

## **KNOWLEDGE – THE BASIS OF OPERATIONS WITHIN EVERY ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF GOOD PRACTICE**

### **WIEDZA – PODSTAWĄ FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI W KONTEKŚCIE DOBRYCH PRAKTYK**

#### **ABSTRACT**

Factors for socio-economic development are knowledge, financial capital, material and human resources. Knowledge is the primary source of competitive advantage. Its proper use supports growth of an organization as well as continuous technical and technological development. In addition, it accelerates economic, social, and cultural development.

Information as well as experience are crucial knowledge elements. Information about resources, technology and market becomes a valuable commodity. Acquisition and possession of information increases the scale and scope of activities of the organization in a competitive market. In the modern world the dominant role of information affects the respective functions of enterprises.

Successful achievement of the organization's objectives (with the smallest possible outlay) requires high skills and coordination of all actions undertaken due to dynamic changes in the external and internal environment of all companies.

The greatest value in the information system are employees. Their consciousness, experience and loyalty are essential to the functioning of the organization in a competitive knowledge market.

#### **STRESZCZENIE**

Czynnikami rozwoju społeczno-gospodarczego są wiedza, kapitał finansowy, rzeczowy oraz zasoby ludzkie. Wiedza stanowi podstawowe źródło przewagi konku-

rencyjnej. Charakteryzuje się tym, że jej wykorzystywanie sprzyja rozwojowi organizacji. Pozwala na ciągły rozwój techniki i technologii. Ponadto przyspiesza rozwój gospodarczy, społeczny, a także kulturowy.

Elementem wiedzy jest informacja, która ją tworzy wraz z doświadczeniem. Informacja, która dotyczy zasobów, technologii oraz rynku, staje się cennym towarem. Pozyskanie i posiadanie informacji zwiększa skalę i zakres działania organizacji na konkurencyjnym rynku. We współczesnym świecie dominujące znaczenie informacji oddziałuje na odpowiednie funkcje przedsiębiorstw.

Skuteczne osiągnięcie celów organizacji przy możliwie małych nakładach wymaga wysokich kompetencji i koordynacji działań. Jest to ukierunkowane dynamicznymi zmianami w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym wszystkich przedsiębiorstw.

Największą wartość w systemie informacji stanowią pracownicy firm. Ich świadomość, doświadczenie i lojalność w stosunku do pracodawcy mają podstawowe znaczenie dla funkcjonowania organizacji na konkurencyjnym rynku wiedzy.

**KEYWORDS:** *knowledge, learning organizations, changes promoter, innovation process, management area, team work*

**SŁOWA KLUCZOWE:** *wiedza, organizacje uczące się, propagator zmian, proces innowacyjny, sfera zarządzania, praca zespołowa*

## WPROWADZENIE

Jednym z podstawowych czynników działalności organizacji jest wiedza będąca podstawą rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Nieustanne zdobywanie wiedzy przez organizacje jest wymogiem i koniecznością związaną ze złożonością otoczenia. Wartość przedsiębiorstwa tworzą czynniki niematerialne, takie jak wiedza i informacja. Wiedza to informacja wartościowana i zaakceptowana, integrująca dane, fakty oraz hipotezy (Brilman, 2002, s. 295).

Wykorzystywanie wiedzy przez organizacje wynika z tego, że umożliwia ona zmniejszenie poziomu niepewności podczas realizacji ryzykownych przedsięwzięć (Mikuła, 2001, s. 61). Rozwój organizacji w nieustannie zmieniającym się otoczeniu wymusza podejmowanie działań adekwatnych do zachodzących zmian. Tworzą one takie rozwiązania, które pozwalają osiągać sprawność i efektywność działań bieżących oraz sukces w przyszłości. Nowe

wyzwania wymagają ciągłego doskonalenia procesów i instrumentów zarządzania. Gwarantem przetrwania i rozwoju organizacji jest wiedza i informacja, która wymaga kreowania i promowania człowieka jako najwyższej wartości.

Pozyskiwanie właściwych pracowników na potrzeby firmy, uznanie ludzi i posiadanej przez nich wiedzy, jako zasobu strategicznego, spowodowało pojawienie się nowej koncepcji zarządzania, jaką jest zarządzanie wiedzą. Traktowane jest ono jako odzwierciedlenie wysokiej wartości własności intelektualnej, która powinna być rozwijana i pielęgnowana. Wielkość zasobu ludzkiej wiedzy, jej aktualność, poziom wykształcenia, a także wdrażanie nowych innowacyjnych rozwiązań pozwalają na osiągnięcie maksymalnej efektywności organizacji. Wiedza sprzyja tworzeniu nowych technologii i produktów, a także pozwala umiejętnie zarządzać nowoczesną firmą. Istotne jest zatem inwestowanie w kapitał ludzki, będący najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa.

Wyznacznikiem sprawności i efektywności organizacji jest wiedza traktowana jako jeden ze sposobów dostosowań przedsiębiorstwa do działania w warunkach globalizacji.

## ORGANIZACJA OPARTA NA WIEDZY

Wiedza stanowi podstawową istotę osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa. Aby go osiągnąć, muszą wprowadzać dobre zmiany, które są ich stylem funkcjonowania. Organizacje w ruchu mają swoiste cechy umożliwiające ciągłą odnowę (Masłyk-Musiał, 2003, s. 138–139):

- są elastyczne,
- ich struktury są płaskie,
- ich komórki mogą się wzajemnie zastępować,
- szybko zauważają zmiany w otoczeniu i reagują na nie,
- budują swój wizerunek z myślą o udziałowcach,
- stwarzają warunki do angażowania się pracowników,
- nagradzają kreatywnych i przedsiębiorczych,
- uczą się i potrafią dokonywać trafnych wyborów.

Organizacje nowego typu będą w większym stopniu oparte na pracy zespołowej, elastyczne, zorientowane na jakość (Płoszajski, 1998, s. 14). Zdaniem Z. Sekuły prawidłowość funkcjonowania organizacji uzależniona bę-

dzie przede wszystkim od pracowników, ich kompetencji, zaangażowania oraz możliwości i zdolności wprowadzania nowych rozwiązań.

Przejawem zmieniającego się przedsiębiorstwa są zmiany, które polegają na (Sekuła, 2001, s. 35):

- zmniejszaniu zakresu pracy,
- podziale pracy,
- zmianie w relacjach pracodawca – pracownik,
- wzroście znaczenia pojęcia pracy,
- zapotrzebowaniu na wiedzę.

Organizacjom niezbędny jest kapitał wiedzy, który stanowi podstawowy wymóg zmieniającego się otoczenia. Przedsiębiorstwa powinny odpowiednio wykorzystywać nowe technologie oraz nowe systemy zarządzania dla osiągnięcia pozycji lidera rynku. Rezultaty w walce konkurencyjnej mogą osiągnąć te organizacje, które (Grudzewski, Hejduk, 2004a, s. 26):

- potrafią obniżyć poziom niepewności w ryzykownych przedsięwzięciach,
- dzięki procesowi kodyfikacji strukturyzują się w technologiach, procedurach, dokumentacji organizacyjnej, kompetencjach pracowników i bazach danych,
- mogą się materializować, czyli uzewnętrzniać w produktach i usługach,
- same mogą stanowić produkt.

Zdaniem autorów organizacje oparte na wiedzy tworzą wartość dodaną na podstawie efektywnego jej wykorzystania, które charakteryzuje się następującymi cechami (Grudzewski, Hejduk, 2004b, s. 135):

- wytwarzają produkty bogate w wiedzę,
- zatrudniają wysokiej klasy specjalistów,
- ich wartość określa wartość kapitału intelektualnego.

Z kolei P. Nestorowicz sugeruje, że cechami organizacji opartej na wiedzy są (Nestorowicz, 2000, s. 80):

- zespołowe uczenie się,
- otwarty system informacyjny,
- konstruktywna konfrontacja,
- specyficzna kultura organizacji.

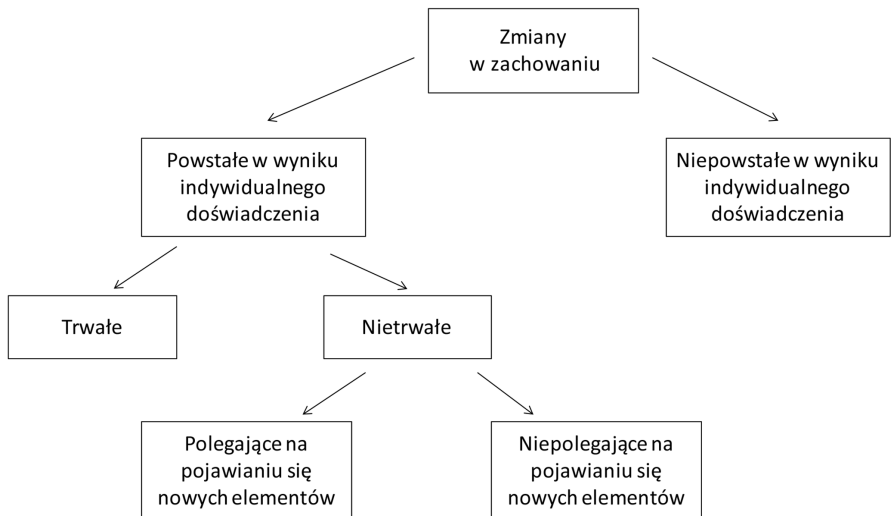
Należy podkreślić, że organizacje tworzone są przez ludzi, którzy mogą i chcą się uczyć. Szczególną rolę procesów uczenia się określają zdolności adaptacyjne do zmian zachodzących w otoczeniu. Przedsiębiorstwa zmuszane są do ciągłego inwestowania w zasoby ludzkie, które w efekcie tworzą istotne rezultaty w postaci lepszej pozycji w konkurencyjnym otoczeniu. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi gwarantuje sukces organizacji na rynku. Zaangażowanie pracowników, ich wiedza i doświadczenie przyczyniają się do konkurencyjności organizacji (Szejniuk, 2015a, s. 34).

Organizacja będzie się uczyć, jeśli pojawi się co najmniej jeden z warunków (Potocki, 2005, s. 274):

- wystąpi stała zmiana w sposobie działania organizacji,
- wystąpi zmiana nietrwała, ale zawierająca nowe, dotąd niestosowane, elementy,
- nastąpi zmiana w ilości posiadanych przez organizację informacji.

Rysunek 1.

Zmiany w zachowaniu informujące o procesie uczenia się



Źródło: Włodarski, 1996, s. 31

Organizacje uczące się to proces, który charakteryzuje udział informacji i wiedzy do zmiany zasobów ludzkich. Przyczynia się do osiągnięcia wysokiej

produktywności zmian zachodzących w otoczeniu. Jest procesem społecznym. Stanowi mechanizm integracji wewnętrznej przedsiębiorstwa. Jego efektywność zależy od metod realizacji uczenia się organizacji, a także warunków wewnętrznych w niej panujących. Jest narzędziem rozwoju kapitału intelektualnego oraz kompetencji pracowników. Warunkiem prawidłowej realizacji procesów organizacyjnego uczenia się jest zdobywanie umiejętności zastosowania wiedzy w praktyce. Są one efektem doświadczeń, a także mechanizmów organizacyjnych, kierujących zachowaniem pracowników. Zdolność organizacji do uczenia się wynika z takich elementów, jak: wiedza, umiejętność jej zastosowania, motywacja pracowników, a także uwarunkowania wewnętrzne organizacji. Organizacyjne uczenie się to proces oparty na wiedzy i informacjach, który jest nierozzerwalnie związany z udziałem ludzi (Rokita, 2000, s. 3). Czynnikiem ułatwiającymi uczenie się organizacji są:

- konieczność prowadzenia stałego monitoringu otoczenia,
- zdolność dostrzegania i rozumienia różnic,
- aspekt uczenia się, gdy rozpatruje się jakość,
- identyfikacja pracowników z wizją rozwoju organizacji,
- ciągłość edukacji,
- zróżnicowanie sposobów działania.

Zarządzający organizacją powinni wiedzieć, jakie są potrzeby pracowników – ich aspiracje i cele. Powinni podejmować działania w celu tworzenia odpowiednich warunków, dostarczając potrzebne środki do ich realizacji.

Dzielenie się doświadczeniami prowadzi do uzyskania „wiedzy cichej” i nazywa się procesem socjalizacji. Jest ona tworzona w procesach pracy, a także użycia nowych technologii.

Nieprawidłowa dystrybucja wiedzy może doprowadzić do jej deficytu, a jej konsekwencją mogą być błędy i straty w prowadzeniu działalności przedsiębiorstwa.

Realizacja prawidłowego procesu organizacyjnego uczenia się powinna wpływać na zachowania nie tylko pracowników, ale także całej organizacji.

Podstawowe efekty dla ludzi to przede wszystkim: lepsze zrozumienie wpływu ich działań na wszystkie obszary funkcjonowania organizacji, sprzyjanie kreatywnym rozwiązaniom problemów, tworzenie podziału zadań, który za-

spokaja potrzeby pracowników. Dla przedsiębiorców efektem realizacji procesów uczenia się jest przede wszystkim: rozwój nowych produktów i usług, tworzenie klimatu zaangażowania do pracy, rozumienie wpływu pracy na osiągnięcie sukcesu organizacji i podnoszenie sprawności organizacyjnej.

## ORGANIZACJE INTELIGENTNE – CECHY

Organizacje, które utrzymują wysoki poziom, cechuje wykorzystywanie informacji, komunikacji i zdolności uczenia się. Ma to szczególne znaczenie w procesie podejmowania trafnych decyzji. W obrębie organizacji podziały na stanowiska i wydziały definiują zarówno strukturę, jak i to, co się w niej wykonuje. Takie podziały sprzyjają rozdzieleniu odpowiedzialności oraz procesowi podejmowania decyzji zarówno przez kierowników, jak i pracowników operacyjnych.

Zhierarchizowane struktury organizacyjne pełnią podobną funkcję w procesie usprawniania kierowania personelem organizacji. Organizacje zdobywają doświadczenie w procesie uczenia się, doskonaląc zdolności analizy otoczenia, a ponadto ustalania celów. Integralną częścią rozwoju organizacji jest inwestowanie w personel, a także ulepszanie struktury organizacyjnej. Efektem takich działań są organizacje uczące się (Szejniuk, 2015c, s. 73). Uczenie się organizacji wymaga przystosowania odpowiedniej filozofii zarządzania opartej na (Kuc, Moczydłowska, 2009, s. 298):

- popieraniu i ceniению otwartości,
- popieraniu różnorodności,
- unikaniu naginania struktur działania do istniejących układów organizacyjnych,
- nie tylko planowaniu celu, ale także określaniu, czego organizacja chce uniknąć (eliminowanie barier).

Proces uczenia się organizacji wymaga pokonania różnic między teorią a rzeczywistością w celu określenia zarówno wartości, jak i norm. W procesie ciągłego rozwoju zmiany są nieuniknione. Stały się normą, a wręcz zjawiskiem naturalnym. Podkreślenia wymaga fakt, że proces zmian jest trudny, a przede wszystkim ryzykowny. Żadna organizacja nie będzie mogła funkcjonować, jeśli nie będzie propagowała zmian.

Cechy charakterystyczne dla organizacji uczącej się są następujące (Aspinwall, s. 38–41; Penc, s. 12–13; Zimniewicz, s. 84–88; Czerska, Rutka, s. 171):

- jest otwarta na eksperymenty,
- zachęca do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka,
- wszyscy uczestniczą w wytyczaniu polityki organizacyjnej,
- organizacja tworzy ułatwienia i warunki dla nauki,
- warunkiem budowy organizacji „uczącej się” jest kreatywność – zarówno podwładnych, jak i menedżerów.

Organizacja ucząca się to każda organizacja, która jest otwarta na wszelkie innowacje, sprzyjające jej rozwojowi i pozwalające osiągnąć sukces na zróżnicowanym rynku. Istotne jest tworzenie kultury organizacji wszystkich jej uczestników. Równie ważne jest takie działanie kierownictwa, aby tworzyć jak najlepsze warunki zachęty do procesu zdobywania wiedzy przez pracowników. Dawać ludziom możliwości i szanse na korygowanie ewentualnych błędów. Niezbędne jest szkolenie i zachęcanie do współuczestnictwa, a także wymiany informacji. Tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania w trakcie realizacji powierzonych im zadań.

Rysunek 2.

Cykl uczenia się



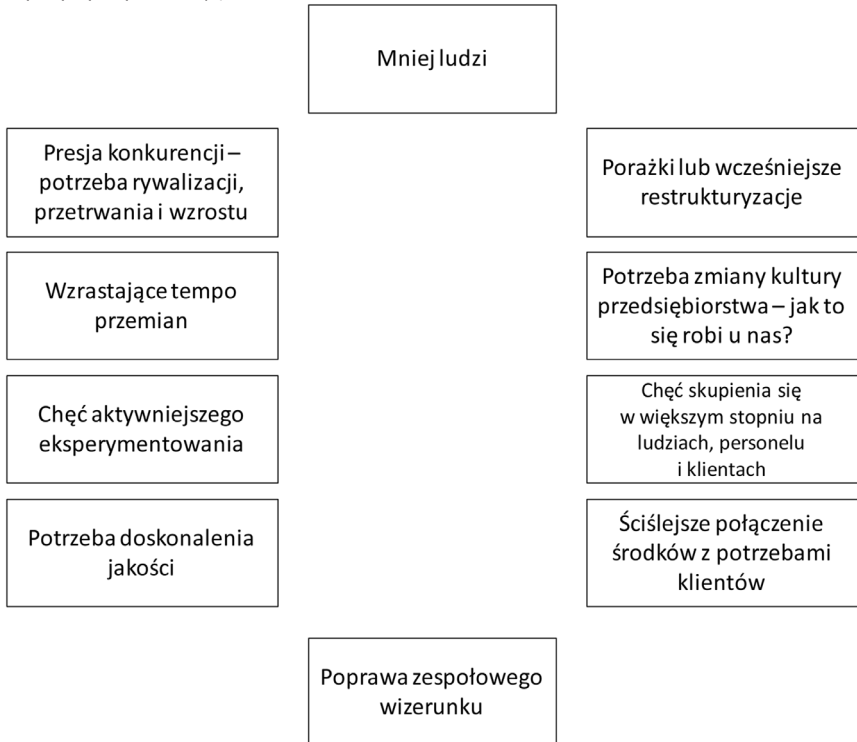
Źródło: Czermiński, Czerska, Nagalski, Rutka, Apanowicz, 2002, s. 549



Przyczyny wymuszające konieczność uczenia się podali M. Pedler oraz K. Aspinwall.

Rysunek 3.

**Przyczyny wymuszające konieczność uczenia się**



Źródło: Pedler, Aspinwall, 1999, s. 17

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że organizacje komunikują się nie tylko pomiędzy sobą, ale także ze światem zewnętrznym. Ponadto relacje interpersonalne zachodzą zarówno pomiędzy zwierzchnikami, jak i pomiędzy pracodawcą a pracownikiem na każdym poziomie struktury organizacyjnej. Warunkiem przekształcenia w organizację innowacyjną jest przede wszystkim stwarzanie pracownikom organizacji warunków zachęcających do ciągłego procesu uczenia się. Sprzyjają one rozwojowi przedsiębiorstwa na każdym szczeblu hierarchicznym.

## LIDER – PROPAGATOR ZMIAN

Wyzwanie dla zarządzania w XXI w. stanowi lider, który jest szansą, a nie przeszkodą dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. Jego cechą powinna być innowacyjność, a także efektywne wykorzystanie nowości w zakresie techniki i technologii. Wymaga to (Drucker, 2000, s. 73):

- stworzenia polityki kreowania przyszłości,
- systematycznego wykorzystania metod szukania oraz możliwości przewidywania zmian,
- właściwego sposobu wprowadzania zmian zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji,
- stworzenia polityki równoważenia zmian i ich kontynuacji.

Innowacyjne organizacje charakteryzuje zdolność do wdrażania zmian w dotychczasowych działaniach, a także przewidywanie odmiennych sposobów funkcjonowania w przyszłości.

Wprowadzanie zmian jest procesem trudnym i ryzykownym. Dlatego powinny być one powierzone osobom o odpowiednich kompetencjach i umiejętnościach dla efektywnego kreowania przyszłości. Konieczne jest zatem wprowadzenie zasady zorganizowanego odrzucania przeszłości. Zadanie lidera zmian stanowi regularne kontrolowanie wszystkich procesów zachodzących w organizacji. Niezbędne w tym procesie jest zaangażowanie najbardziej efektywnych i kompetentnych pracowników, których zadanie stanowi wprowadzanie na rynek nowego, innowacyjnego rozwiązania.

Lider zmian strategii działania zajmuje się polityką kreowania zmian. Udoskonalenie i rozwój mogą przyczynić się do osiągnięcia sukcesów dla wielu organizacji.

Istotą zmian strategii działania lidera powinna być polityka systematycznych innowacji, a zatem polityka kreowania zmian. Takie nastawienie pozwala na zdobycie lepszej pozycji na rynku w obszarach określonych jako (możliwości rynkowe) (Drucker, 2000, s. 85–86):

- nieoczekiwany sukces oraz porażka danej organizacji lub jej konkurentów,
- niezgodność procesów zachodzących w firmie,
- potrzeby pojawiające się w procesie działania,

- zmiany zachodzące w przemyśle oraz strukturach rynkowych,
- zmiany w zjawiskach demograficznych,
- nowa wiedza.

Proces innowacyjny jest bardzo trudny i wymagający uwagi kierownictwa na wszystkich szczeblach zarządzania. Dlatego konieczne jest przeprowadzanie badań pilotażowych, które mają pokazać ich zastosowanie. Ponadto powinny wskazać ewentualną różnicę pomiędzy oczekiwaniem producenta a ich właściwym wykorzystaniem.

Ważnym celem każdej organizacji jest kontynuowanie zaplanowanych działań. Muszą się one dostosować do pojawiających się zmian w ich otoczeniu, a jednocześnie wprowadzać zmiany w swojej organizacji. Powinni zadbać o kontynuację swojego istnienia na konkurencyjnym rynku. Pracownicy organizacji muszą znać realia organizacji, a przede wszystkim jakie zasady i wartości w niej obowiązują. Jest to warunek efektywnej pracy ludzi. Możliwości reagowania na zmiany w otoczeniu zależą od stałych kontaktów z kontrahentami. Równie istotne jest posiadanie przez organizację charakterystycznego wizerunku, który sprzyja jej identyfikacji wśród różnorodnych firm.

Kierownik-lider powinien być inicjatorem zmian. Zachęcać pracowników do zdobywania wiedzy, a także umiejętnego przekazywania informacji (Szejnuk, 2016, s. 94). Kierownictwo przedsiębiorstw musi doprowadzić do równowagi pomiędzy zmianą a kontynuacją, choćby przez utrzymywanie dotychczasowych kontaktów z kontrahentami. Wymagają one stałego dostępu do informacji, odpowiedniego jej przekazywania w celu bieżącego informowania o działalności organizacji. Zapewnienia przestrzegania podstawowych założeń w postaci misji, wartości i osiągniętych rezultatów. Podkreślenia wymaga fakt, że osoby zapewniające stały rozwój i kontynuację powinny być odpowiednio wynagradzane.

Wszystkie kraje świata odczuwają zmiany o charakterze ekonomicznym, demograficznym, politycznym i społecznym. Organizacje muszą być przygotowane na kreowanie przyszłości i adoptowanie nadchodzących zmian. Nie mogą pozwolić sobie na ich ignorowanie, gdy wystąpi sytuacja odmienna od oczekiwanej.

## WIEDZA – SFERA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

Na rynku kluczowym obszarem jest posiadana informacja, a także komunikacja zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna. Innowacyjność stanowi nową metodę zarządzania. Indywidualna praca różnych specjalistów zastępowana jest zespołami zadaniowymi. Pozyskiwanie i posiadanie niezbędnych informacji warunkuje podejmowanie właściwych decyzji. Dokładna informacja sprzyja skuteczności podejmowania decyzji. Prawidłowo przetwarzane i przechowywane informacje stanowią najważniejszy zasób, który decyduje o przyszłości organizacji na konkurencyjnym rynku (Szejniuk, 2015b, s. 58). Może być narzędziem do rozwiązywania istotnych problemów w organizacji, a także przyczynia się do lepszej i wydajniejszej pracy zespołowej. Główne obszary zastosowania Group – Team Ware dotyczą (Hunziker, 1994, s. 75):

- procesów ustrukturyzowanych, które bazują na niestrukturalizowanych informacjach,
- niestrukturalizowanych procesów, do rozwiązywania których wykorzystuje się strukturalizowane informacje,
- niestrukturalizowanych procesów bazujących na niestrukturalizowanych informacjach.

Pracę zespołową wspomaganą komputerowo można określić jako proces, w którym członkowie zespołu otrzymują zadanie do rozwiązywania, a punktem wyjściowym jest zapoznanie się z nieopracowanymi danymi (Potocki, 2006, s. 75).

Odpowiednio dobrany model ma ułatwić pracę zespołową w każdej fazie rozwiązywania problemu. W organizacji powinien być stworzony klimat otwartości. Brak klimatu organizacyjnego, odpowiedniej świadomości i współpracy do działania nie sprzyja pracy zespołowej, a zatem nie pozwala na osiągnięcie efektywności.

Różne formy wspomagania pracy ze względu na czas i miejsce określają rodzaje pracy zespołowej (Schweer, Bogdahn, 1998, s. 25) wspomaganą komputerowo:

- komunikacja bezpośrednia,
- komunikacja synchroniczna,
- komunikacja asynchroniczna.

A zatem praca zespołowa dotyczy dwóch aspektów:

- zorganizowania spotkań członków zespołu w czasie i przestrzeni,
- wykorzystania środków wspomagających komunikację.

Najbardziej korzystną, a jednocześnie kosztowną formą komunikacji są spotkania bezpośrednie. Istotą pracy zespołowej jest wykorzystanie informacji w celu wykonania zadania. Zakres osiągniętego celu jest uzależniony od zorganizowania pracy zespołu, chęci współpracy, a także pokonywania oporu indywidualnych pracowników wobec jakichkolwiek zmian organizacyjnych. Etapami wdrażania innowacyjno-partycypacyjnego zarządzania są (Wachowiak, 2001, s. 42):

- przygotowanie czynnika ludzkiego,
- wybór problemów do rozwiązania,
- wstępna analiza,
- dobór informatycznych technik wspomagania pracy zespołowej,
- opracowanie projektu pilotażowego,
- nagłośnienie projektu,
- wdrożenie i ocena rezultatów.

Odpowiednie współdziałanie pozwala rozwijać umiejętności komunikowania pracowników w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych. Forma ich rozwiązywania może być stosowana pod pewnymi warunkami (Chruścicki, 1999, s. 74):

- kierownictwo musi przeprowadzić rozeznanie na temat wdrażania metody zarządzania,
- uczestnictwo w pracy takich grup wspólnych interesów powinno opierać się na zasadzie dobrowolności,
- członkowie grup powinni reprezentować ten sam szczebel w hierarchii organizacyjnej,
- postawy i zachowania pracowników muszą sprzyjać wymianie informacji i współpracy.

Wspomaganie pracy zespołowej polega na zespołowym wykorzystaniu informacji i odpowiednim wykonaniu zadań. Podejmowaniu decyzji na pod-

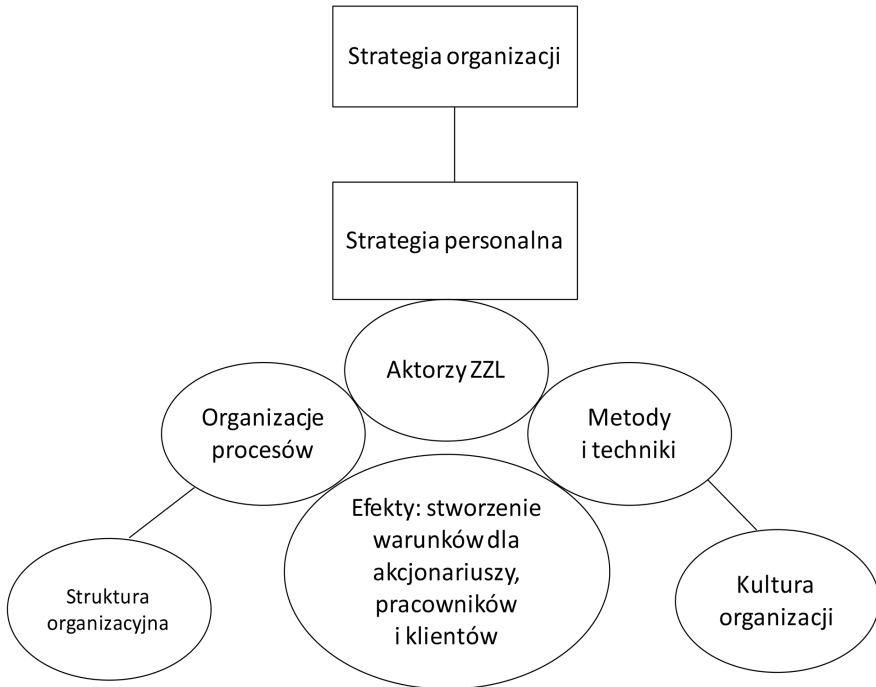
stawie rozpoznania badanego zjawiska. Podstawą tych działań jest założenie, że rozwój organizacji jest procesem długotrwałym będącym konsekwencją różnorodnych zmian organizacyjnych. Sukces organizacji jest możliwy tylko przy dużym zaangażowaniu pracowników w strategii rozwojowej przedsiębiorstwa.

## ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest koncepcją, której zadaniem jest dostosowanie cech zasobów ludzkich do celów organizacji. A także wykorzystanie zasad, metod i narzędzi skierowanych na kształtowanie i zaangażowanie pracowników.

Rysunek 4.

Ogólny model systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji



Źródło: Pocztowski, 2008, s. 35

Podstawą do oceny efektywności systemu zarządzania zasobami ludzkimi jest zdolność tworzenia wartości zarówno dla akcjonariuszy, jak i pracowników.

Warunkiem podnoszenia efektywności pracy jest posiadanie kompetentnych pracowników na wszystkich stanowiskach. Zmiany w strukturze zatrudnienia spowodowały, że dość liczną grupę aktywną zawodowo stanowią pracownicy wiedzy. Pracownik wiedzy powinien być traktowany jak jeden z najważniejszych składników i zasobów przedsiębiorstwa. Jego wiedza powinna być w odpowiedni sposób generowana i przekształcana w wartość dodaną dla interesariuszy.

Niezwykle istotne jest rozwijanie organizacji uczącej się (Senge, 1998, s. 75) w takich dyscyplinach, jak:

- rozwijanie mistrzostwa osobistego,
- odkrywanie i otwieranie własnych modeli myślowych,
- stymulowanie zespołowego uczenia się,
- myślenie systemowe,
- budowanie wspólnych wizji.

Podejmowane przez przedsiębiorstwa inicjatywy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są inspirowane przez komórki ZZZ, które wypełniają nowe role (Borkowska, 2002, s. 26):

- ściślej współpracują z kierownictwem różnych szczebli,
- pełnią funkcję inspiratora, projektanta różnego rodzaju rozwiązań z zakresu ZZZ,
- odgrywają rolę konsultanta, doradcy wszystkich pracowników.

Wspieranie strategii wdrażania programów zarządzania wiedzą przez komórki ZZZ dotyczy zazwyczaj (Soliman, Sponer, 1999, s. 341):

- tworzenia zespołów zarządzania wiedzą,
- ustalania reguł i zasad zarządzania wiedzą,
- inicjowania programów zarządzania wiedzą,
- aktualizowania programów zarządzania wiedzą.

Równie istotnym zadaniem komórki ZZZ jest tworzenie i rozpowszechnianie wiedzy w ramach organizacji. Dlatego istotne jest wsparcie kierownictwa organizacji w tworzeniu programów informatycznych. Powinny

one wdrażać zasadę dzielenia się posiadaną wiedzą w zakresie jej wykorzystania w praktyce. Ponadto niezwykle wspierającym elementem w zarządzaniu wiedzą jest systematyczne planowanie i struktura organizacji. Rozwijają one zaangażowanie pracowników i zachęcają do brania udziału w zarządzaniu wiedzą.

Dlatego konieczne jest budowanie wzajemnego zaufania pomiędzy pracownikami w budowaniu kultury organizacji. Powinna ona sprzyjać ciągłemu uczeniu się, a także pracy zespołowej.

Wdrażanie programu zarządzania wiedzą wymaga akceptacji i zaangażowania wszystkich pracowników. Wdrażanie powinno być traktowane jako wyróżnienie dla przedsiębiorstwa.

## PODSUMOWANIE

Czynnikiem sprawczym oraz skutkiem przemian otaczającego nas świata jest globalizacja odmienna na wiele sposobów. Jej siłą sprawczą jest znaczny postęp techniczny, technologiczny i informacyjny. Technologia informacyjna spowodowała łatwość przepływu informacji, która sprzyja wdrażaniu nowych produktów i usług. Wiedza przyczyniła się do zmiany technologii na konkurencyjnym rynku, w którym istotne znaczenie ma innowacyjność i zdolność do reagowania na zmiany w otoczeniu.

Coraz więcej przedsiębiorstw opiera swój rozwój na wiedzy, dostosowując się do nowych reguł konkurencyjności. Zmiany te są dowodem odchodzenia od gospodarki opartej na wykorzystaniu zasobów naturalnych do gospodarki skierowanej na pomnażanie bogactwa będącego funkcją dostępu do wiedzy.

## Literatura

- Borkowska, S. (2002). *Zarządzanie talentami*. Warszawa: Wyd. Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. ISBN 8387890669.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 8320813751.
- Chruścicki, Z. (1999). *Zarządzanie firmą. Wybrane problemy*. Warszawa: Wyd. C.H. Beck.
- Czermiński, A., Czerska, M., Nogalski, B., Rutka, R., Apanowicz, J. (2002). *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.



- Drucker, P.F. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Wyd. MUZA S.A. ISBN 8372006059.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (red.), (2004). *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Warszawa: Difin.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (2004a). *Przedsiębiorstwo przyszłości – fikcja i rzeczywistość*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle.
- Hunziker, A. (1994). *Groupware – unterstützt Arbeitsgruppen und Projekte*, „IO Management Zeitschrift”, nr 11.
- Kuc, B.R., Moczyłowska, J.M. (2009). *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: Difin. ISBN 9788376410555.
- Masłyk-Musiał, E. (2003). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza PWN.
- Mikuła, B. (2001). *Elementy nowoczesnego zarządzania w kierunku organizacji inteligentnych*. Kraków: Antykwa. ISBN 838749366X.
- Nestorowicz, P. (2001). *Organizacja na krawędzi chaosu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. ISBN 83-7230-051-8
- Pedler, M., Aspinwall, K. (1999). *Przedsiębiorstwo uczące się*. Warszawa: Petit. ISBN 838529225X.
- Płoszajski, P. (2000). *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*. W: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Warszawa: Difin.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Potocki, A. (2006). *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: Difin.
- Rokita, J. (2000). *Model uczenia się organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 4(102).
- Schweer, M.K.W., Bogdahn, A. (1998). *Erfolgreiche Qualitätszirkel – nicht ohne Vertrauen im Unternehmen*, „IO Management Zeitschrift” 67(1998), H. 10.
- Sekuła, Z. (2001). *Planowanie zatrudnienia*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych: „ABC”. ISBN 8388597477.
- Senge, P.M. (1998). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*. Warszawa: Dom Wyd. ABC.
- Soliman, F., Sponger, K. (1999). *Strategies for implementating knowledge management role of human resources management*, „Journal of Knowledge Management” vol. 4, nr 4.
- Szejniuk, A. (2015c). *Coaching – narzędzie rozwoju kompetencji zawodowych*, „Journal of Modern Science” 3/26/2015. ISSN 1734-2031.

- Szejniuk, A. (2015a). *Controlling personalny w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Journal of Modern Science” 2/25/2015. ISSN 1734-2031.
- Szejniuk, A. (2016). *Etyka menedżerska w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Journal of Modern Science” 1/28/2016. ISSN 1734-2031.
- Szejniuk, A. (2015b). *Kapitał ludzki jako wyznacznik sukcesu organizacji*, „Journal of Modern Science” 3/26/2015. ISSN 1734-2031.
- Wachowiak, P. (2001). *Profesjonalny menedżer*. Warszawa: Difin. ISBN 8372511179.
- Włodarski, Z. (1996). *Psychologia uczenia się, tom I*. Warszawa: Wyd. PWN. ISBN 8301118687.