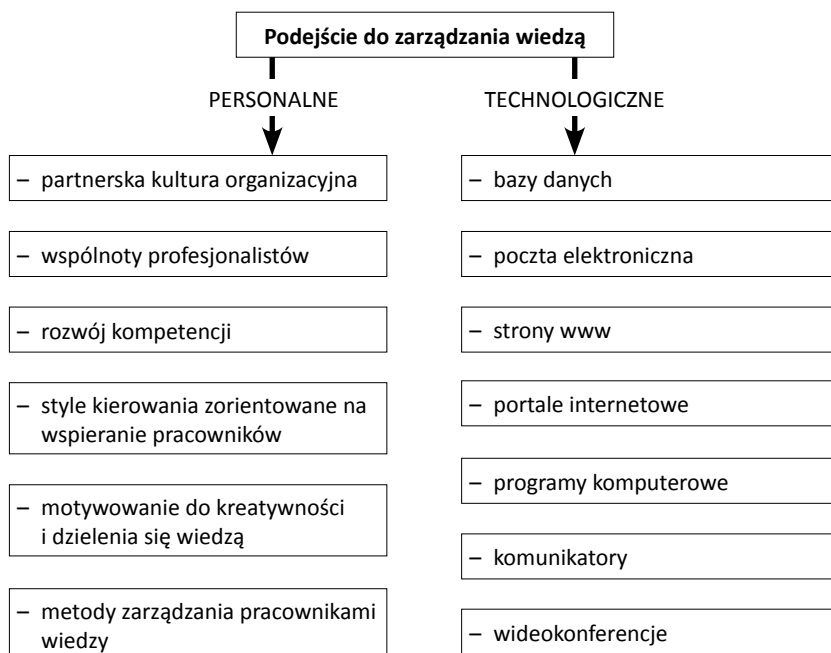


ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI ZORIENTOWANE NA WIEDZĘ

1. Wprowadzenie

Na ogół, zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w badaniach empirycznych, identyfikuje się dwie strategie (w użyciu jest także określenie: „podejścia”) zarządzania wiedzą: zorientowane bądź na technologie, bądź na ludzi. Jest to zrozumiałe i naturalne, jeśli przyjąć, że fundamentami wspierającymi zarządzanie wiedzą są środki informatyczne i kapitał ludzki. Oba podejścia trzeba traktować jako wzajemnie komplementarne. Zawarte w nich elementy współtworzą podstawy systemu zarządzania wiedzą (rys. 1).



Źródło: [Perechuda K., 2005, s. 197]

Rys. 1. Podejścia do zarządzania wiedzą – ujęcie ideowe

Inną kwestią są wzajemne proporcje między wymienionymi podejściami. Samo korzystanie z narzędzi informatycznych na pewno nie gwarantuje skutecznego zarządzania wiedzą w organizacji. Konieczne są odpowiednie zachowania pracowników, kompetencje, podejście do obowiązków, zespołowość itd., bez których niewiele znaczy zastosowanie nawet najbardziej wyrafinowanych i zaawansowanych technologii informacyjnych [Perechuda K., 2005, s. 196].

2. Miejsce wiedzy w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Koncentrując się na powyższych zależnościach, można wykazać, że procesy zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) stanowią istotny czynnik w budowaniu wiedzy organizacji.

Istotne jest więc wskazanie obszarów (a może funkcji) ZZL, w których znajdziemy przejawy (lub potrzeby) zarządzania wiedzą. Jako model wyjściowy można przyjąć ogólne spojrzenie na zarządzanie wiedzą i usytuowanie w nim kapitału ludzkiego (rys. 2).



Źródło: opracowanie własne autorki

Rys. 2. Zarządzanie wiedzą a zarządzanie zasobami ludzkimi

Koncentrowanie się na zarządzaniu ludźmi w procesie zarządzania wiedzą opiera się na ciągłej nauce, umiejętnym monitorowaniu rozwoju indywidualnych kompetencji pracowniczych oraz doskonalaniu zachowań organizacyjnych. Szczególną rolę można w niej przypisać identyfikowaniu, wartościowaniu oraz rozwojowi indywidualnych umiejętności i zachowań. W następstwie stosowania tego podejścia wiedza, silnie związana z osobą, która jest jej autorem, jest szeroko rozpowszechniana, głównie poprzez bezpośrednie kontakty osobiste. Zasadniczym celem jest tworzenie sieci powiązań między ludźmi). Dlatego też wykorzystuje się wszelkie narzędzia komunikacyjne, przede wszystkim techniki informatyczne do ułatwiania nawiązywania i podtrzymywania kontaktów dwustronnych i grupowych, przełamując bariery przestrzenne, czasowe czy nawet kulturowe [Perechuda K., 2005, s. 200].

3. Zespoły profesjonalistów

Badania empiryczne wykazują, że zespoły są aż czterokrotnie bardziej wydajne niż zwykłe grupy pracowników. Zespoły znacznie usprawniają rozwój zawodowy pracowników, pozwalając na przyjmowanie do nich pracowników bez doświadczenia, którzy szybko i płynnie czerpią wiedzę od doświadczonych kolegów. Kolejna ważna zaleta to podział pracy: obecnie, przy wysokich kosztach zatrudnienia, firmy nie mogą sobie pozwolić na marnowanie czasu pracy, każdy pracownik ma taki zakres obowiązków, że wypełniają mu one co najmniej 8 godzin dziennie, pracownicy są przepracowani, zaś zespół pozwala na sprawny podział pracy oraz alokację zasobów w sytuacjach kryzysowych. Wszystko to sprawia, iż tworzenie zespołów pracowniczych stało się bardzo popularne w ostatnich latach i stanowią one obecnie podstawę organizacji pracy w przedsiębiorstwach nakierowanych na rozwój [Strzelec D., 2008].

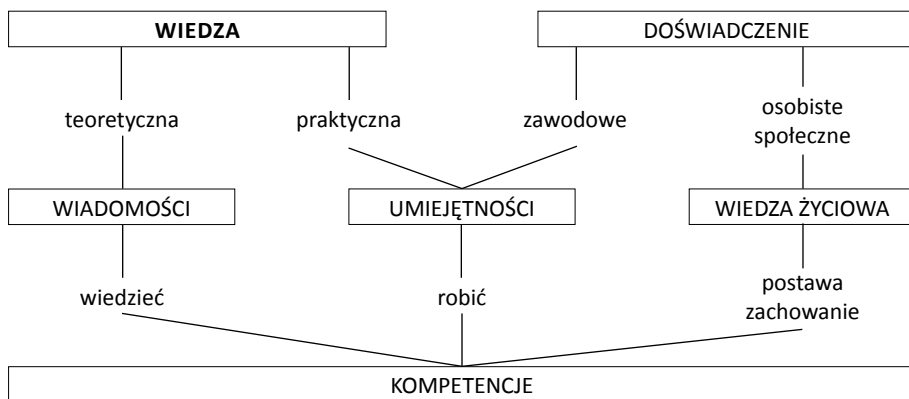
W obszarze zarządzania wiedzą istotne stają się tzw. zespoły profesjonalistów. Wspólnota profesjonalistów różni się od jednostki organizacyjnej firmy tym, że definiuje siebie w działaniu, a od zespołu projektowego odróżnia ją to, że jej spoiwem jest wspólna wiedza członków. Wspólnoty wyłaniają się w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy z opóźnieniem i zanikają także z opóźnieniem w stosunku do cyklu życia projektu. Od zwykłych sieci relacji odróżnia je to, że dotyczą konkretnych zagadnień, a nie spraw ogólnych. Potencjał tych grup wynika z łączenia zainteresowań, pasji i kompetencji posiadanych w danej dziedzinie z rozwiniętym kapitałem społecznym opartym na zaufaniu, wzajemności świadczeń i intensywnych kontaktach interpersonalnych. Dodatkowym elementem spajającym wspólnoty jest (poza inicjatywami typu: regularne spotkania po pracy, wspólna przestrzeń działania, pokoje rozmów, otwarte spotkania) wykorzystywanie narzędzi informatycznych, dostarczanych i konfigurowanych przez przedsiębiorstwo. Orientacja na wiedzę, gotowość do ciągłej edukacji w ramach wspólnot profesjonalistów wymaga zapewnienia klimatu organizacyjnego sprzyjającego stałemu poszukiwaniu

nowatorskich rozwiązań, akceptującego określony poziom ryzyka i otwarcie na przyszłość. Do „wytwarzania pomysłów”, „mobilizowania inicjatywy”, intensyfikacji bezpośrednich kontaktów między pracownikami, rozwoju wiedzy i indywidualnych zdolności potrzebna jest całkiem inna atmosfera niż ta oparta na hierarchii. Niegdyś zarządzanie oznaczało pozycję i władzę. Później uważano, że menedżer jest odpowiedzialny za wykonanie zadań przez pracowników. Teraz właściwe byłoby twierdzenie, że menedżer jest odpowiedzialny za stosowanie i wykorzystanie wiedzy [Perechuda K., 2005, s. 200–204].

4. Kompetencje pracowników

François Mingotaud zdefiniował kompetencję i przedstawił etapy opracowania wzorcowego zestawu kompetencji: kompetencja jest to obserwowalna i mierzalna wypadkowa ogółu wiedzy i umiejętności, przyswojonych, opanowanych i zastosowanych w praktyce, zmobilizowanych przez człowieka do rozwiązania problemu zawodowego [Mingotaud F., 1994, s. 72–75].

Kompetencja jest zbiorem wiedzy i umiejętności zmobilizowanych do działania; w dużym stopniu zależy ona od kontekstu. Powinna być więc jak najdokładniej opisana, z uwzględnieniem tego kontekstu, a zwłaszcza przeznaczonych zasobów, środków i warunków wykonania działania, wykorzystania w praktyce oraz oczekiwanych wyników (rys. 3).



Źródło: [Mingotaud F., 1994, s. 73]

Rys. 3. Elementy pojęcia kompetencji

Jak ukazano na rysunku, jedną ze składowych kompetencji jest wiedza, tak więc dokonując analizy kompetencji wymaganych na stanowisku pracy, będziemy

musieli odnieść się do poziomu wiedzy, który będzie miał przełożenie na potencjalnie osiągnięte efekty pracy.

Kształtowanie kompetencji opiera się więc na dwóch podstawowych działaniach – doborze pracowników i rozwoju.

Dobór pracowników jest pierwszym etapem fazy realizacji funkcji personalnej, mającym istotne znaczenie dla dalszego procesu kształtowania kadr [Listwan T. (red.), 2002, s. 77], w tym dla kształtowania potencjału wiedzy w organizacji. Pozy-skiwanie odpowiednich ludzi i doprowadzenie do właściwej obsady stanowisk zapewnia stałe podnoszenie efektywności działania jednostki.

Zarządzanie potencjałem kadr opiera się na założeniu, że człowiek rozwija się przez całe życie, a pułap jego osiągnięć w głównej mierze określają warunki otoczenia: nawet przeciętny początkowo pracownik – jeśli zostanie odpowiednio pokierowany – może w krótkim czasie ujawnić cenne dla przedsiębiorstwa możliwości. Organizacje czynnie zarządzające kapitałem ludzkim preferują wewnętrzną rekrutację pracowników, pracownicy spoza organizacji pozyskiwani są zasadniczo na najniższej usytuowane w hierarchii zawodowej stanowiska, szczególnie jeśli brak jest odpowiednich kandydatów wewnątrz firmy [Sajkiewicz A. (red.), 2000, s. 153]. Natomiast oparcie doboru na podaży zewnętrznej oznacza analizę popytu na pracowników o wysokim poziomie wiedzy (*knowledge workers*), któremu towarzyszą oczekiwania, aby pracownicy posiadali coraz szerszy zakres umiejętności możliwych do wykorzystania w nowej firmie [Armstrong M., 2002, s. 282]. Takie podejście wymusza stosowanie wewnętrznych procedur kształtowania wiedzy pracowników poprzez ich rozwój i doskonalenie.

Rozwój zasobów ludzkich jest związany z tworzeniem możliwości uczenia się i szkolenia w celu doskonalenia pracy poszczególnych pracowników, zespołów i organizacji. Jest to kierowana przez firmę metoda rozwoju pracowników w ramach wyznaczonych strategii. Kierowanie przez firmę oznacza dostosowanie rozwoju do potrzeb firmy, natomiast strategiczność metody oznacza, że bierze się pod uwagę wpływ strategii rozwoju zasobów ludzkich na zrealizowanie założeń firmy.

Strategie rozwoju zasobów ludzkich wynikają ze strategii firmy i mają pozytywny wpływ na osiągnięcie celów biznesowych. Aby było to możliwe, konieczne jest rozwijanie umiejętności pracowników i kapitału intelektualnego, który jest niezbędny dla firmy, oraz dopilnowanie, aby osoby o właściwych kwalifikacjach były w stanie zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby organizacji.

Celem rozwoju zasobów ludzkich jest stworzenie spójnej i zrozumiałej struktury dla rozwoju osobowego. Większość procesów rozwoju zasobów ludzkich będzie zmierzała do stworzenia warunków, w których pracownicy zachęceni są do nauki i rozwijania się. Działania rozwoju zasobów ludzkich mogą obejmować tradycyjne programy szkoleniowe, jednak nacisk zostanie położony na promowanie kształcenia firmy jako całości, zespołu i jednostki. Podstawowym zamierzeniem rozwoju zasobów ludzkich jest stworzenie organizacji uczącej się, ale ważnym celem jest również zachęcenie pracowników do rozwoju własnego (ukierunkowanie własnego uczenia się) z odpowiednią pomocą i wskazówkami ze strony organizacji.

Pomimo że rozwój zasobów ludzkich bierze pod uwagę firmę jako całość, jego założenia powinny również uwzględniać indywidualne aspiracje i potrzeby pracowników. Jednym z jego głównych celów powinno być także rozwijanie umiejętności pracowników, aby mieli oni coraz większe szanse na poszerzenie i wykorzystanie nabytej wiedzy i umiejętności zarówno w organizacji, w której obecnie pracują, jak i poza nią [Armstrong M., 2002, s. 423].

Docelowo rozwój pracowników w zakresie posiadanych przez nich kompetencji ma doprowadzić do powstania organizacji uczącej jako najbardziej zaawansowanej formy koncepcji zarządzania wiedzą. Ucząca się organizacja opiera się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy – wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie udostępniana. W uczącej się organizacji są otwarte granice między przełożonymi a podwładnymi. Chodzi o to, aby doświadczenia obu stron były wzajemnie dostępne i przekazywane także innym zainteresowanym. W takiej organizacji znikają linie podziału między przełożonymi a podwładnymi, odbiorcami a dostawcami, przedsiębiorstwem a otoczeniem. Struktura uczącej się organizacji staje się elastyczna i sprzyja zintensyfikowaniu przepływu informacji.

5. Style kierowania a zarządzanie wiedzą

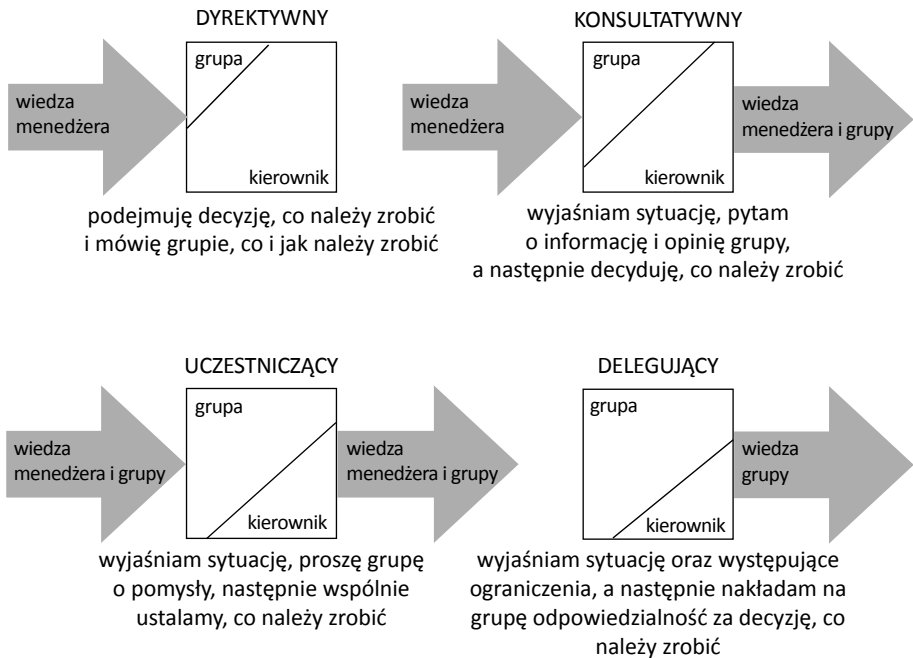
Styl kierowania rozumiany jest jako całokształt stosunków międzyludzkich związanych ze sposobem postępowania kierownika w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Styl kierowania cechują wzory zachowań, techniki dotyczące podejmowania decyzji, wydawania poleceń, stosowania bodźców do realizacji celów. Styl kierowania może wywierać decydujący wpływ na atmosferę pracy w przedsiębiorstwie. Sprzyjać może integracji załogi oraz innowacyjności i przedsiębiorczości. Wadliwy styl kierowania może być okolicznością utrudniającą podźwignięcie upadającego przedsiębiorstwa. Nie ma najlepszego stylu kierowania w sensie ogólnym. Racjonalność stylu kierowania zależy od sytuacji. Sprawny menedżer dostosowuje styl kierowania do okoliczności.

Na styl kierowania mają wpływ: cechy osobowości kierownika, kwalifikacje i ogólny poziom pracowników, typ pracy, poziom technologii, cechy i waga realizowanych procesów, stopień ryzyka związanego z pracą, sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa. Własny styl kierowania, jego elementy tworzy człowiek metodą prób i błędów, popełnianych nieraz nieświadomie [Stuss M., 2003, s. 55].

Poszukując właściwego stylu kierowania w organizacjach nakierowanych na wiedzę, konieczne jest odpowiedzenie na pytanie czy style z orientacją na zadania czy z orientacją na ludzi są lepsze w warunkach zarządzania wiedzą. Ten podział stylów odwołujący się do siatki Blake'a i Moutona [Stuss M., 2003, s. 55 i n.] może w związku z tym dostarczać organizacji w praktyce różnych interpretacji uzależnionych od specyficznych cech badanej jednostki. Jak bowiem traktować w aspekcie

zarządzania wiedzą styl lidera o silnej orientacji na zadania, który będzie kładł nacisk na efektywność pracy, w związku z czym prawdopodobnie będzie miał tendencje do: ścisłego nadzoru i kontrolowania działań podwładnych, stawiania wysokich wymagań sobie i pracownikom, wytyczania zadań poszczególnym osobom lub zespołom, szukania sposobów optymalizacji efektywności pracy? Z postawą taką często wiąże się bardzo osobisty i emocjonalny stosunek do pracy. Lider o rozwiniętej orientacji na ludzi będzie pozwalał podwładnym na współuczestnictwo w podejmowaniu dotyczących ich decyzji, zachęcał do samodzielnych inicjatyw. Postara się też tworzyć życzliwą, nacechowaną chęcią pomocy atmosferę w pracy oraz troszczyć się o dobrobyt swych współpracowników. Osoba taka potrafi stanąć w ich obronie, a także prezentować ich interesy wobec innych grup lub wyższych szczebli w hierarchii firmy [Filipowicz G., 2008].

Właściwszy byłby tutaj podział stylów kierowania zaproponowany przez D. Stewart (rys. 4), która wyróżnia cztery style kierowania: dyrektywny, konsultatywny, uczestniczący i delegujący.



Źródło: opracowanie własne autorki na podstawie [Stewart D. (red.), 2002, s. 195]

Rys. 4. Style kierowania w aspekcie zarządzania wiedzą

Przyjęty podział pozwala wskazać style kierowania w warunkach stosowania, w których można realizować procesy zarządzania wiedzą.

6. Motywacja pracowników

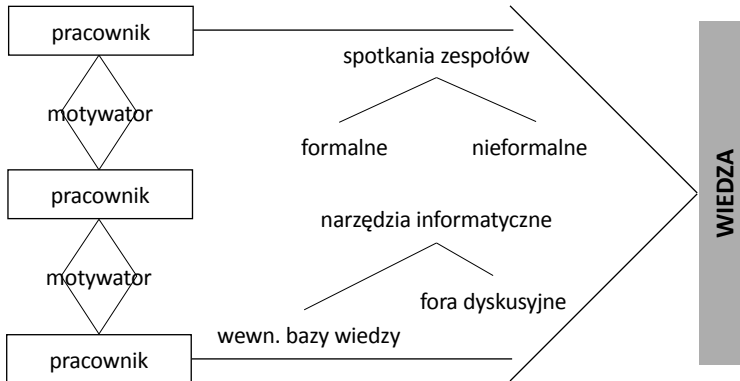
By zachęcić pracowników do poszukiwania i dzielenia się wiedzą, organizacje powinny identyfikować i promować tych, którzy się uczą i uczą innych. Jednak różnego rodzaju motywatory powinny być wykorzystywane w sposób przemyślany, gdyż w praktyce było wiele przykładów posługiwania się czynnikami materialnymi, by zmotywować pracowników do większej kreatywności; system na początku przynosił efekty, by po jakimś czasie się załamać. Pracownicy przedstawiali swoje osiągnięcia zgodnie z pierwotnym oczekiwaniem, licząc wyłącznie na efekt wynagrodzenia. Lepszym motywatorem posłużyła się firma produkująca kserokopiarki, wykorzystując narzędzia pozwalające identyfikować się pracownikom z produktem, odwołując się do ich aspiracji. Pracownicy osiągnęli uznanie jako liderzy zdolni rozwiązywać nawet bardzo trudne problemy, wymuszało to na nich stałe podnoszenie kwalifikacji i poszerzanie wiedzy. Inne narzędzie to partycypacja pracowników poprzez wskazywanie im wkładu, jaki wnoszą w rozwój organizacji. Jedną z firm organizuje co tydzień spotkania informacyjne, na których pracownicy są zapoznawani z rezultatami swojej pracy, ze szczególnym uwzględnieniem innowacji ich opinii, menedżerowie nie czekają na wiedzę pracowników, ale ją pobudzają, odwołując się poprzez pytania „co widzisz i myślisz o naszej działalności?”, „jakie są twoje pomysły i doświadczenia?”. Uzyskane w ten sposób informacje kadra menedżerska analizuje i przetwarza w procesy decyzyjne, a następnie, po wykorzystaniu ich w praktyce, pokazuje pracownikom rezultaty [Babcock P., 2004].

Kolejnym istotnym wyzwaniem w tym obszarze jest zmotywowanie pracowników do dzielenia się wiedzą między sobą, a więc wyzbycie się konkurencyjności wewnątrz zespołów.

Obecność ludzi dysponujących dużą wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem i talentem nie świadczy jeszcze o wartości kapitału intelektualnego, jakim dysponuje cała organizacja. Ważne jest stworzenie technicznych, finansowych, organizacyjnych warunków do swobodnych kontaktów między pracownikami i zachęcanie ich do dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem, do transferu wiedzy, do jej wzbogacania. W przeciwnym wypadku wiedza znajdująca się w umysłach pracowników przedsiębiorstwa nie jest wykorzystywana do tworzenia przewagi konkurencyjnej, na przykład poprzez tworzenie i wdrażanie innowacji, a nawet może być marnowana. Dlatego też kadra kierownicza powinna szukać odpowiedzi na podstawowe pytanie: jak przekształcać wiedzę tkwiącą w umysłach pracowników i ich indywidualne doświadczenie w zbiorowy kapitał intelektualny organizacji? [Baruk J., 2006, s. 176].

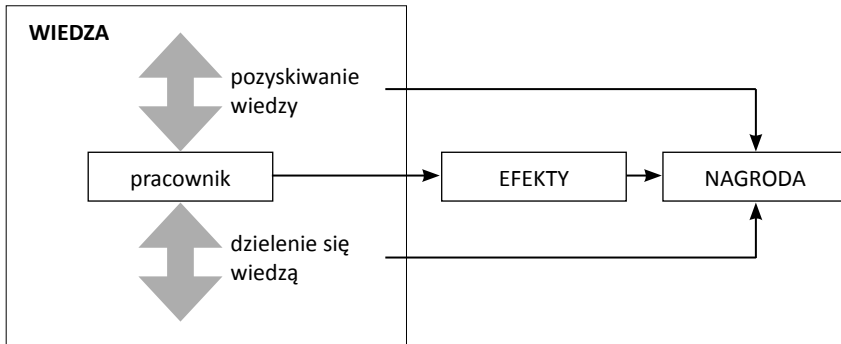
By to zrealizować, konieczne jest stworzenie właściwych systemów motywatorów, szczególnie niematerialnych, oraz stworzenie płaszczyzny wymiany informacji (rys. 5).

Przedsiębiorstwo ery postindustrialnej nie może być pojmowane jako zbiór zasobów, lecz jako układ stosunków społecznych. W tak pojętej organizacji system motywowania nie stanowi odrębnej, instrumentalnie traktowanej części procesu



Źródło: opracowanie własne autorki

Rys. 5. Dzielenie się wiedzą



Źródło: opracowanie własne autorki

Rys. 6 . Warunki motywacji w zarządzaniu wiedzą

zarządzania, lecz jest elementem kultury danej organizacji. Przy czym zależność ta jest dwustronna, a więc przyjęte w firmie rozwiązania motywacyjne zależą od norm, wartości i przekonań wspólnych dla członków organizacji, lecz równocześnie kształtują ich świadomość, stosunek do pracy, stosunki międzyludzkie, kreują pożądaną sylwetkę pracownika.

W odróżnieniu od tradycyjnie pojmowanego celu oddziaływania motywacyjnego, za który uważa się zachęcanie pracowników do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikanie zachowań niekorzystnych z punktu widzenia firmy, celem oddziaływania motywacyjnego w nowocześnie zarządzanej firmie staje się wyzwolenie twórczego potencjału pracowników [Sajkiewicz A. (red.), 2000, s. 219].

Całościowy model powiązania systemu motywacji i zarządzania wiedzą musi ukazywać sposób działania mechanizmu motywatorów i niezbędnych zależności zwrotnych (rys. 6).

7. Podsumowanie

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest ściśle powiązane z zarządzaniem wiedzą. Istotne staje się więc w praktyce organizacji stałe budowanie relacji, narzędzi, a następnie procedur pozwalających identyfikować obszary wspólnych działań. Takie podejście pozwoli z jednej strony stałe doskonalić funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, z drugiej zapewni, że pozyskiwana przez organizacje wiedza zostanie dokładnie przeanalizowana i wykorzystywana na przykład przez budowę baz wiedzy, zarówno ogólnych, jak i specjalistycznych dla strategii personalnych będących istotnym elementem rozwoju współczesnych organizacji.

Bibliografia

- Armstrong M., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Babcock P., 2004, *Shedding Light on Knowledge Management*, HR Magazine May, Vol. 49, No. 5.
- Baruk J., 2006, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Filipowicz, G., 2008, *Style kierowania*, <http://www.nf.pl/Artykul/6014/Style-kierowania/> (10.12.2008).
- Mingotaud F., 1994, *Sprawny kierownik, techniki osiągnięcia sukcesu*, Poltext, Warszawa.
- Listwan T. (red.), 2002, *Zarządzanie kadrami*, CH Beck, Warszawa.
- Perechuda K., 2005, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Sajkiewicz A. (red.), 2000, *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltex, Warszawa.
- Stewart D. (red.), 2002, *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa.
- Strzelec D., 2008, *Zespoły pracownicze – terażniejszość i przyszłość*, <http://biz.reporter.pl> (10.12.2008).
- Stuss M., 2003, *Metody oceniania współczesnej kadry menedżerskiej*, Księgarnia Akademicka, Kraków.