

Bogusz Mikuła

Katedra Zachowań Organizacyjnych

Anna Pietruszka-Ortyl

Katedra Zachowań Organizacyjnych

Ludzie organizacji opartych na wiedzy

1. Gospodarka oparta na wiedzy i jej wpływ na organizacje

Wraz z końcem XX w. skończyła się era przemysłowa. Współczesna gospodarka światowa w coraz większym stopniu zyskuje cechy gospodarki opartej na wiedzy. Do głównych jej walorów zaliczyć należy:

- coraz większą globalizację, obejmującą stopniowo najdalsze zakątki świata i stopniowo włączającą do globalnego świata kraje starające się do tej pory izolować od ogólnoświatowych kierunków rozwoju społeczeństw i gospodarek narodowych,
- wzrost różnorodnych powiązań między organizacjami, prowadzących do konsolidacji i wspólnego wykorzystania posiadanych zasobów oraz tworzenia organizacji sieciowych wzajemnie z sobą konkurujących,
- wysoką turbulencję otoczenia, w którym chaos potęgowany jest przez rozchodzące się po powiązaniach sieciowych impulsy niskosygnałowe,
- dynamiczny rozwój sektora usług i e-biznesu,
- coraz szersze wykorzystanie techniki komputerowej, która w coraz większym stopniu wypiera ludzi z dotychczasowych miejsc pracy,
- traktowanie wiedzy jako podstawowego zasobu tworzącego przewagę konkurencyjną oraz jako podstawy tworzenia wyrafinowanych technologii, pozwalających utrzymywać przewagę konkurencyjną, ale tylko w pewnym czasie, gdyż cykl życia technologii ze względu na szybki rozwój wiedzy stopniowo ulega skróceniu,

- przeznaczanie coraz większych środków finansowych na edukację oraz prace badawczo-rozwojowe zarówno przez organizacje gospodarcze, jak i rządowe,
- zmianę struktury zasobów organizacji i coraz większe wykorzystanie w procesie tworzenia wartości opartych na wiedzy zasobów niematerialnych,
- zmianę filozofii marketingu, w której obecnie za priorytetowe uznaje się silną koncentrację na kliencie i dążenie do trwałego związania go z organizacją (a właściwie zmierzanie do trwałego włączenia klienta do tworzonej przez organizację sieci).

Wskazane cechy i tendencje w kształtowaniu się warunków działalności gospodarczej prowadzą do zmian w filozofii i sposobach działania organizacji. Wśród nich wymienić można:

- traktowanie całego świata jako punktu odniesienia oraz miejsca działalności gospodarczej. Dążenie do obniżania kosztów, prowadzące do przenoszenia jednostek gospodarczych do krajów tworzących lepsze i tańsze warunki tworzenia wartości;
- uelastycznienie organizacji przez decentralizację, spłaszczenie struktur, zmniejszenie znaczenia zależności hierarchicznych, tworzenie małych jednostek gospodarczych powiązanych sieciowo, których struktury budowane są przez powiązane wzajemnie zespoły pracownicze, posiadające szeroki zakres samodzielności;
- nastawienie na współpracę, a przez to wchodzenie w różnorakie i zróżnicowane pod względem czasowym powiązania kooperacyjne z organizacjami zewnętrznymi. Trwałe włączanie się do współpracy w ramach organizacji sieciowej oraz elastyczne przystępowanie do przedsięwzięć prowadzonych w ramach organizacji wirtualnych. Ciągłe identyfikowanie i budowanie kapitału relacyjnego;
- identyfikowanie i intensywne budowanie niematerialnych zasobów opartych na wiedzy. Mierzenie wartości kapitału intelektualnego oraz zarządzanie wiedzą jako główne narzędzie rozwoju i lepszego wykorzystania zasobów opartych na wiedzy. Dostosowanie pozostałych podsystemów zarządzania (np. zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania jakością, zarządzania relacjami z klientami) do potrzeb zarządzania wiedzą;
- zmiana kierunków inwestycji finansowych. Zmniejszenie nakładów finansowych na zasoby rzeczowe, a zwiększenie na rozwój zasobów niematerialnych przez inwestycje w edukację ludzi pracujących dla organizacji, prace badawczo-rozwojowe, markę produktu, budowanie reputacji organizacji we wszystkich grupach interesariuszy;
- tworzenie systemów zarządzania relacjami z klientami, mających na trwałe związać z organizacją klientów wnoszących największe wartości oraz klientów, którzy w przyszłości mogą stać się wartościowi dla organizacji. Systemy te dążą

do uzyskania zdolności szczegółowego monitorowania zmian w otoczeniu i zachowań grup klientów wynikających ze zmiany ich potrzeb;

– tworzenie w organizacjach komputerowej platformy systemowej, umożliwiającej sprawne włączenie się z realizowaną działalnością do gospodarki elektronicznej oraz ciągłe inwestycje w system zarządzania informacjami, który jest podstawą funkcjonowania pozostałych systemów w organizacji i determinuje sprawność podejmowanych przedsięwzięć.

Wszystkie te przedsięwzięcia dostosowawcze mają na celu przekształcenie form organizacyjnych skutecznych w warunkach gospodarki industrialnej do takich, które umożliwiają sprawne działanie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Organizacje dążą więc do przekształcenia się w organizacje oparte na wiedzy.

2. Organizacje oparte na wiedzy

W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk [2004, s. 135] określają organizację opartą na wiedzy jako taką, której struktura jest podporządkowana tworzeniu wartości dodanej na podstawie efektywnego wykorzystania wiedzy i nakierowana na nią. Wśród jej cech charakterystycznych wyróżniają wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę i zatrudnianie pracowników wiedzy. O jej wartości rynkowej przesądza wartość kapitału intelektualnego.

Za szczególne wyróżniki organizacji opartych na wiedzy można uznać:

- strukturę zasobów i inwestycje w zasoby niematerialne,
- zarządzanie wiedzą,
- kształtowanie relacji z otoczeniem,
- strukturę organizacyjną,
- kulturę organizacyjną,
- specyficzne role i zakres pracy ludzi.

Struktura zasobów i inwestycje w zasoby niematerialne. Organizacja oparta na wiedzy to organizacja, w której najważniejszym źródłem tworzenia wartości są zasoby niematerialne. Stanowią one także większościowy składnik wartości rynkowej organizacji. Organizacje oparte na wiedzy koncentrują się w szczególności na maksymalnym wykorzystaniu tych zasobów i ich rozwoju. Ta część zasobów niematerialnych, która wykorzystywana jest do tworzenia wartości, stanowi kapitał intelektualny organizacji. Na kapitał ten warto patrzeć w przekroju następujących jego elementów [Mikuła 2006, s. 96]:

– kapitału ludzkiego – stanowią go wszelkie zasoby, których nośnikiem są ludzie, takie jak wiedza (jawna i cicha, deklaratywna i proceduralna), zdolności, wartości, normy, postawy, poglądy, inteligencja emocjonalna. Kapitał ludzki tworzy konfiguracja tych zasobów, które skierowane na pozostałe zasoby organizacji,

aktywizują działanie organizacji do tworzenia wartości. Jej wielkość uzależniona jest od wzajemnego dopasowania i struktury połączeń między wszystkimi zasobami;

– kapitału strukturalnego – jest to w dużej mierze kapitał organizacyjny, tworzony przez procesy, sieci powiązań (formalne i nieformalne) wewnętrznych i z otoczeniem, wykorzystywane metody, programy, ale też oprogramowanie, bazy danych i dokumenty;

– kapitału klienckiego – tworzonego przez klientów; ich wartość zależy nie tyle od ich liczby, co od sumy korzyści, który są skłonni przekazać na rzecz organizacji, aby wykorzystywać jej produkty lub usługi;

– własności intelektualnej – składają się na nią patenty, licencje, prawa autorskie, znaki handlowe, tajemnice, projekty itp.

Wzrost znaczenia wskazanych zasobów powoduje, że wyznaczają one ważny kierunek inwestycji. Rozwojem w tym obszarze zajmują się ludzie, którzy wykorzystują do tego celu zasoby finansowe i rzeczowe. T. Bal-Woźniak [2005, s. 18] wskazuje następujące kierunki działań mających na celu rozwój kapitału intelektualnego:

– inwestowanie w człowieka (w celu kształtowania wysokiej jakości kapitału ludzkiego),

– ochronę praw własności intelektualnej,

– inwestowanie w technologie informatyczne i telekomunikacyjne,

– zwiększenie produktywności działań,

– finansowanie programów badań i rozwoju,

– realizowanie programów rozwoju współpracy.

Zarządzanie wiedzą. Cechą wyróżniającą organizacji opartych na wiedzy jest świadome i celowe zarządzanie wiedzą. Jak pisze M. Morawski [2005, s. 65], musi ono obejmować aspekty strategii, struktury, kultury, procesów, technologii i ludzi. Zarządzanie wiedzą w omawianym typie organizacji musi ponadto [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 95]:

– być kompleksowe,

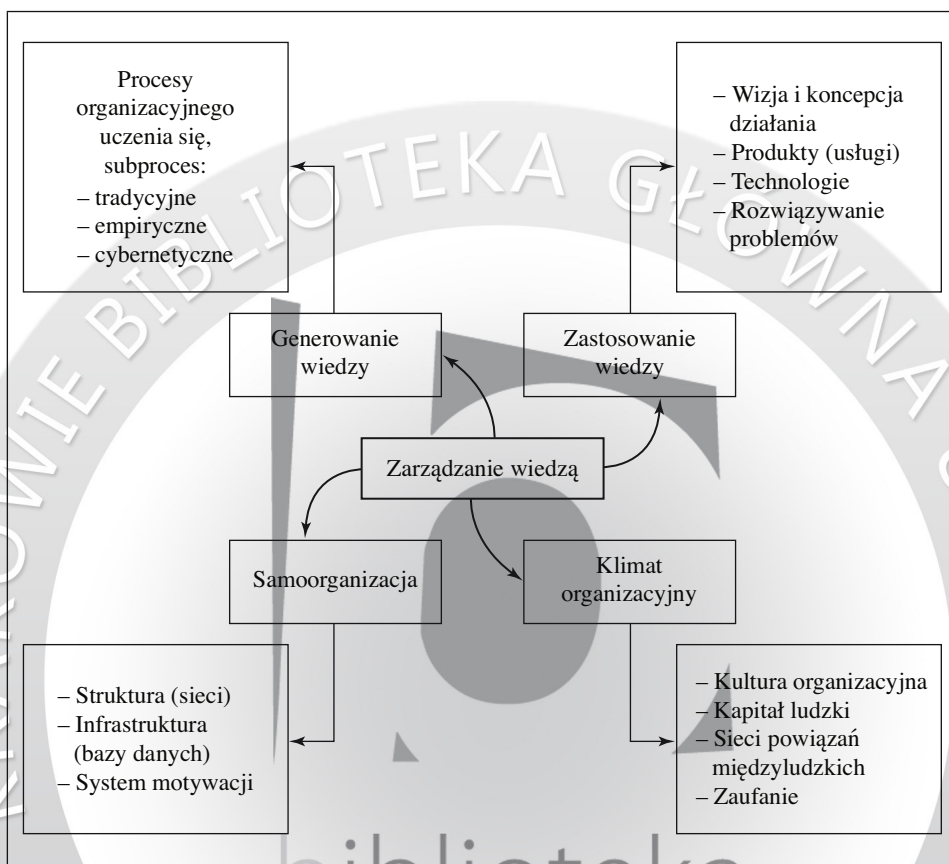
– zmieniać aktywa intelektualne organizacji w wynik finansowy,

– być wspierane przez przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy,

– łączyć ze sobą ludzi, a dokładniej tych, którzy ją posiadają, z tymi, którzy jej nie posiadają,

– być hybrydowym połączeniem ludzi i technologii.

Obszar działań systemu zarządzania wiedzą jest więc szeroki i obejmuje cztery najważniejsze przenikające się płaszczyzny: generowania wiedzy, zastosowania wiedzy, samoorganizacji i klimatu organizacyjnego (szerzej zob. [Mikuła 2006, s. 127–130]). Ich elementy składowe przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Płaszczyzny i zakresy zarządzania wiedzą w organizacji opartej na wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Kształtowanie relacji z otoczeniem. Relacje z otoczeniem to jeden z najważniejszych elementów kapitału intelektualnego. W dużej mierze przesądzają one o poziomie sukcesu organizacji, a ich brak może doprowadzić nawet do jej rozpadu czy bankructwa. W gospodarce sieciowej każda z firm staje się elementem większej całości w postaci sieci przedsiębiorstw tworzących organizację sieciową lub wirtualną. Natomiast jej lokalizacja w sieci (centralna lub graniczna), zakres współpracy, wielkość uzyskiwanych środków finansowych za swoje usługi lub (i) produkty oraz siła przetargowa wobec kooperantów w dużej mierze uzależniona jest od zakresu i jakości posiadanej wiedzy, a także umiejętności jej wykorzystania.

Oprócz tego tworzenie wiedzy nie jest możliwe przy wykorzystaniu jedynie własnego potencjału organizacji, własnego kapitału ludzkiego i strukturalnego. Konieczne jest wykorzystanie relacji z otoczeniem [Perechuda 2005a, s. 105].

Relacje te są podstawą transferu wiedzy z otoczenia do organizacji i „zderzenia” wiedzy własnej z zewnętrzną, dzięki któremu może dojść do konwersji wiedzy i wykreowania nowych jej zasobów. Spośród relacji z interesariuszami organizacji na znaczeniu zyskują relacje z klientami, które są podstawą ich utrzymania, pozyskiwania wiedzy, sprzedaży usług i produktów. Umożliwiają one również angażowanie klientów we współpracę; niejednokrotnie samodzielnie realizują oni pewne fazy tworzenia wartości, a dzięki temu minimalizują koszty organizacji i własne.

Struktura organizacyjna. Wyróżnikiem struktury organizacji opartej na wiedzy jest jej elastyczność i swoboda angażowania się jej części do różnego rodzaju przedsięwzięć realizowanych w ramach organizacji sieciowych lub wirtualnych. Część zadań koniecznych do funkcjonowania organizacji przejmowana jest w ramach outsourcingu przez wyspecjalizowane podmioty zewnętrzne. Prowadzi to do rozmycia granic organizacji i przenikania się struktur różnych podmiotów. Elastyczność potęgowana jest przez tworzenie czasowych zespołów specjalnych, które powołane przez członków stale funkcjonujących zespołów rozwiązują pojawiające się problemy lub realizują podjęte inicjatywy i przedsięwzięcia. Innym wyróżnikiem struktury organizacyjnej jest powołanie w jej ramach stanowiska lub zespołu odpowiedzialnego za zarządzanie wiedzą, np. w postaci brokera wiedzy (szerzej: [Mikuła 2006, s. 99]).

Kultura organizacyjna. Organizacja oparta na wiedzy posiada kulturę organizacyjną dostosowaną do nowych warunków i sprzyjającą zarządzaniu wiedzą. Intelktualne programy zachowania się ludzi, tworzące je normy, wartości i poglądy sprzyjają kreowaniu i transferowi wiedzy, działaniu w turbulentnym otoczeniu i w warunkach wysokiego ryzyka, codziennemu uczeniu się i pracy zespołowej, uczciwości i zaufaniu we wzajemnych relacjach między ludźmi. Z drugiej strony cechą charakterystyczną organizacji opartej na wiedzy jest świadome kształtowanie kultury organizacyjnej, co zalicza się do strategicznych zadań zarządzania wiedzą.

Role i zakres pracy ludzi. Role odgrywane przez ludzi w organizacji w ostatnich latach stopniowo ulegały zmianie. Najważniejszym aspektem pracy jest stopniowe zacieranie się różnic między pracownikami wykonawczymi i kierownictwem. Wiele zadań z zakresu zarządzania jest realizowanych bezpośrednio na stanowiskach wykonawczych, a kierownicy nie wpływają wprost na działania swoich podwładnych, lecz współpracują z nimi w realizacji (niejednokrotnie wspólnie określonych) celów. Pracownikom przydziela się coraz szersze zakresy działania, jednocześnie wymaga się od nich inicjatywy i ciągłego poszukiwania możliwości udoskonalenia systemu. Uczenie się jest jednym z podstawowych zadań każdego pracownika, które ma być realizowane każdego dnia pracy przy wykorzystaniu różnorodnych metod. Wymóg ten dotyczy także kierownictwa, które przyjmuje dodatkowo role szkoleniowców-trenerów. Do codziennej pracy należą także zada-

nia z zakresu zarządzania wiedzą, takie jak pozyskiwanie, zapisywanie, rozprzeczanie czy ocena wiedzy.

3. Struktura zasobów ludzkich organizacji opartej na wiedzy

Radykalne przeobrażenia w przestrzeni organizacyjnej wielu przedsiębiorstw, wynikające z konieczności funkcjonowania w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, spowodowały osobliwe transformacje w realizacji funkcji personalnej. Zaczęto powszechnie wykorzystywać nowe narzędzia związane z elastycznym modelem zatrudnienia i wywołujące wysoką fluktuację pracowników (tabela 1). Z. Antczak [2004, s. 99–100] podkreśla, że we współczesnych organizacjach nacisk kładzie się głównie na ograniczenie liczby pracowników zatrudnionych na etatach i redukcję kosztów całkowitych pracy przy jednoczesnym zapewnieniu zasobu kwalifikacji niezbędnych do ciągłości funkcjonowania organizacji, tj. pracowników, których kompetencje tworzą funkcjonalny rdzeń kwalifikacji. Ze względu na rzadkość posiadanych umiejętności oraz doświadczenia, pracownicy ci są zatrudniani na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony i bardzo dobrze wynagradzani (segment A1). Osoby posiadające pożądane przez organizację kwalifikacje, ale potrzebne jedynie sporadycznie, są zatrudniane na czas określony i mają zadaniowy charakter pracy (segment B). Natomiast pracownicy o kompetencjach powszechnych na rynku pracy bądź potrzebni okresowo zatrudniani są w elastycznych formach na czas ograniczony (segment A2). Inną jeszcze grupę tworzą pracownicy zatrudniani okresowo ze względu na sezonowość (segment C). Ostatnią formację stanowią pracownicy realizujący, niejednokrotnie w formie podzlecenia, wycinek działalności, który nie dotyczy bezpośrednio podstawowego zakresu funkcjonowania przedsiębiorstwa (segment D).

Tabela 1. Ewolucja struktury zatrudnienia

Stary model	Nowy model
Pracownicy wewnętrzni zatrudnieni na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony	A1 – pracownicy stali, stanowiący rdzeń organizacji, o bardzo wysokich kwalifikacjach i umiejętnościach; ściśle kierownictwo oraz pracownicy mający zasadniczy wpływ na prowadzenie podstawowej działalności organizacji A2 – pracownicy zewnętrzni o kwalifikacjach i umiejętnościach łatwo dostępnych na rynku pracy; zatrudnieni na podstawie umów na czas nieokreślony, na wykonanie określonych zadań, w okresie szczytów, sezonowo, w niepełnym wymiarze czasu pracy
Pracownicy zewnętrzni zatrudniani w razie potrzeby	B – pracownicy zewnętrzni zatrudnieni do wykonania szczególnych zadań, gdy inni pracownicy organizacji nie mają odpowiednich kwalifikacji (np. w celu usprawnienia procesów

cd. tabeli 1

Stary model	Nowy model
	technologicznych, remontu budynku, do przedsięwzięć z zakresu ochrony środowiska)
	C – pracownicy zewnętrzni uzupełniający zmienne zapotrzebowanie na pracę, np. z powodu szczytu w sezonie, nieprzewidzianej koniunktury czy nadmiernej absencji chorobowej stałych pracowników; zatrudnieni w ramach leasingu pracowniczego, pracy na wezwanie, przerywanej, dorywczej
	D – pracownicy zewnętrzni zatrudniani na szczególnych zasadach do wykonywania wycinków prac niezwiązanych z zasadniczą działalnością przedsiębiorstwa (np. praca nakładcza, podzlecenie produkcji, księgowości, serwisu)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Antczak 2004, s. 98].

W tej konwencji mieści się koncepcja C. Handy'ego [1998, s. 82–87], prezentująca model przedsiębiorstwa koniczyny, którego zasoby ludzkie tworzone są przez 3 liście rośliny – elementy składowe kapitału ludzkiego: kadre pracowniczą, pracowników kontraktowych i elastyczną siłę roboczą. W zależności od uwarunkowań funkcjonowania organizacji oraz specyfiki jej działalności proporcje w wielkości oraz zakres wykorzystania, a także nakłady na rozwój każdego z tych elementów są różne. Niemniej im bardziej przedsiębiorstwo jest rozwinięte i bliższe organizacji przyszłości, tym większą wagę przywiązuje do pracowników stanowiących elastyczną siłę roboczą – realizujących swe zadania poza firmą (rys. 2).



Rys. 2. Model przedsiębiorstwa koniczyny w ujęciu C. Handy'ego

Źródło: [Handy 1998, s. 83].

Zasoby ludzkie organizacji opartej na wiedzy podzielić można na trzy zasadnicze grupy:

– pracowników wiedzy, którzy stanowią centralny element zasobów ludzkich ze względu na posiadanie kluczowego zasobu wiedzy spersonalizowanej, pozwalającego działać i rozwijać się organizacji,

– personel – ludzi zatrudnianych w organizacji, których nie można zaliczyć do pracowników wiedzy, ale dzięki którym realizowanych jest wiele funkcji standardowych w organizacji (np. wystawianie faktur, obsługa sekretariatu, wprowadzanie danych do baz, obsługa central telefonicznych, dokonywanie rozliczeń z kooperantami i klientami indywidualnymi) (por. [Bal-Woźniak 2005, s. 15–16]),

– klientów uczestniczących w procesie tworzenia wartości, instytucjonalnych i indywidualnych, którzy przejęli realizację pewnych zadań od organizacji, np. samodzielne dokonywanie przelewów, projektowanie elementów kupowanych produktów czy określanie cech produktów.

Kategoria zasobów ludzkich zostaje zatem rozszerzona dla organizacji opartych na wiedzy. Bardziej poprawne wydaje się więc mówienie o ludziach pracujących dla organizacji opartych na wiedzy. Należy wówczas do nich zaliczyć również pracowników firm kooperujących, którzy w ramach outsourcingu przejęli realizację niektórych zadań. Ze względu na konieczność rozwoju i pełnego wykorzystania wiedzy ogromne znaczenie posiadają pracownicy wiedzy – ich indywidualny kapitał intelektualny jest szczególnie bogaty. W ujęciu D. Skyrme'a [1999, s. 142] kapitał ten tworzą takie czynniki, jak:

- kompetencje (doświadczenia, wiedza i umiejętności),
- czynniki strukturalne (procesy i sieci, np. kontakty i źródła informacji),
- czynniki klienckie (relacje i reputacja),
- inne (np. prawa autorskie, projekty)¹.

Takie ujęcie indywidualnego kapitału człowieka oznacza, że po dokonaniu konkretnej identyfikacji wielu z ludzi zaliczanych do personelu lub klientów uczestniczących w procesie tworzenia wartości można byłoby właściwie zaliczyć do pracowników wiedzy. Ważne jest jednak ujawnienie przez ludzi pracujących dla organizacji opartych na wiedzy posiadanego przez nich osobistego kapitału intelektualnego, który organizacja mogłaby wykorzystać w procesie swojego rozwoju i tworzenia wartości. Tymczasem obecnie organizacje świadome znaczenia wiedzy poszukują pracowników wiedzy w swoim otoczeniu. Problem tkwi jednak w tym, że tego typu osoby:

– nie chcą wiązać się z pracodawcą na podstawie długoterminowej umowy o pracę,

– pieniądze nie stanowią dla nich często szczególnie ważnego bodźca przyciągającego ich do pracy w danej firmie, a bodźcem takim stają się wymagania

¹ Można je określić jako osobistą własność intelektualną.

i możliwość stworzenia czegoś wyjątkowego, wykorzystanie posiadanej wiedzy, zdobycie nowej wiedzy i samorealizacja,

– pragną dużej autonomii, a nie ograniczenia swojej samodzielności dyscypliną pracy, choćby w zakresie wyznaczonego czasu pracy i stawianych przez przełożonego szczegółowych celów,

– żądają szacunku i niejednokrotnie dobrych warunków pracy zespołowej.

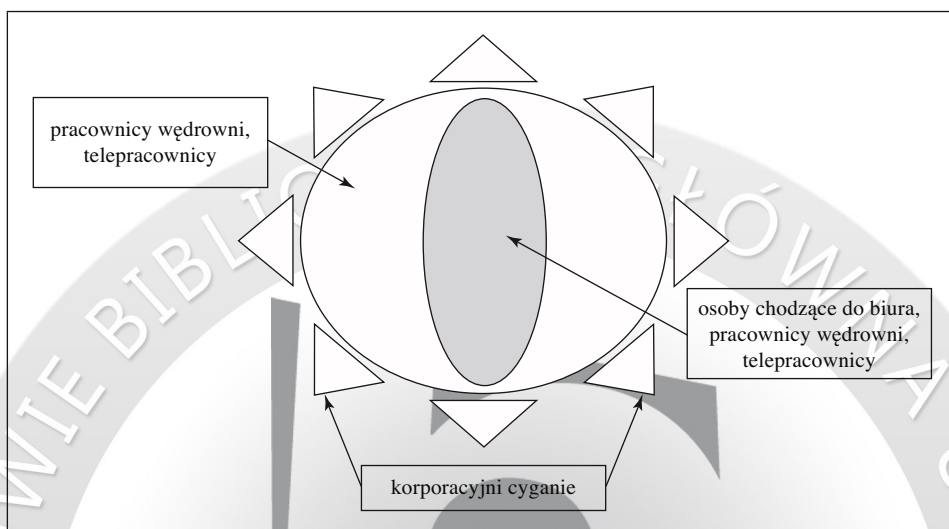
Dlatego też dla wielu organizacji chcących osiągnąć poziom organizacji opartej na wiedzy zaangażowanie ich do współpracy jest właściwie niemożliwe.

4. Poglądy na kompetencje ludzi pracujących dla organizacji opartych na wiedzy

L. Edvinsson, M.S. Malone, podejmując rozważania dotyczące pracowników organizacji przyszłości, strukturę zasobów ludzkich takiej organizacji przedstawiają jako oko byka – koncentryczne pierścienie prawdziwych pracowników i pseudopracowników rozchodzące się z małego centrum pełnoetatowych pracowników. Trzon pracowników tworzyć będą ludzie związani z firmą, niejednokrotnie przez całe życie, którzy utrzymując filozofię organizacji, przekazując jej mity i kultywując długoterminowe związki z wszystkimi jej interesariuszami, stanowią serce firmy i jako tacy będą niemalże niezastąpieni. Będą stanowić podstawowy element kreacji wartości. W kolejnym kręgu funkcjonować będą pracownicy pełnoetatowi oraz pełnoetatowi zatrudniani okresowo, którzy są z przedsiębiorstwem związani, ale niekoniecznie w nim pracują. Rogówką oka byka budować mają natomiast osoby odizolowane od macierzystej organizacji i na co dzień działające w różnych, często zupełnie odmiennych kulturach korporacyjnych – to pracownicy dostawców, partnerów strategicznych lub klientów przedsiębiorstwa [Edvinsson, Malone 2001, s. 96–97].

W konsekwencji, kapitał ludzki organizacji przyszłości tworzą 4 subpopulacje: osoby chodzące do biur, telepracownicy (pracownicy zdalni), pracownicy wędrowni oraz korporacyjni cyganie (rys. 3).

Pracownicy i menedżerowie, którzy codziennie podróżują do pracy, stanowią grupę osób chodzących do biur. Ich pracę kształtują tradycyjne wyzwania życia w przedsiębiorstwie, a sami pracownicy traktowani są jako „stacja naziemna” firmy, odpowiadająca na pytania i oferująca wsparcie swym kolegom. Jednocześnie jako osoby bardziej widoczne mogą być w większym stopniu wyznaczani do gorszej pracy niż pracujący w domach współpracownicy. Telepracownicy, nazywani zdalnymi pracownikami, stanowią subpopulację kapitału ludzkiego firmy, której członkowie dzięki zaawansowanej telekomunikacji i komputerom mogą sami wybierać miejsce pracy – dom lub odległe biuro. Kolejną grupę zatrudnionych w organizacjach opartych na wiedzy tworzą pracownicy wędrowni: sprzedawcy,



Rys. 3. Struktura zasobów ludzkich w organizacji przyszłości w propozycji L. Edvinssona i M.S. Malone'a

Źródło: opracowanie własne.

członkowie średniego szczebla kierownictwa i menedżerowie, którzy zrezygnowali zarówno z biura, jak i domu, wybierając nieustającą podróż. Korporacyjni cyganie mogą natomiast występować w trzech podgrupach: jako pracownicy firm dostawców, partnerów strategicznych lub klientów oraz jako ogół osób pracujących na kontraktach, na niepełny etat, konsultantów i okresowo zatrudnionych. Współcześnie najszybciej rozwijającą się grupą korporacyjnych cyganów są osoby pracujące na bardzo krótkich kontraktach, sprzedające swoje umiejętności kilku przedsiębiorstwom jednocześnie. Stanowiąc oni będą cybernetyczny ekwiwalent dokerów czy pracowników jednodniowych [Edvinsson, Malone 2001, s. 94–96]. Dlatego też wydaje się, że w miarę ewolucji struktur organizacyjnych akcent w zakresie budowy kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa przesunął się będzie dwupłaszczyznowo – w kierunku od pracowników chodzących do biura do telepracowników oraz od pracowników wędrownych do korporacyjnych cyganów, jako tych, których udział w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa systematycznie wzrasta.

Wskutek redefinicji struktury zasobów ludzkich współczesnego przedsiębiorstwa dochodzi do reorientacji z zasobów materialnych na niematerialne; wzrasta rola kapitału ludzkiego jako strategicznego dobra organizacji stanowiącego podstawowy nośnik wiedzy i główną płaszczyznę jej kreacji. Stąd nadrzędnego znaczenia nabiera ocena i identyfikacja pracowników ze względu na posiadane kompetencje oraz ich wkład w tworzenie wartości firmy. Takie stanowisko reprezentują P. Evans, V. Pucik i J. Barsoux [2002, s. 440–441], którzy dodatkowo

identyfikują 4 grupy pracowników ze względu na możliwości ich zastąpienia w przedsiębiorstwie. Są to: trzon załogi, niezbędni, specjaliści oraz pomocnicy (zob. [Maciąg 2003, s. 539–540; Lisiecka 2004, s. 302–303]) (rys. 4).

Największy wkład w kreowanie wartości organizacji mają pracownicy tworzący trzon załogi. Decydują o tym ich kompetencje; są one kluczowe w danym biznesie, czyli rzadkie i cenne. Trzon załogi posiada wiedzę unikatową, stanowiącą rdzeń wiedzy związanej z prowadzonym biznesem. Zadaniem tych pracowników jest urzeczywistnianie misji organizacji, oczekuje się od nich wysokich kompetencji, zaangażowania w działalność przedsiębiorstwa, kreatywnych postaw i dużej odpowiedzialności społecznej z tytułu świadczonej pracy. Niezbędni także posiadają istotne z punktu widzenia organizacji, w której pracują, kompetencje, choć ich wkład w tworzenie wartości firmy jest niewielki. Jest to jednak grupa ważna ze względu na charakter posiadanej wiedzy i wykonywanej pracy (np. księgowy czy administrator sieci). Angażowanie tych osób w szkolenia, treningi i seminaria prowadzi do zwiększenia autonomii ich stanowiska pracy, a tym samym może skutkować wzrostem ich użyteczności dla organizacji.

		Udział pracowników w tworzeniu wartości firmy	
		Niski	Wysoki
Zastępowalność ze względu na posiadane kompetencje	Trudna	<p>Niezbędni</p> <p>Pracownicy trudni do zastąpienia, charakteryzujący się wiedzą wynikającą głównie z działań rutynowych/nawyków. Niski udział w tworzeniu wartości firmy</p> <p>Ważne jest odpowiednie ukształtowanie treści ich pracy, by umożliwić im bycie bardziej użytecznymi w organizacji</p>	<p>Trzon załogi posiadający</p> <p>Pracownicy trudni do zastąpienia, mają wiedzę stanowiącą rdzeń wiedzy związanej z organizacją. Wysoki udział w tworzeniu wartości firmy</p> <p>Ważne jest zatrzymanie ich w organizacji</p>
	Łatwa	<p>Pomocnicy</p> <p>Pracownicy łatwi do zastąpienia, których wiedza ma charakter pomocniczy. Niski udział w tworzeniu wartości firmy</p> <p>Ważne jest podejmowanie działań na rzecz automatyzacji prac wykonywanych przez grupę i (lub) traktowanie pracowników jako wspomagających</p>	<p>Specjaliści</p> <p>Pracownicy łatwi do zastąpienia, posiadający zasoby wiedzy eksperckiej. Wysoki udział w tworzeniu wartości firmy</p> <p>Ważne jest znalezienie sposobu na wykorzystanie kompetencji tej grupy pracowników lub zlecenie tych prac na zewnątrz</p>

Rys. 4. Subpopulacje pracowników organizacji opartych na wiedzy

Źródło: [Maciąg 2003, s. 540; Lisiecka 2004, s. 302].

Specjaliści charakteryzują się wysokimi kompetencjami popartymi specjalistyczną wiedzą istotną ze względu na rozwój organizacji, dla której pracują. Dlatego też ich udział w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa jest duży. W zależności od potrzeb ich usługi mogą być pozyskiwane z zewnątrz. Należy jednak pamiętać, że tacy pracownicy nie internalizują celów danej organizacji, obca jest im kultura organizacyjna i posiadają niski stopień lojalności oraz motywacji. Ostatnią grupę tworzą pomocnicy o standardowych kompetencjach, których łatwo znaleźć na rynku pracy. Stąd często stosuje się zautomatyzowanie ich pracy lub korzysta z outsourcingu.

Identyfikacja konkretnych grup pracowniczych według zaproponowanego modelu macierzy powinna prowadzić do [Lisiecka 2004, s. 301–302]:

- identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników, a więc sporządzenia listy potrzeb szkoleniowych, bieżących i obligatoryjnych, koniecznych do podtrzymania uprawnień lub przedłużenia kwalifikacji pracowników oraz szkoleń przygotowujących personel do kierunkowych zmian firmy wynikających z jej misji i strategii,
- analizy i diagnozy pełnego, merytorycznego potencjału personelu oraz stopnia jego wykorzystania,
- wskazania obszarów potencjalnych kompetencji, koniecznych do zaoferowania klientowi w przyszłości w celu realizacji misji i polityki organizacji oraz gwarantujących pozycję innowatora w branży,
- weryfikacji wiedzy o obszarach działalności firmy dostrzeganych przez klienta, za które klient chce zapłacić.

5. Profil osobowościowy pracownika wiedzy

Liczne obecne w literaturze przedmiotu rozważania prowadzą do konkluzji, że podstawę działania obecnych przedsiębiorstw stanowi wiedza, której głównym nośnikiem w organizacji jest człowiek – kompetentny i wykształcony. Dlatego też wyzwaniem organizacji XXI w. będzie orientacja na pozyskanie i utrzymanie pracowników posiadających unikalne kompetencje, perfekcyjnych w swoich działaniach, dążących do mistrzostwa osobistego, a tym samym mających zasadniczy wpływ na tworzenie wartości firmy. Takie jednostki P. Drucker określa mianem pracowników wiedzy [Milczyńska-Kowalska, Partycki 2003, s. 245], a o ich wyjątkowości i sile przetargowej mają decydować następujące atrybuty [Morawski 2002, s. 72–73]:

- pragnienie wiedzy, widoczne w procesie nieustannego uczenia się, doskonalenia i uzupełniania kwalifikacji, oraz uczenie (*coaching*, *mentoring*) innych: współpracowników, kolegów, młodych stażystów,

- głęboka znajomość własnego potencjału uzyskiwana przez doskonalenie samoświadomości – identyfikację własnych mocnych i słabych stron oraz poznanie własnych reakcji w sytuacjach typowych i ekstremalnych,
- dysponowanie zarówno kompetencjami specyficznymi dla obszaru ich działalności, jak i kompetencjami ogólnymi warunkującymi mobilność, komunikatywność, zdolności współpracy,
- świadczenie pracy często na własny rachunek na podstawie kontraktu, zlecenia, umowy indywidualnej,
- posiadanie wysokiego prestiżu społecznego, reputacji osoby spełniającej i kształtującej wysokie standardy fachowe i etyczne,
- samodzielne wykonywanie prac i zleceń, całościowe rozwiązywanie danego problemu (identyfikacja, wskazanie możliwych rozwiązań, implementacja, próbne uruchomienie),
- nastawienie innowacyjne, dostrzeganie i wykorzystywanie możliwości tworzenia nowej wiedzy na podstawie istniejącej,
- czerpanie dochodów z różnych źródeł, zarówno z pracy wykonywanej obecnie, jak i z rezultatów wcześniejszych dokonań: w postaci honorariów z patentów i praw autorskich, udziałów w zyskach z tytułu opracowanych i wdrożonych rozwiązań organizacyjnych itp.,
- ogromna mobilność zawodowa i geograficzna – akceptacja pracy oraz zdolność do niej w różnych miejscach, zespołach, projektach,
- swobodne posługiwanie się technikami telekomunikacyjnymi i informatycznymi.

Te cechy pracowników wiedzy przyczynią się do tego, że będą oni postrzegani jako minifirmy, atomy korporacji, których środowisko działania tworzyć będą przede wszystkim struktury sieciowe. Dlatego K. Perechuda [2005b, s. 139] definiuje takiego pracownika jako „niezależny nomada wchodzący w interakcje sieciowe mające na celu wspólne odczytywanie obrazów rzeczywistości gospodarczej”. Jego kluczową kompetencją będzie umiejętność swobodnego dryfowania w przestrzeniach: społecznej, politycznej, gospodarczej, religijnej i innych, a do najcenniejszych będą należeć myślenie obrazowe, wykształcenie humanistyczne (w zakresie filozofii, psychologii, socjologii, pedagogiki) oraz umiejętność interpretacji symboli rzeczywistości gospodarczej, społecznej, kulturowej, politycznej itp. Dryfujący pracownik wiedzy to ten, który odczytuje symbole i znaczenia we wszystkich aspektach przestrzeni, zaraża innych poczuciem indywidualności, skłania do własnych poszukiwań, negując tradycyjne wzorce i schematy postępowania (zob. [Perechuda 2005b, s. 140]).

Aby zostać „koczowniczym pracownikiem wiedzy”, swobodnie kreślącym mapę rozwoju ludzkości, należy posiadać odpowiedni potencjał w postaci konkretnych cech osobowościowych:

- przedsiębiorczości,
- aktywności,
- samodzielności,
- adaptacyjności,
- innowacyjności,
- odpowiedzialności,
- elastyczności.

Przedsiębiorczość jest determinowana przez wiele specyficznych cech. W. Sarnecki [1998, s. 11] twierdzi, że jest to pewien rodzaj talentu – zdolności, cechy wrodzonej – i realizuje się niezależnie od uwarunkowań zewnętrznych. Natomiast M. Bratnicki i R. Kozłowski [2003, s. 457] uważają, że jest to właściwość pracownika określona odpowiednimi cechami, które można podzielić na 3 kategorie:

- wrodzone – inteligencja, kreatywność, osobowość, motywacja, ambicja itp.,
- zdobyte – umiejętność uczenia się, treningu, eksperymentowania w inkubatorach organizacyjnych,
- otrzymane w procesie społecznym – miejsce urodzenia, doświadczenie zdobyte przez rodzinę i inne grupy społeczne, wartości kulturowe oraz ekonomiczne (zob. [Kozioł 2004, s. 453–455]).

Wymóg samodzielności stanowi konsekwencję osłabienia zależności hierarchicznych w organizacjach przyszłości. W celu zapewnienia wysokiej elastyczności i szybkości reakcji systemu organizacyjnego, pracownicy powinni posiadać wiedzę pozwalającą im na samodzielne podejmowanie decyzji. Powinna więc ona znacznie wykraczać poza specjalność zawodową i dotyczyć warunków oraz priorytetów funkcjonowania organizacji, wyrażać się w znajomości różnych aspektów problemu będącego przedmiotem decyzji, zapewniać odpowiednią perspektywę spojrzenia i zdolność syntezy.

Innowacyjność pracowników odwołuje się do umiejętności radzenia sobie w sytuacjach nietypowych i niepowtarzalnych, podejmowania decyzji nieprogramowanych oraz jest uwarunkowana umiejętnościami ustawicznej analizy szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu zarówno własnego przedsiębiorstwa, jak i własnego stanowiska pracy. Procesy innowacyjne polegają bowiem przede wszystkim na tworzeniu nowej wiedzy, proponowaniu nowych algorytmów działania.

Adaptacyjność z kolei jest rezultatem turbulencji otoczenia oraz dynamiki zmian organizacyjnych i odwołuje się do umiejętności przystosowania się do rozmaitych aspektów sytuacji pracy, zarówno w aspekcie zmiany zadań na danym stanowisku pracy, zmiany miejsca pracownika w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, jak i zmiany miejsca zatrudnienia (zob. [Sikorski 2005, s. 45–48]).

6. Kompetencje sieciowego przywództwa

Przewodzenie pracownikom wiedzy – grupie specyficznej, bo dysponującej kluczowymi kompetencjami, tworzonej przez ambitnych indywidualistów, o wysokiej wewnętrznej motywacji do pracy i niskiej lojalności, intensywnie wykorzystującej komunikację elektroniczną – wymaga zupełnie innego zestawu umiejętności. L. Edvinsson i M.S. Malone nazwali je kompetencjami sieciowego przywództwa [Edvinsson, Malone 2001, s. 97]. Role organizacyjne menedżera pracowników wiedzy powinny sprowadzać się do komunikatora, organizatora, wizjonera, lidera, motywatora, negocjatora, trenera i mediatora (zob. [Morawski 2002, s. 75]). Samo przywództwo organizacyjne musi odwoływać się do kierowania charyzmatycznego, koordynacyjnego i anarchicznego (zob. [Chełpa 2005, s. 291–305]).

Pierwsze próby wskazania cech i umiejętności przywódcy charyzmatycznego podjął M. Weber. Odwołał się on do definicji charyzmy, która mówi, że jest ona osobistą właściwością, a jej podstawowymi składnikami są: istnienie misji oraz akceptowanie tej misji. Aby misja ta była skuteczna, musi być postrzegana jako rozwiązanie problemu. Sam problem z kolei musi być ważny dla tych, których dotyczy, a zarazem musi powodować zagrożenie. Dlatego też do cech charakterystycznych charyzmatycznego przywódcy należy wstępowanie na scenę w czasie zagrożenia [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 174]. Charyzmatyczne przywództwo można zatem zdefiniować jako „umiejętność skłaniania zwykłych ludzi do tego, by w obliczu przeciwności robili rzeczy niezwykłe”; samo zaś określenie charyzma pochodzi od greckiego słowa oznaczającego „boski dar” [Chmiel 2003, s. 324]. W rezultacie przywódcy charyzmatyczni są przez własnych zwolenników postrzegani jako potrafiący (przynajmniej częściowo) przewidywać przyszłość. Idzie z tym w parze posiadanie niezwykłych umiejętności, bezwarunkowa akceptacja ich władzy i emocjonalne zaangażowanie. Mówi się także o innych osobistych właściwościach, takich jak hipnotyzujące oczy i głos, połączonych z umiejętnością przemawiania.

Każdy menedżer, chcąc posiadać umiejętności lidera charyzmatycznego, powinien zatem podjąć taki trening swoich zachowań, który koncentrowałby się na rozwijaniu pięciu kompetencji (za: [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 174–177]):

- umiejętności przeprowadzenia krytycznej oceny sytuacji i wykrywania problemów,
- umiejętności wizjonerskich (włączając w to kreatywne myślenie),
- umiejętności językowych i komunikowania się,
- umiejętności sterowania wrażeniem,
- umiejętności przydawania władzy (włączając w to doskonalenie partycypacji, ustalanie ambitnych celów, usuwanie biurokratycznych ograniczeń).

Specyfiką pracowników wiedzy jest emancypacja zawodowa, wyrastająca z poczucia kompetencji i wiary we własne możliwości zawodowe. Skutkuje to erozją formalnej władzy. Koczownicy wiedzy odmawiają przyzwolenia na takie zakorzenienie władzy kierowniczej. Jeżeli są dojrzałi pod względem psychologicznym, mają rozwiniętą motywację osiągnięć, chcą być mistrzami w wykonywanej profesji oraz dysponują niezbędnymi kwalifikacjami, ich przełożony może stosować kierowanie koordynacyjne. Podstawową przesłanką tego rodzaju przywództwa jest udzielenie pracownikom wiedzy prawa samosteroowności, czyli podzielenie się z nimi posiadaną władzą. W swoim postępowaniu przełożony winien stosować się do dwóch zasad. Pierwsza mówi o tym, by nie przeszkadzać, czyli nie tłumić potencjału zawodowego podległych pracowników, druga – ułatwiać pracę w wymiarze indywidualnym i zespołowym. Tym sposobem podstawową funkcją kierowniczą staje się koordynowanie działań koczowników wiedzy, a przełożony pełni rolę łącznika między kierowanymi, integratora ich działań, mediatora w razie zaistniałych konfliktów, osoby mobilizującej ich siły i utrzymującej chęć samokierowania [Chełpa 2005, s. 298].

Kierowanie anarchiczne to typ przywództwa proponowany do wykorzystywania w strukturach sieciowych, w których władza kierownicza powinna być traktowana jako zasób pulsujący, żywy i przechodzący z rąk do rąk, zgodnie z zasadą, że posiada ją zawsze najlepszy (w danej chwili i konkretnych warunkach). Daje to gwarancję elastyczności organizacyjnej i jakości realizowanych przedsięwzięć. Kierowanie anarchiczne bazuje na podziale władzy na ustanawiającą kierunki strategicznego rozwoju oraz wykonawczą. Władza stanowienia przyszłości jest w długim okresie względnie stała. Jej zmiana jest skutkiem rewolucji w obrębie najwyższych szczebli zarządzania albo też zmianą właścicielską. Natomiast ośrodki władzy wykonawczej są potencjalne, ukryte i rozproszone w całej organizacji [Chełpa 2005, s. 303–304].

Każdy przełożony pracowników wiedzy jest zatem menedżerem wirtualnym, czyli takim, który pracując w otoczeniu wirtualnym, charakteryzuje się wysokim poziomem kompetencji w zakresie komunikacji, zarządzania wiedzą, a także szacowania i zastosowania kapitału intelektualnego [Warner, Witzel 2005, s. 183].

7. Broker wiedzy w organizacji

Przedsiębiorstwo XXI w., szeroko wykorzystujące zarządzanie wiedzą, działa opierając się na samoorganizacji. Niemniej aby mogło ono płynnie funkcjonować we współczesnych systemach gospodarczych i w jak najszerszym zakresie wykorzystywać potencjał zasobów niematerialnych swoich i sieci, w której funkcjonuje, niezbędny jest koordynator, administrator systemu zarządzania wiedzą – tzw. broker. Broker oraz zespoły funkcjonalne lub zadaniowe pozostające pod jego

kierownictwem realizują: część z zadań strategicznego zarządzania wiedzą, np. mapują wiedzę, monitorują i oceniają kapitał intelektualny, zapewniają poprawne funkcjonowanie systemu zarządzania wiedzą, administrują bazą danych i zapewniają sprawność systemu informacyjno-komunikacyjnego oraz jego podsystemu komputerowego, na bieżąco zbierają informacje, przetwarzają je i dystrybuują wewnątrz organizacji, określają miejsca, w których problemy mogą być rozwiązane w sposób najszybszy i najlepszy, obsługują system KCRM, organizują współpracę z podmiotami zewnętrznymi, uczestniczą w realizacji niektórych zadań operacyjnego zarządzania wiedzą wykonywanych przez zespoły niepodporządkowanie brokerowi itp.

Broker, pełniąc funkcję administratora w ramach układów sieciowych, m.in.:

- wybiera dominującą strategię oraz metody przekazywania wiedzy,
- wskazuje kierunki przepływu zbiorów wiedzy między aliantami,
- tworzy i administruje wspólnymi bazami danych,
- kreuje płaszczyzny zarządzania wiedzą,
- organizuje przepływy wiedzy między członkami sieci i czuwa nad poprawnością tych przepływów,
- aktualizuje dane o faktycznych zasobach wiedzy uczestników sieci,
- czuwa nad przestrzeganiem ustaleń dotyczących praw dostępu do wiedzy przedsiębiorstw macierzystych,
- zabezpiecza system zarządzania wiedzą przed niekontrolowanym transferem wiedzy poza sieć.

Funkcję brokera może pełnić także agent wiedzy – najczęściej anonimowy nośnik wiedzy niejawnej, trudnej do skopiowania, funkcjonujący nie jako pracownik organizacji, ale jako jej satelita, który często nieświadomie lub występując w charakterze eksperta jest źródłem najcenniejszej wiedzy dotyczącej organizacji. W takiej roli mogą występować klienci, którzy przyczyniają się do szybkiego wzbogacania kapitału badawczo-rozwojowego, ludzkiego, relacyjnego i organizacyjnego przedsiębiorstwa (zob. [Perechuda 2005b, s. 141–145]). Decydując o podjęciu interakcji z organizacją, klienci mogą nieświadomie lub z premedytacją koordynować wybrane aspekty zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, budując kapitał relacyjny czy rozszerzając kapitał strukturalny firmy.

8. Wyzwania stojące przed koncepcją zarządzania personelem w organizacjach opartych na wiedzy

Tworzenie organizacji opartej na wiedzy wymaga dostosowania wielu z podsystemów zarządzania przedsiębiorstwem, a w szczególności zarządzania zasobem ludzkim. Poniżej wskazano niektóre wyzwania stojące przed działami personal-

nymi organizacji chcących sprawnie rozwijać się w warunkach gospodarki opartej na wiedzy:

- powiązanie strategii i programów zarządzania zasobem ludzkim z celami wynikającymi ze strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą;
- uzupełnienie zadań działów personalnych o tworzenie, kształtowanie i utrzymywanie relacji z pracownikami wiedzy, pracującymi na podstawie umów okresowych (umów o pracę, zlecenia czy o dzieło), tworzenie bazy danych zawierających informacje o tych pracownikach;
- wzbogacenie systemu doboru pracowników o możliwości przyciągania i zatrudniania utalentowanych osób, które będą pracować dla organizacji;
- przyjęcie w systemie doboru pracowników spojrzenia na ludzi przez pryzmat ich kapitału intelektualnego oraz wymagań (jeśli chodzi o ich dostosowanie do kapitału ludzkiego organizacji);
- uelastycznienie systemu organizacji pracy (m.in. przez spłaszczenie struktury organizacyjnej i delegowanie uprawnień decyzyjnych, oparcie organizacji pracy na zespołowych formach jej realizacji szeroko wspomaganą komputerowo, ograniczenie formalizacji) i przeprojektowanie systemu partycypacji pracowniczej stosownie do nowych uwarunkowań, mające na celu umożliwienie ludziom aktywnego udziału w procesach związanych z wiedzą;
- dołączenie do zadań działów kadr spraw związanych z tworzeniem i wspomaganie pracy zespołów wirtualnych, w skład których wejdą pracownicy firmy oraz osoby spoza organizacji (te ostatnie należy szybko wynagrodzić za zrealizowane prace);
- wprowadzenie do struktury organizacyjnej brokera wiedzy, którym – w zależności od uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, strategii wiedzy organizacji i wielkości organizacji – jest menedżer lub zespół zarządzania wiedzą;
- opracowanie nowych programów wprowadzenia do pracy nowo zatrudnionych pracowników, uwzględniających funkcjonowanie systemu zarządzania wiedzą, jak i osób pracujących tylko okresowo dla organizacji (np. konsultantów, klientów, przedstawicieli dostawców itp.);
- stworzenie programów wprowadzenia do pracy osób, które będą pracować dla organizacji, ale (prawdopodobnie) nigdy nie będą mieć z nią kontaktu fizycznego, a jedynie kontakt wirtualny (na zasadach telepracy lub pracy w zespołach wirtualnych);
- uwzględnienie w ramach systemu rozwoju zawodowego wszystkich elementów składowych procesu organizacyjnego uczenia się i zadań mających na celu ich ocenę;
- uzupełnienie zakresu działania działu kadr współuczestnictwem w realizacji zadania „uczenia się, jak się uczyć”, a więc doskonalenia systemu organizacyjnego uczenia się;

– wprowadzenie w systemie ocen pracowniczych kryteriów pozwalających oceniać wkład pracowników w zarządzanie wiedzą i realizację zadań z niego wynikających;

– ciągłe doskonalenie systemu motywacji, przed którym stoją takie zadania, jak: wspomaganie samoorganizacji, zaufania (np. przez odtajnienie płac), rozwój wiedzy i kapitału ludzkiego oraz kultury organizacyjnej zorientowanej na rozwój i wykorzystanie wiedzy, a także ciągłe uczenie się ludzi w każdym miejscu i czasie;

– opracowanie systemu derekrutacji umożliwiającego bezkonfliktowe zwalnianie pracowników niespełniających wymagań;

– dostosowanie narzędzi controllingu personalnego do nowych zadań zarządzania zasobem ludzkim (a właściwie po wprowadzeniu zmian – kapitałem ludzkim) organizacji;

– wprowadzenie w dziale kadr zarządzania wiedzą w szczególności w zakresie metod zarządzania kapitałem ludzkim oraz dbanie o współpracę w zakresie zarządzania wiedzą z pozostałymi zespołami pracowniczymi (np. działami, brokerem wiedzy);

– opracowanie systemu oceny kapitału ludzkiego, ciągłe monitorowanie i okresowe raportowanie jego wartości, współdziałanie w tym zakresie z zespołami dokonującymi oceny pozostałych elementów kapitału intelektualnego i brokerem wiedzy.

9. Zakończenie

Podstawą przetrwania i rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach gospodarki opartej na wiedzy jest efektywne zarządzanie wiedzą na wszystkich jej poziomach, czyli zbliżanie się do formy organizacji wiedzy. Elementem tego programu powinna być identyfikacja struktury zasobów ludzkich firmy i wykorzystywanie wszystkich ich subpopulacji. Na szczególną uwagę zasługuje orientacja na te grupy pracownicze, które nie są bezpośrednio związane z przedsiębiorstwem, a w których upatruje się największy potencjał tworzenia wartości przedsiębiorstwa – korporacyjni cyganie czy agenci wiedzy, a zwłaszcza klienci. Takie działania przyniosą konkretne korzyści zarówno w wymiarze pracowniczym, jak i całej organizacji. W wypadku przedsiębiorstwa gwarantować będą:

- zmianę kultury organizacyjnej w kierunku swobodnego przepływu wiedzy,
- tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania,
- kształtowanie postaw sprzyjających poszerzaniu kluczowych kompetencji pracowników,
- efektywną komunikację,

- tworzenie trwałych więzi z pracownikami,
- sprawne podejmowanie decyzji na podstawie posiadanej wiedzy,
- wyższą jakość produktów i usług,
- wzrost wartości rynkowej organizacji.

W odniesieniu do pracowników natomiast prowadzić będą do:

- ustawicznego rozwoju i wzrostu kompetencji,
- łatwego dostępu do źródeł wiedzy,
- oszczędności czasu związanego z pozyskiwaniem wiedzy,
- możliwości tworzenia wiedzy przez każdego pracownika,
- wzrostu poczucia własnej wartości,
- samorealizacji,
- wzrostu konkurencyjności pracowników na rynku pracy.

Literatura

- Antczak Z. [2004], *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa–Kluczbork.
- Bal-Woźniak T. [2005], *Kapitał intelektualny i kierunki wspomagania jego rozwoju* [w:] *Intellect 2005. Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji. Materiały z konferencji naukowej, Kazimierz Dolny, 25–27 XI 2005*, red. E. Skrzypek, t. 1, UMCS, Lublin.
- Bratnicki M., Kozłowski R. [2003], *Nadzór korporacyjny jako niezbędny element przedsiębiorczości strategicznej* [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, t. 2, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź.
- Chępa S. [2005], *Kierowanie ludźmi w relatywizowanym i dynamicznym świecie organizacji* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superrelacyjnej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa.
- Chmiel N. [2003], *Przywództwo i zarządzanie* [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Edvinsson L., Malone M.S. [2001], *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Evans P., Pucik V., Barsoux J. [2002], *The Global Challenge Framework for International Human Resource Management*, McGraw-Hill, London.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. [2004], *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
- Handy C. [1998], *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Wig Press, Warszawa.
- Intellect 2005. *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji. Materiały z konferencji naukowej, Kazimierz Dolny, 25–27 XI 2005* [2005], red. E. Skrzypek, UMCS, Lublin.
- Koziół L. [2004], *Przesłanki i przejawy przedsiębiorczości wewnętrznej* [w:] *Success 2004. Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy. Materiały z konferencji naukowej, Kazimierz Dolny, 26–28 XI 2004*, red. E. Skrzypek, t. 1, UMCS, Lublin.
- Lisiecka K. [2004], *Kompetencje personelu kluczowym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej firmy* [w:] *Success 2004. Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa*

- w gospodarce opartej na wiedzy. *Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny, 26–28 XI 2004*, red. E. Skrzypek, t. 1, UMCS, Lublin.
- Maciąg J. [2003], *Rola kompetencji pracowników w kreowaniu wartości firmy [w:] Value 2003. Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy. Materiały z konferencji naukowej, Kazimierz Dolny, 28–30 XI 2003*, red. E. Skrzypek, t. 1, UMCS, Lublin.
- Makin P., Cooper C., Cox C. [2000], *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa.
- Mikuła B. [2006], *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
- Milczyńska-Kowalska M., Partycki S. [2003], *Pracownicy wiedzy wobec wyzwań społeczeństwa informacyjnego [w:] Value 2003. Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy. Materiały z konferencji naukowej, Kazimierz Dolny, 28–30 XI 2003*, red. E. Skrzypek, t. 1, UMCS, Lublin.
- Morawski M. [2002], *Identyfikacja metod zarządzania pracownikami wiedzy [w:] Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, red. W. Cieśliński, t. 2, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Morawski M. [2005], *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa.
- Perechuda K. [2005a], *Systemy CRM oparte na zarządzaniu wiedzą [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa.
- Perechuda K. [2005b], *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy* [2002], red. W. Cieśliński, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Psychologia pracy i organizacji* [2003], red. N. Chmiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego* [2003], t. 2, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź.
- Sarnecki W. [1998], *Prolegomena do teorii ekonomii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Sikorski C. [2005], *Wymagania stawiane pracownikom w gospodarce opartej na wiedzy [w:] Intellect 2005. Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji. Materiały z konferencji naukowej, Kazimierz Dolny, 25–27 XI 2005*, red. E. Skrzypek, t. 2, UMCS, Lublin.
- Skyrme D.J. [1999], *Knowledge Networking, Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Success 2004. Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy. Materiały z konferencji naukowej, Kazimierz Dolny, 26–28 XI 2004* [2004], red. E. Skrzypek, UMCS, Lublin.
- Value 2003. Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy. Materiały z konferencji naukowej, Kazimierz Dolny, 28-30 XI 2003* [2003], red. E. Skrzypek, UMCS, Lublin.
- Warner M., Witzel M. [2005], *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji* [2005], red. R. Krupski, PWE, Warszawa.
- Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* [2005], red. K. Perechuda, PWN, Warszawa.

People in Knowledge-Based Organisations

This article begins with an analysis of the attributes of the knowledge-based economy and their influence on the surrounding environment, followed by an incisive characterisation of knowledge-based organisations in terms of their particular distinguishing features – structure of resources and investment in intangibles, knowledge management, shaping relations with the surrounding environment, organisational structure, and also the specific role and scope of people's jobs. The main part of the article addresses the evolution of the employment model and also the human resources of a knowledge-based organisation. The discussion is supplemented by a presentation of the competencies of knowledge workers and network leaders, and also a description of the role of knowledge brokers. In the conclusion, the authors characterise the challenges facing personnel management in knowledge-based organisations and also describe the benefits of knowledge management at the employee and organisational level.

biblioteka
główna UEK