA/2009/ng_rz.pdf.
- Zgólkowa H., *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, tom 41, Wyd. Krupisz, Poznań 2003.
- Zhu Y., Nel P., Bhat R., *A Cross Cultural Study of Communication Strategies for Building Business Relationships*, „International Journal of Cross Cultural Management” 2006, Vol. 6, No. 3.
- Zhu Z., *Knowledge management: towards a universal or cross-cultural context?*, „Knowledge Management Research & Practice” 2002, Vol. 2.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.
- Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*, [w:] *W poszukiwaniu Nowych Paradygmatów Zarządzania*, (red.) W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
- Zorska A., *Korporacje transnarodowe: przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.
- Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2002.

OPIS PROJEKTU „WSPARCIE DLA ROZWOJU I ADAPTACJI NA DOLNYM ŚLĄSKU”

Cel projektu

Celem projektu jest realizacja badań dot. trendów rozwojowych i prognozowania zmian gospodarczych zachodzących na Dolnym Śląsku, na tle Europy i świata. Ich wyniki będą wsparciem dla rozwoju i procesów adaptacyjnych na Dolnym Śląsku, w szczególności dla przedsiębiorstw, ich pracowników oraz innych podmiotów i osób zainteresowanych tą tematyką m.in.: partnerów społecznych, osób odchodzących z rolnictwa lub rybactwa, samorządów gospodarczych i zawodowych, jednostek samorządu terytorialnego, instytucji rynku pracy, społeczności lokalnych, organizacji pozarządowych itp.

Cel projektu będzie zrealizowany poprzez następujące działania:

I. Realizację badań i upowszechnienie ich wyników (w tym związaną z nimi wymianę informacji) w zakresie: 1. Zapotrzebowanie pracowników przedsiębiorstw Dolnego Śląska na kwalifikacje i szkolenia, na potrzeby dopasowania się do zmian gospodarczych zachodzących w regionie, Europie i na świecie. 2. Prognozy dotyczące zmian gospodarczych i trendów rozwojowych mających wpływ na region (w tym tworzenie i likwidacja miejsc pracy, zmiany na rynku pracy, w tym zapotrzebowania na kwalifikacje – 2020 r., uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw w kontekście wymogów Polityki Zrównoważonego Rozwoju, realizacja aspiracji rozwojowych regionów bez naruszania szans przyszłych pokoleń). 3. Kluczowe kompetencje w zarządzaniu, w gospodarce opartej na wiedzy. 4. Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy. 5. Zmiany w zarządzaniu w kontekście przeobrażeń gospodarczych.

II. Udzielenie wsparcia pracownikom i przedsiębiorstwom w prognozowaniu zmian gospodarczych zachodzących w regionie.

III. Podwyższenie zdolności adaptacyjnych oraz rozwojowych pracowników i przedsiębiorstw z Dolnego Śląska.

IV. Zwiększenie świadomości pracodawców i pracowników o konieczności stałego monitorowania zmian, ich przewidywania i zarządzania nimi.

V. Zwiększenie kontaktów świata nauki i biznesu.

VI. Zwiększenie liczby osób akceptujących uczestnictwo Polski w UE.

Projekt będzie realizowany w partnerstwie, które ma na celu realizację badań ułatwiających prognozowanie zmian gospodarczych zachodzących na lokalnym rynku pracy oraz działania zaradcze w przypadku ich wystąpienia. Przedsiębiorcy uczestniczący w projekcie przyczynią się do wypracowania rozwiązań pomocnych w zarządzaniu zmianą gospodarczą. Realizacja projektu wynika z potrzeby przystosowania przedsiębiorstw do zachodzących zmian i z konieczności przejścia od modelu gospodarki opartej na pracy i kapitale do modelu gospodarki opartej na wiedzy.

Rezultaty projektu

Rezultaty twarde:

- 220 odbiorców wyników badań, którym udzielono wsparcia w zakresie skutecznego przewidywania i zarządzania zmianą (przekazanie wyników badań)
- 4 narzędzia badawcze (2 ankiety, badanie 1,3,5)
- 6 koncepcji badawczych (badanie 1,2,3,4,5)
- 6 spotkań z przedsiębiorstwami
- uczestnictwo w 12 konferencjach (2 krajowych i 8 zagranicznych)
- 16 opracowań
- 3 raporty z badań
- 6 publikacji
- 4 konferencje
- 1000 przebadanych przedstawicieli przedsiębiorstw.

Rezultaty miękkie:

- wzrost zdolności adaptacyjnych u 220 osób z grupy docelowej
- podwyższenie kwalifikacji u 220 osób z grupy objętej wsparciem w zakresie tematyki badań
- wzrost świadomości u 220 odbiorców wyników badań w zakresie konieczności stałego monitorowania zmian, ich przewidywania i zarządzania nimi
- zwiększenie świadomości personelu zatrudnionego w projekcie o korzyściach z realizacji przedsięwzięć w partnerstwie
- zwiększenie kontaktów świata nauki i biznesu przy okazji 4 konferencji
- zwiększenie o 220 osób, akceptujących uczestnictwo Polski w UE (wskaźnik rezultatu: liczba osób, które akceptują uczestnictwo Polski w UE).

Wartość dodana:

- dorobek naukowy
- wypracowanie rozwiązań (metodologia, procedury) mogących stanowić wzór przy następnych projektach
- promowanie zasady równych szans kobiet i mężczyzn, w tym w zarządzaniu projektem

- dostarczenie przedsiębiorcom i ich pracownikom wiedzy, która byłaby nieosiągalna bez wsparcia EFS.

Realizatorzy projektu

Projekt jest realizowany w partnerstwie

Lider: Wyższa Szkoła Handlowa z siedzibą we Wrocławiu

Partner: Dolnośląska Izba Gospodarcza

Podział zadań w partnerstwie

Lider:

Zadania przewidziane do realizacji przez Wyższą Szkołę Handlową: zarządzanie projektem, w tym jego rozliczenie; przygotowanie koncepcji i narzędzi badawczych; przeprowadzenie badań ankietowych u przedstawicieli przedsiębiorstw (2 badania ankietowe: 2×100 przedsiębiorstw, 2×125 przedstawicieli przedsiębiorstw = 250 ankiet); organizacja 2 konferencji upowszechniających wyniki badań; uczestnictwo w konferencjach naukowych/kongresach; nadzór nad badaniami; obliczenia statystyczne; przygotowanie opracowań, raportów z badań, publikacji, wymiana informacji; promocja, informacja, ewaluacja, rozliczenie projektu.

Partner:

Zadania przewidziane do realizacji przez Dolnośląską Izbę Gospodarczą: organizacja 6 spotkań z pracodawcami i 2 konferencji upowszechniających wyniki badań; przeprowadzenie badań ankietowych u przedstawicieli przedsiębiorstw (2 badania ankietowe: 2×300 przedsiębiorstw, 2×375 przedstawicieli przedsiębiorstw = 750 ankiet); informacja i promocja projektu; uczestnictwo w konferencjach naukowych/kongresach; wymiana informacji.

Książka prezentuje rozważania na temat czynników, które w okolicznościach wdrażania modelu gospodarki opartej na wiedzy oddziałują na sukces kadry kierowniczej, a zatem i organizacji. Przedstawia treści związane z identyfikowaniem stanu gospodarki polskiej poprzez jej odniesienia do modelowych ujęć gospodarki opartej na wiedzy, a przy tym rozpoznaje przejawy oraz obszary zarządzania wiedzą w organizacjach. W opracowaniu można wyodrębnić dwie części. Pierwsza odzwierciedla: zmieniającą się organizację, budowanie gospodarki opartej na wiedzy, zmiany w zarządzaniu, w tym zasobami ludzkimi i wyzwania dla kadry kierowniczej. Część druga została poświęcona czynnikom kształtującym sukcesy kadry kierowniczej, ze szczególnym uwzględnieniem ich kompetencji. Przez niemalże wszystkie rozdziały opracowania przewija się pytanie o wyznaczniki sukcesu menedżerów. Autorzy, w tym praktycy, próbując odpowiedzieć na to pytanie, zaprezentowali różne poglądy i podjęli próbę ustalenia stanu rozpoznania tego zagadnienia w oparciu o literaturę przedmiotu, badania własne, opinie i refleksje ekspertów, praktyków oraz przedstawicieli środowisk reprezentujących przedsiębiorstwa. Opinie nie są jednoznaczne, co w dużej mierze wynika z różnorodności podejść do badania pracy kierowniczej, ale i złożoności i interdyscyplinarności tego zagadnienia. Wskazanie czynników sukcesu w gospodarce opartej na wiedzy w warunkach polskich stanowi szczególną trudność, bowiem nasza gospodarka jest dopiero na początku procesu wdrażania tego modelu. Tym bardziej zatem polecam Państwu to opracowanie, bowiem kluczowe znaczenie tego zagadnienia dla losów polskich przedsiębiorstw, gospodarki i społeczeństwa nakazuje konieczność podejmowania prób poszukiwania czynników sprzyjających sukcesowi w tych nowych warunkach.

