

Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KOMUNIKACJA W PROCESACH ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Praca zbiorowa pod redakcją
Arkadiusza Potockiego



UNIwersYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



FUNDACJA
UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO
w Krakowie

Kraków 2011

Redakcja naukowa:

Prof. dr hab. Arkadiusz Potocki

Recenzja naukowa:

Prof. UE we Wrocławiu dr hab. Mieczysław Morawski

Poszczególne fragmenty opracowali:

Dr Daniel Gach – rozdział 5

Mgr Paweł Łukasik – rozdział 8

Mgr Marek Makowiec – rozdział 7

Prof. UEK dr hab. Bogusz Miśkula – rozdziały 1 i 3

Dr Anna Pietruszka-Ortyl – rozdział 4

Prof. dr hab. Arkadiusz Potocki – wstęp, rozdział 2, zakończenie

Dr Renata Winkler – rozdział 6

Koordinacja wydania:

Mgr Marek Makowiec

© Copyright by Katedra Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu
Ekonomicznego w Krakowie

ISBN 978-83-62511-65-5

Wydawnictwo:

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Ul. Rakowicka 27

31-510 Kraków

Spis treści

WSTĘP	7
ROZDZIAŁ I	
ISTOTA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJI	11
ROZDZIAŁ II	
KOMUNIKACJA JAKO PROCES ZARZĄDZANIA WIEDZĄ	33
ROZDZIAŁ III	
TRANSFER WIEDZY W ORGANIZACJI	59
ROZDZIAŁ IV	
KOMUNIKACYJNE ASPEKTY ORGANIZACJI PRACY PRACOWNIKÓW WIEDZY	77
ROZDZIAŁ V	
KOMUNIKACJA W PRACY ZESPOŁOWEJ JAKO NARZĘDZIE WYKORZYSTANIA WIEDZY	99
ROZDZIAŁ VI	
SZKOLENIE W PROCESIE TRANSFERU WIEDZY W WARUNKACH RÓŻNORODNOŚCI KULTUROWEJ	115
ROZDZIAŁ VII	
INSTRUMENTALIZACJA PROCESÓW TRANSFERU WIEDZY	137
ROZDZIAŁ VIII	
KOMUNIKACJA A INNOWACYJNOŚĆ	175
ZAKOŃCZENIE	196
SŁOWNICZEK	197
LITERATURA	202

WSTĘP

Książka jest efektem prac wykonanych w ramach badań statutowych realizowanych przez pracowników Katedry Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 36/KZO/1/2010/S/549. Wynikają z dwu ważnych nurtów badawczych katedry związanych z kształtowaniem pożądaných zachowań organizacyjnych a mianowicie zarządzanie wiedzą i komunikacja w organizacji.

Punktem wyjścia w rozdziale I jest krótkie przedstawienie genezy zarządzania wiedzą. Następnie omówiono główne podejścia w sposobie rozumienia wiedzy traktowanej jako obiekt zarządzania oraz sposoby definiowania istoty zarządzania wiedzą. Przedstawiono także własne definicje zarządzania wiedzą w ujęciu funkcjonalnym, procesowym, instrumentalnym i instytucjonalnym. Kolejne części dotyczą celów zarządzania wiedzą oraz systemu zarządzania wiedzą, ze szczególnym uwzględnieniem roli systemów informatycznych oraz uwarunkowań budowy systemu zarządzania wiedzą. Część końcowa przedstawia strategiczne i operacyjne zadania z zakresu zarządzania wiedzą.

W rozważaniach zawartych w rozdziale drugim jest założenie, że celem komunikacji w organizacji jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami [Dobek-Ostrowska 2002, s. 13]. W oparciu o to założenie zbudowano model komunikacji jako narzędzie zarządzania wiedzą w organizacji. Określa on cele komunikacji na tle celu głównego organizacji i celów pochodnych. Wskazano też na zasady stosowania poszczególnych metod komunikacji aby osiągnąć owe cele.

Dalej zwrócono uwagę na związki między komunikacją a funkcjonowaniem organizacji na rynku. Wyeksponowano funkcję integracyjną komunikacji, przy czym szczególny nacisk został położony na związki integracji zewnętrznej, wewnętrznej, intelektualnej i emocjonalnej z wiedzą, kreatywnością i innowacjami.

Dalszy fragment prezentuje wyniki badań empirycznych nad komunikacyjnymi zachowaniami menedżerów i ich współpracowników w aspekcie zmian organizacyjnych, celów komunikowania w organizacjach opartych na wiedzy. Badania te przeprowadzono w przedsiębiorstwach Polski Południowej.

Punktem wyjścia w rozdziale trzecim jest przedstawienie różnych sposobów postrzegania procesów przebiegu wiedzy w organizacji oraz roli jej

transferu. Następnie przedstawiono zróżnicowane poglądy na temat istoty procesu transferu wiedzy w zależności od sposobu rozumienia wiedzy, ujęcia relacji informacja-wiedza oraz typów wiedzy, aby dalej przyjąć jako składowe transferu wiedzy procesy: pozyskiwania, udostępniania, rozpowszechniania i dzielenia się wiedzą. W kolejnych częściach rozdziału wskazano wybrane metody wspomagające lub służące transferowi wiedzy, dokonując ich typologii ze względu na pełnione podstawowe funkcje. Omówiono wybrane czynniki determinujące procesy transferu wiedzy, aby wreszcie przedstawić fragmenty wyników badań własnych i obcych, które koncentrowały się na procesach transferu wiedzy i czynnikach je determinujących, występujących w polskich organizacjach.

Zasadniczym celem rozdziału czwartego jest wskazanie roli komunikacji w zarządzaniu pracownikami nowej generacji – profesjonalistami. Kolejno zaprezentowano specyfikę specjalistów jako nowej klasy pracowników, uwzględniając ich kompetencje i środowisko pracy. Następnie przedstawiono niektóre instrumenty wykorzystywane przy kształtowaniu optymalnej strefy komfortu pracowników wiedzy, tj. diagnozę potrzeb psychologicznych, kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, budowanie marki pracodawcy sprzyjającego dzieleniu się wiedzą. W podsumowaniu nakreślono rolę przywódcy profesjonalistów omawiając podstawowe instrumenty pozostające do dyspozycji zarządzającego pracownikami wiedzy, ze szczególnym uwzględnieniem narzędzi opartych na komunikowaniu się.

W rozdziale piątym dokonano prezentacji podstawowych uwarunkowań procesów komunikacji międzyludzkiej, jak i wyznaczników jej skuteczności. Wskazano na rolę jaką odgrywa wykorzystanie różnych form pracy zespołowej w organizacji na realizację zadań związanych z zarządzaniem wiedzą. W drugiej części rozdziału przedstawiono technikę dzielenia się wiedzą na temat najlepszych dostępnych praktyk.

Kolejny rozdział poświęcony został analizie możliwości oraz uwarunkowań wykorzystania szkoleń w procesie *transferu* wiedzy w zróżnicowanym kulturowo środowisku. W tym celu kolejno omówione zostały takie kwestie, jak: istota i determinanty procesu transferu wiedzy, metodyka projektowania i przygotowania szkoleń, mity dotyczące szkoleń, konsekwencje różnorodności kulturowej dla organizacji i ograniczenia *transferu* wiedzy na styku kultur. W kontekście przeprowadzonych rozważań przedstawiono następnie propozycję kilkunastu postulatów, które przyczynić się mogą do zwiększenia efektywności *transferu* wiedzy dokonywanego w takich warunkach i przy wykorzystaniu narzędzia, jakim są szkolenia.

W ramach następnego rozdziału omówiono problematykę dotyczącą aspektów związanych z wiedzą, jej wykorzystaniem i przepływem w procesach zarządzania współczesnymi organizacjami. Opisano kompetencje

i zadania menedżerów procesów wiedzy oraz społeczne aspekty dzielenia się wiedzą. Kolejne kwestie dotyczą aspektów odkrywania wiedzy z danych oraz systemów informatycznych w zarządzaniu wiedzą. Precyzyjnie scharakteryzowano dostępne instrumenty, metody i systemy wspomagające transfer wiedzy w organizacji, które są elementami składowymi systemu informatycznego. Każdorazowo wskazano na korzyści z ich zastosowania w konkretnych przypadkach. Podsumowanie rozdziału stanowią rozważania na temat procesów transferu wiedzy w organizacjach oraz konsekwencje: korzyści i problemy z niego wynikające. Na końcu opisano przykład przedsiębiorstwa, które z sukcesami wykorzystuje w codziennym funkcjonowaniu koncepcję zarządzania wiedzą. W tym przypadku widać dokładnie, jakie działania są realizowane w celu wspomagania procesów związanych z pozyskiwaniem wiedzy, jej magazynowaniem i rozpowszechnianiem dla dobra organizacji. Działania te przekładają się wprost na osiągnięcie niekwestionowanej pozycji lidera w branży polskich rozwiązań informatycznych wspomagających rozwój biznesu, w tym m.in. zaawansowanych technologicznie usług i rozwiązań IT pozwalających optymalizować procesy biznesowe.

W ramach ósmego rozdziału został omówiony wpływ komunikacji na innowacyjność pracowników. Scharakteryzowano również podstawowe pojęcia związane z komunikacją i innowacyjnością. Dalej opisano metody komunikacji ukierunkowane na innowacyjność, takie jak, koła jakości, wspólnoty praktyków, czy zespoły wirtualne. Przedstawiono również klasyfikacje metod komunikacji ukierunkowanych na innowacyjność. Wskazano także na najważniejsze czynniki wpływające na innowacyjność zespołów wirtualnych. W ramach rozdziału poruszony został także wpływ komunikowania przełożonego z podwładnymi na ich innowacyjność.

ROZDZIAŁ I

ISTOTA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJI

Wprowadzenie do istoty zarządzania wiedzą

Rodowód koncepcji zarządzania wiedzą można poszukiwać w latach 60. XX wieku. Wówczas to w 1969 roku D.E. Zand publikuje artykuł „*Management of the Knowledge Organization*”. Nie pisze on jednak o zarządzaniu wiedzą, ale między innymi o takich zagadnieniach, jak społeczeństwo wiedzy, przekształceniu pracowników w pracowników wiedzy i nowym typie organizacji – organizacji wiedzy [Maier 2001, s. 18]. A. Jashapara [2006, s. 29] wskazuje jeszcze wcześniejsze źródło literaturowe poruszające problematykę organizacji wiedzy, tj. dzieło A. Etzioni pt. „*Modern Organizations*”, które ukazało się w 1964 roku. Natomiast w 1976 roku socjolog R.E. Rickson prawdopodobnie jako pierwszy użył łącznie słów *knowledge management*. Jednak uczynił to w innym sensie niż termin ten używany jest obecnie. Badał on rolę dużych korporacji przemysłowych ukierunkowanych na tworzenie i aplikację wiedzy technicznej na globalnym poziomie społeczeństwa. W ten sposób termin „zarządzanie wiedzą” został zastosowany do analizy procesów rozwoju i użycia wiedzy w społeczeństwach, a nie w organizacjach. Współczesne rozumienie omawianego terminu, tj. w odniesieniu do koncepcji zarządzania organizacją, pojawiło się w literaturze przedmiotu pod koniec lat 80. XX wieku [Maier 2002, s. 18]. Od tej pory wzrost zainteresowania zarządzaniem wiedzą w organizacjach wynika ze stwierdzonych związków między wzrostem gospodarek państw a stopniem rozwoju ich systemów edukacji, B+R oraz poziomem wykształcenia społeczeństw. Jednocześnie pojawiające się w literaturze opinie – głoszone przykładowo przez P.F. Druckera, A. Tofflera czy J.B. Quinna – na temat wejścia przez gospodarkę światową w erę informacji i wiedzy, utrwaliły u wielu teoretyków i praktyków przekonanie o istotnym znaczeniu przebiegów informa-

cji i wiedzy w działalności gospodarczej. Intensyfikację zainteresowania ideą zarządzania wiedzą powoduje także fakt, że wiele przedsiębiorstw po wdrożeniu takich koncepcji, jak *total quality management*, *business process reengineering*, *benchmarking* i *downsizing*, stanęło ponownie przed problemem poszukiwania czegoś, co da możliwość wzrostu efektywności działania i poprawy pozycji konkurencyjnej [Morawski 2006, s. 127]. Nie można także pominąć dużego znaczenia firm konsultingowych w rozwoju „mody” na zarządzanie wiedzą, które w początkowej fazie rozwoju koncepcji w istotnym stopniu spopularyzowały tę ideę poprzez publikacje, organizację konferencji i oferty wdrożenia pierwszych systemów zarządzania wiedzą do praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw.

Obecnie zarządzanie wiedzą jest już powszechnie uznaną dyscypliną szczegółową w ramach ogólnej nauki o zarządzaniu [Warner, Witzel 2005, s. 113]. Jednak koncepcja ta charakteryzuje się dość dużym zróżnicowaniem. Nie ma w niej jednego dominującego podejścia mówiącego jak zarządzać wiedzą. Nie ma jednego ogólnie uznawanego sposobu rozumienia przedmiotu zarządzania, jakim jest wiedza. Zróżnicowane są także ujęcia istoty zarządzania wiedzą. Dodatkowo koncepcja ta – co podkreśla E. Tabaszewska [2007, s. 49] – nie jest dostatecznie opisana i pozostawia wiele kwestii nierozwiązanych, a zwłaszcza brak jest wielu praktycznych wskazań odnośnie wdrażania, funkcjonowania i rozwoju systemów zarządzania wiedzą. Jednak tę sytuację nie należy oceniać całkowicie negatywnie. Stan ten staje się bowiem bodźcem motywującym do kolejnych poszukiwań doskonalszych rozwiązań, dalszej ewolucji pojęcia wiedzy i zarządzania wiedzą oraz ujawniania nowych obszarów niezagospodarowanych zasobów organizacji. Dodatkowo wielość podejść i niewielki stopień uszczegółowienia propozycji metodologicznych z zakresu zarządzania wiedzą daje dużą swobodę w opracowaniu praktycznych rozwiązań i pobudza kreatywność praktyków zarządzania.

Chcąc opisać istotę zarządzania wiedzą nie sposób pominąć określenia podstawowego przedmiotu zarządzania w tej koncepcji, tj. wiedzy. Należy także przedstawić próby zdefiniowania zarządzania wiedzą, stojące przed tą koncepcją cele, tworzony w organizacji system zarządzania wiedzą, a także realizowane w jego ramach zadania.

Wiedza w koncepcji zarządzania wiedzą

Już od czasów starożytnych wiedza znajdowała się w centrum zainteresowania filozofii, a w szczególności epistemologii. Jako jeden z pierwszych zdefiniował ją Platon uznając ją jako „uzasadnione i prawdziwe przekonanie”. Jednak ta definicja dla wielu filozofów nie była zadowalająca, stąd dal-

sze poszukiwania metody, która pozwalałaby uzyskać wolną od wszelkich wątpliwości pewność w kwestii wiedzy [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 40–41]. Niestety do dnia dzisiejszego nie osiągnięto tej pewności.

Powstanie idei zarządzania wiedzą uruchomiło dalsze poszukiwania definicji wiedzy, która wyjaśniałaby istotę wiedzy dla celów zarządzania tym zasobem. W literaturze przedmiotu odnaleźć można dziesiątki określeń różnie ujmujących wiedzę. Za najbardziej obecnie popularne i najczęściej cytowane definicje można uznać te, które ujmują wiedzę jako:

- powiązanie informacji z ich zrozumieniem (określenie dominujące w zachodnich podejściach do zarządzania wiedzą),
- potwierdzone przekonanie (sposób rozumienia wiedzy leżący u podłoża koncepcji japońskiej).

Do pierwszej grupy definicji można zaliczyć ujęcie wiedzy według D.J. Skyrme [1999, s. 47], gdzie:

- dane to pozbawione kontekstu fakty i liczby (np. niebo, 41565),
- informacje zaś stanowią dane przedstawione w określonym kontekście (np. całkowicie zachmurzone niebo, prędkość 130 km/h),
- wiedza to informacje posiadające konkretne znaczenie (np. moje doświadczenie wskazuje, iż taka pogoda może spowodować poważne opóźnienia samolotów).

W zbliżony sposób wiedzę ujmuje A. Brookings [1999, s. 5] ostatecznie przedstawiając ją w postaci formuły:

wiedza = informacje w kontekście + ich zrozumienie.

Zrozumienie to wypływa z zasobów wiedzy człowieka oraz/albo intuicji.

Drugi z najczęściej opisywanych w literaturze zarządzania sposobów rozumienia wiedzy wyprowadzony został z japońskiej tradycji, nazwanej przez Y. Nakamura jako „emocjonalny naturalizm”. Przedstawia on wiedzę jako „potwierdzone przekonanie”. Ten sposób rozumienia wiedzy został wprowadzony do zarządzania wiedzą przez I. Nonakę i H. Takeuchi’ego. W porównaniu do epistemologii kładą oni nacisk nie na „potwierdzenie”, lecz na „przekonanie”. Jak piszą: „...my traktujemy wiedzę jako dynamiczny i głęboko humanistyczny proces sprawdzania prawdziwości osobistych wyobrażeń” [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 80–81].

Między dwoma wskazanymi sposobami interpretacji wiedzy oprócz odmienności istoty wiedzy występuje też różnica w relacji informacji do wiedzy. Pierwsze określenie wiedzy traktuje informacje jako składnik wiedzy. Natomiast I. Nonaka i H. Takeuchi istotnie oddzielają wiedzę od informacji, choć mają one wspólną cechę – dotyczą znaczeń. Traktują oni

informacje jako strumienie wiadomości, a wiedzę jako ich wytwór, który zakorzeniony jest w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy (dlatego też tutaj wiedza jest funkcją nastawienia, perspektywy lub intencji, czyli nabiera cechę względności). W tym ujęciu informacje nie są więc częścią składową wiedzy lecz narzędziem jej budowania [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 80–82]. Stanowi to istotną różnicę, która ma swoje praktyczne konsekwencje w podejściu do zarządzania wiedzą organizacji uzależnionym od przyjętego sposobu rozumienia wiedzy.

Nierozzerwalnie związane z tymi ujęciami wiedzy są wskazywane pewne typy wiedzy. Jeden z popularniejszych obecnie podziałów wiedzy, przynależny do zachodniego sposobu jej rozumienia, został zaproponowany przez C. Savage. Wyróżnił on sześć typów wiedzy (za: [Skyrme 1999, s.46]):

- wiedzieć jak – to znawstwo, kwalifikacje, znajomość procedur działania,
- wiedzieć kto – to znajomość osób, które mogą pomóc znaleźć odpowiedź na pytanie lub pomóc wykonać zadanie, a więc wiedza umożliwiająca dostęp do poszukiwanych zasobów wiedzy,
- wiedzieć co – to wiedza strukturalna włączająca modele,
- wiedzieć dlaczego – to głębszy rodzaj wiedzy umożliwiający dokonanie odpowiedniej interpretacji posiadanych informacji i zrozumienie szerszego kontekstu działania,
- wiedzieć kiedy – to czasowy, rytmiczny sens działania,
- wiedzieć gdzie – to sens miejsca, gdzie najlepiej jest wykonać działanie.

W japońskiej koncepcji zarządzania wiedzą wiedza dzielona jest na ukrytą (cichą) i jawną (dostępną). Wiedza ukryta jest indywidualna, specyficzno-kontekstowa, trudna do sformalizowania i zakomunikowania oraz wymaga specyficznych umiejętności uczenia się [Boiral 2002, s. 296]. Obejmuje ona elementy poznawcze i techniczne. Elementy poznawcze łączą się z „modelami mentalnymi”, czyli schematami, paradygmatami, perspektywami, przekonaniem, przy użyciu których ludzie tworzą obrazy świata, operując w swoich umysłach analogiami. Elementy techniczne wiedzy ukrytej zawierają zaś konkretną znajomość rzeczy, umiejętności, kwalifikacje. Wierzchołek góry lodowej zasobu wiedzy reprezentuje wiedza jawna, która może być wyrażona w słowach i liczbach, dlatego nadaje się do przekazywania przy pomocy formalnego i usystematyzowanego języka [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 83–84].

Każde ze wskazanych podejść do wiedzy ma swoje praktyczne plusy i minusy. Plusem zachodniego sposobu rozumienia wiedzy jest prostota oraz łatwość instrumentalizacji procesów z udziałem wiedzy. Pozytywną stroną podejścia do wiedzy w koncepcji japońskiej jest przyjęcie, że wiedza

budowana jest nie tylko przez informacje, ale wchodzi w jej skład także takie elementy, jak [Nonaka, Toyama, Konno 2000, s. 20–21]: *know-how*, doświadczenia, troska, miłość, zaufanie, prężność, entuzjazm, sens egzystencji, rytmiczność, rutyny, składowe kultury organizacyjnej, wyartykułowane słowa, obrazy i symbole. Czyli stan potwierdzonego przekonania (wiedzy) determinowany jest przez emocjonalność, witalność, prężność (zaangażowanie) człowieka. Potwierdza to ścisły związek wiedzy z człowiekiem. Minusem podejścia zachodniego jest możliwość zbyt dużego skoncentrowania się na informacjach i zarządzaniu nimi. Zarządzanie wiedzą w organizacji może wówczas zostać sprowadzone w całości do zarządzania informacjami. Minusem podejścia japońskiego jest możliwość zbyt dużego skupienia się na statystycznym lub opartym na ilościowych metodach prognostycznych potwierdzeniu, które może zastąpić racjonalne myślenie i wspomagane intuicją przekonanie. Przykłady innych sposobów definiowania wiedzy dla celów zarządzania przedstawiono w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Przykłady definicji wiedzy dla celów zarządzania

Autor	Sposób rozumienia wiedzy
G. Probst, S. Raub i K. Romhardt [2002, s. 35]	„wiedza to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów”
J. Vorbeck i I. Finke [2001, s.46]	rezultat procesu uczenia się o danych faktach, ich jakości i związkach do innych części i jakości. W sensie conceptualnym podają, że wiedza oznacza skodyfikowane doświadczenia, które są potrzebne w myślowych wyobrażeniach
Z. Mikołajczyk [2003, s.205]	„pewien zasób treści (informacji i danych) gromadzonych i utrwalonych w ludzkim umyśle, stanowiących pochodną doświadczeń, ale i procesu uczenia się. Człowiek, przetwarzając w umyśle ‘zmagazynowane’ informacje, wzbogacając je o nowe, poprzez uczenie się nadaje im nowy kształt, zdobywa doświadczenie, tworzy wiedzę”
E. Skrzypek [2002, s.680]	„wiedza to znajomość, świadomość lub zrozumienie uzyskane poprzez doświadczenie lub studiowanie, wiedza to stan lub fakt zrozumienia czegoś, suma wszystkiego, co zostało doświadczone, odkryte lub wyuczone, wiedza to uczenie, erudycja, wiedza to także specyficzna informacja na temat czegoś”
J. Kisielnicki [2008, s. 254]	„zbiór wszelkich informacji, poglądów, wierzeń itp., którym przypisuje się wartość poznawczą i/lub praktyczną”

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

Definicje zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą doczekało się dziesiątków szerszych i wąskich definicji. Bardzo ciekawą opinię na temat definiowania zarządzania wiedzą wyprowadził K. Perechuda: „Zarządzanie wiedzą jest bardzo pojemnym pojęciem, obejmującym zasadniczo wszystko, ponieważ wiedza oznacza myśl, czyli byt niematerialny, z którego – według kosmogonii – powstaje wszechświat. Ze względu na to nie powinno się tego pojęcia definiować” [Perechuda 2005a, s. 25]. Zgodzić się trzeba z faktem istnienia bardzo wysokiego poziomu trudności zdefiniowania istoty zarządzania wiedzą w sposób ujmujący wszystkie jego elementy składowe. Jednak pomijanie prób definicji zarządzania wiedzą uznać można za rezygnację z dociekań nad uzyskaniem optymalnych do danych warunków rozwiązań w badanym obszarze.

Prawdopodobnie najogólniejszą definicję zarządzania wiedzą zaproponował M. Morawski: „zarządzanie wiedzą to po prostu zarządzanie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy” [Morawski 2006, s. 31]. Przyjmuje się bowiem, że wiedza stanowi zasadniczy czynnik rozwoju współczesnej gospodarki, jak i każdego rodzaju organizacji gospodarczej. Dlatego też zarządzanie wiedzą staje się podstawowym narzędziem budowania konkurencyjności i adaptacyjności przedsiębiorstw do turbulentnych warunków otoczenia. Jeśli więc dana organizacja podejmuje działania dostosowawcze i stara się utrzymać na rynku wśród swoich konkurentów to zarządza wiedzą i może być tego faktu nieświadoma. Inna ogólna definicja mówi, że zarządzanie wiedzą „jest procesem wykorzystania kapitału intelektualnego do uzyskania przewagi konkurencyjnej” [Schermerhorn 2008, s. 56].

A. Jashapara [2006, s. 25] zauważa trzy główne podejścia w definiowaniu omawianego terminu:

- z punktu widzenia systemów informacyjnych,
- z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi,
- z szerokiej perspektywy strategicznego zarządzania organizacją, uwzględniające rolę zarządzania wiedzą w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Przykładem pierwszego (niezwykle wąskiego) podejścia do zarządzania wiedzą jest definicja F. Tourniaire [2003, s. 354], który pod tym pojęciem rozumie procesy zastosowane do podtrzymania i powiększania bazy wiedzy, obejmujące tworzenie i rewizję dokumentów, zapewniając usuwanie lub korygowane starych lub niewłaściwie utworzonych dokumentów. Przykładem drugiego podejścia jest ujęcie zarządzania wiedzą przedstawione przez naukowców NASA: „zarządzanie wiedzą to dostarczanie odpowiedniej wiedzy właściwym ludziom i w odpowiednim czasie oraz pomoc w kreowaniu wiedzy, dzieleniu się nią i podejmowaniu decyzji na jej pod-

stawie, tak aby w sposób mierzalny doskonalić działania NASA i jej partnerów” [Łobejko 2005, s. 35]. Natomiast R. Maier precyzuje zarządzanie wiedzą z perspektywy zarządzania strategicznego, przedstawiając je jako zarządzanie funkcją odpowiedzialną za regularną selekcję, implementację i ocenę celowo zorientowanych strategii wiedzy, które skierowane są na wzrost wartości organizacji poprzez eksploatację wiedzy jawnej i ukrytej w organizacji w celu doskonalenia jej funkcjonowania. Implementacja strategii wiedzy obejmuje wszystkie personalnie zorientowane, organizacyjne i techniczne instrumenty właściwe dla dynamicznej optymalizacji poziomu kompetencji organizacji, edukacji, zdolności uczenia się członków organizacji, rozwoju kolektywnej inteligencji [Maier 2002, s. 48]. Można oczywiście wyróżniać dodatkowe punkty widzenia na zarządzanie wiedzą i podawać ich przykłady, np. od strony procesów z udziałem wiedzy (choć A. Jashapara ujmuje je jako podejście od strony zarządzania zasobem ludzkim): „pozyskiwanie wiedzy (uczenie się, kreowanie, czyli identyfikowanie); analizowanie wiedzy (szacowanie, zatwierdzanie, czyli ocenianie); zachowywanie wiedzy (organizowanie, opisywanie, czyli utrzymywanie); i użycie wiedzy (aplikowanie, transferowanie, czyli dzielenie się)” [Watson 2003, s. 13–14]. To i podobne ujęcia zarządzania wiedzą traktują tę działalność bardzo wąsko i sprowadzają jedynie do realizacji zadań operacyjnych, co nie oddaje całości jego istoty.

Istotę zarządzania wiedzą rozpatrywać można co najmniej z czterech punktów widzenia. W ujęciu funkcjonalnym jest to proces polegający na realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na zasobach wiedzy i procesach, w których one uczestniczą, oraz warunkach ich realizacji, w sposób umożliwiający sprawne osiągnięcie celów organizacji. W ujęciu procesowym jest postępowaniem normującym i dyspozycyjnym, mającym na celu stworzenie odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawną realizację zadań z zakresu zarządzania wiedzą. W ujęciu instrumentalnym oznacza dobór i wykorzystanie instrumentów (spośród społecznych, technicznych, organizacyjnych, ekonomiczno-finansowych i prawnych) przyczyniających się do przebiegów głównych procesów z udziałem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji. W sensie instytucjonalnym oznacza natomiast system stanowisk i zespołów pracowniczych realizujących funkcje z zakresu zarządzania wiedzą. Rozwinięcia tych definicji przedstawiono w tabeli 1.2.

Podane definicje rozpatrywane łącznie obrazują złożoność zarządzania wiedzą. Wskazują między innymi na konieczność:

- uwzględnienia w strategii organizacji znaczenia wiedzy, stworzenia wizji i strategii wiedzy oraz doboru i stosowania w sposób przemyślany strategii zarządzania wiedzą stosownie do istniejących uwarunkowań;

- brania pod uwagę podczas podejmowania decyzji z zakresu zarządzania wiedzą przynajmniej sześciu aspektów: celowościowego, organizacyjnego, technicznego, prawnego, ekonomicznego, społecznego;
- budowy systemu zarządzania wiedzą zorientowanego bądź społecznie, bądź technicznie, w zależności od istniejących uwarunkowań. Zadaniem tego systemu jest integracja wszystkich obszarów funkcjonalnych organizacji i działających w niej podsystemów zarządzania, jak zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania marketingowego, zarządzania pracami B+R, zarządzania finansami, zarządzania logistyką, zarządzania operacyjnego, zarządzania jakością, zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego, systemu informacyjno-komunikacyjnego, systemu controllingu itd.;

Tabela 1.2 Definicje zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą
<p>W znaczeniu funkcjonalnym:</p> <p>Zarządzanie kompleksowo obejmujące realizację cyklicznych i ciągłych funkcji zarządzania, skoncentrowanych na zasobach spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej wiedzy i procesach z ich udziałem, a także warunkach realizacji przebiegu tych procesów w sposób umożliwiający osiągnięcie celów organizacji.</p>
<p>W znaczeniu procesowym:</p> <p>Postępowania normujące i dyspozycyjne, mające na celu stworzenie odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawne wdrożenie strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą oraz realizację funkcji operacyjnych, a więc wdrożenie systemów organizacyjnych o właściwej konstrukcji optymalizujących główne procesy związane z wiedzą, klimatu, kultury i struktury organizacyjnej, które ukierunkują ludzi na rozwijanie wiedzy, dzielenie się nią oraz odpowiednie jej wykorzystanie.</p>
<p>W znaczeniu instrumentalnym:</p> <p>Polega na odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów przyczyniających się do przebiegów głównych procesów z udziałem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji. Zestaw instrumentów jest szeroki i obejmuje narzędzia ekonomiczno-finansowe, prawne, społeczne, organizacyjne i techniczne. W skład instrumentów włączyć można między innymi systemy organizacyjne przyczyniające się do realizacji funkcji operacyjnych, jak system informacyjny, system motywacyjny, system controllingu itd.; strategię różnych poziomów organizacji; szereg narzędzi, jak: Internet, intranet, ekstranet, bazy danych, pokoje rozmów; a także metod: obrady, koła jakości, <i>kaizen</i>, burzę mózgow itd.; na których opiera się i które wykorzystuje system zarządzania wiedzą.</p>
<p>W znaczeniu instytucjonalnym:</p> <p>Obejmuje system stanowisk i zespołów pracowniczych (poziomu strategicznego i operacyjnego organizacji, organizacji formalnej i nieformalnej), które realizują funkcje i zadania z zakresu zarządzania wiedzą organizacji.</p>

Źródło: opracowanie własne.

- szerokiego ale całościowego (systemowego) spojrzenia na organizację. Zarządzanie wiedzą koncentruje się bowiem nie tylko na zasobach wiedzy i procesach ich generowania, lecz także na warunkach przebiegu owych procesów zlokalizowanych w płaszczyznach samoorganizacji i klimatu organizacyjnego, oraz ukierunkowaniu właściwego wykorzystania posiadanej wiedzy (szerzej: [Mikuła 2006, s. 127–130]);
- stworzenia w organizacji takiego systemu motywacji, który ukierunkuje ludzi na realizację w sposób ciągły procesów uczenia się organizacji, tworzenie klimatu i kultury organizacyjnej sprzyjających przebiegom procesów generowania i wykorzystania wiedzy;
- pomiaru efektów zarządzania wiedzą, a co może być realizowane przez stałe monitorowanie, ocenianie i raportowanie zmian kapitału intelektualnego organizacji,
- doboru i poprawnego wykorzystania metod oraz narzędzi wspierających rozwój wiedzy organizacji;
- nowego spojrzenia na role ludzi w organizacji w stosunku do procesów z udziałem wiedzy i zarządzania wiedzą;
- wprowadzenia struktur organizacyjnych sprzyjających generowaniu wiedzy.

Cele zarządzania wiedzą

Jednym z najogólniejszych celów zastosowania zarządzania wiedzą w organizacji jest ułatwienie kadrze menedżerskiej uznania wiedzy za zasób i zainspirowanie jej do poszukiwania praktycznych zastosowań tego zasobu [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 40]. Patrząc na zarządzanie wiedzą bardziej analitycznie można je uznać za [Skrzypek 2002, s. 683]:

- podstawowe narzędzie zarządzania przyszłością,
- szansę na radykalną reorientację w sposobach myślenia,
- narzędzie skutecznego i efektywnego doskonalenia jakości,
- zbiór doświadczeń i intuicji, które tworzą płaszczyznę do kreowania i wchłaniania nowych doświadczeń i informacji,
- szansę na ujawnienie istniejących obszarów niewiedzy.

Cele zarządzania wiedzą w ujęciu R. Maier'a [2001, s. 131–132] to:

- uzyskanie przejrzystości wiedzy,
- wprowadzenie dokumentowania wiedzy,
- zmiana kultury organizacyjnej,
- ulepszenie komunikacji i kooperacji,
- przekształcanie wiedzy ukrytej w jawną (eksternalizacja),

- udoskonalenie procesów edukacyjnych, treningu i tworzenia sieci nowo zwierzbowanych pracowników,
- udoskonalenie procesów rozwoju pracowników,
- ulepszenie zachowywania wiedzy (pamięci organizacji),
- udoskonalenie dostępu do istniejącej wiedzy,
- udoskonalenie dystrybucji wiedzy,
- poprawa zarządzania innowacjami,
- redukcja kosztów,
- sprzedaż wiedzy.

Wartościami tworzonymi przez wprowadzenie zarządzania wiedzą wg Deloitte & Touche [Kowalczyk, Nogalski 2007] są:

- zwiększenie wewnętrznej skuteczności – popularyzacja w przedsiębiorstwie najlepszych praktyk, koncepcji i doświadczeń,
- zwiększenie lojalności – nawiązywanie i wzmocnienie trwałych więzi z klientami, pracownikami, udziałowcami i dostawcami,
- polepszenie szans na przyszły sukces – innowacje w zakresie produktów, skrócenie czasu realizacji i unowocześnienie oferty,
- tworzenie kultury opartej o paradygmat wartości – kształtowanie postaw, umiejętności i doświadczeń sprzyjających poszerzeniu podstawowych kompetencji i generowaniu wartości,
- zwiększenie skuteczności decyzyjnej – podejmowanie trafnych decyzji dzięki odpowiednim informacjom dostarczonym odpowiednim osobom w odpowiednim czasie.

R. Maier [2001, s. 132] wśród celów biznesowych zarządzania wiedzą wyróżnił:

- redukcję kosztów,
- polepszenie produktywności,
- zwiększenie szybkości procesów innowacyjnych,
- rozwój nowych dziedzin działalności gospodarczej lub przedmiotów,
- redukcję ryzyka w biznesie,
- poprawę motywacji i satysfakcji pracowników,
- poprawę rozwoju organizacji,
- doskonalenie jakości produktów,
- poprawę satysfakcji klienta i/lub jakości usług,
- poprawę planowania, podwyższenie wydajności, optymalizację czasu działania i dotrzymanie terminów.

Aby możliwe było pełne osiągnięcie wskazanych wyżej celów zarządzania wiedzą konieczna jest integracja działań z jego zakresu z działaniami prowadzonymi w ramach pozostałych podsystemów zarządzania organizacją. Znaczenie tego zagadnienia mocno podkreśla J.R. Schermerhorn przy-

pisując zarządzaniu wiedzą rolę strategicznej siły integracyjnej w organizacjach [Schermerhorn 2008, s. 56]. Szczególnie istotne jest dostosowanie systemu zarządzania zasobem ludzkim organizacji do potrzeb i wymagań zarządzania wiedzą. Wynika to z faktu, że ludzie są nośnikami podstawowej części wykorzystywanych każdego dnia zasobów wiedzy organizacji, tj. wiedzy spersonalizowanej. To ludzie na podstawie swojej wiedzy decydują o sposobie wykorzystania pozostałych zasobów opartych na wiedzy oraz zasobów materialnych.

System zarządzania wiedzą organizacji

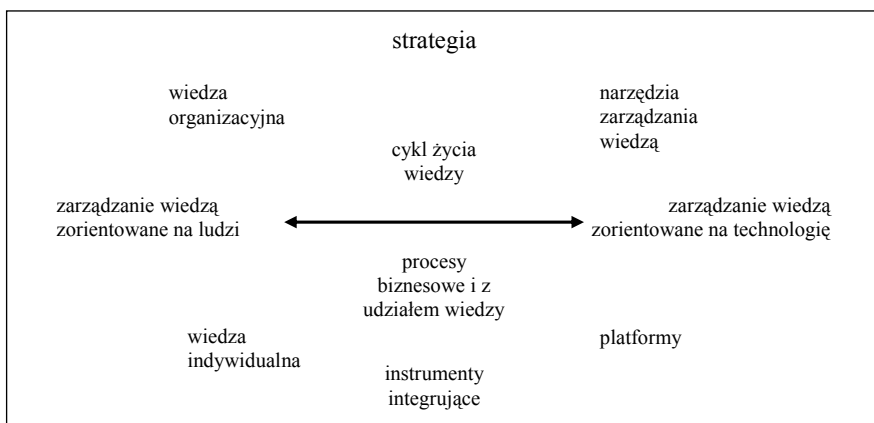
Dla implementacji koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji tworzony jest system zarządzania wiedzą. Firma Ernst & Young definiuje go jako „system zaprojektowany tak, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu i wykorzystaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji prowadzących do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej” (cyt. za: [Strojny 2000, s. 20]). Natomiast C. Soo, T. Devinney, D. Midgley, A. Deering traktują system zarządzania wiedzą jako system złożony z wielu podsystemów, a za podstawowe z nich uznają:

- podsystem baz danych – pozwalający pracownikom i menedżerom dzielić się informacjami oraz sprawnie kształtować ich zbiory;
- podsystem języka organizacyjnego – pozwalający ludziom zrozumieć stan rzeczy. Związany jest z dekodowaniem uzyskiwanych z baz danych informacji, kodyfikowaniem własnej wiedzy w łatwo użyteczne dane dla innych oraz systemem języka pozwalającym ludziom w organizacji uzyskiwać głębokie zrozumienie przekazów otrzymywanych podczas procesów komunikacji werbalnej i niewerbalnej;
- podsystem sieci powiązań – pozwalający ludziom odbierać i przyswajać informacje i wiedzę ze źródeł leżących wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Podsystem sieci powiązań obsługuje poziom formalny i nieformalny organizacji;
- podsystem transferu – za pomocą niego transferowana jest wiedza między ludźmi lub też w wyniku rzadkiej kombinacji informacji płynących z indywidualnego zasobu doświadczeń kreowana jest nowa wiedza [*Knowledge Management* 2002, s. 131].

System zarządzania wiedzą można określić jako kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategie i zadania zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów organizacji. E. Skrzypek [2002, s. 683] wskazuje dwie istotne części systemu zarządzania wiedzą:

- system obejmujący wszystkich pracowników i ich wiedzę,
- system informatyczny z bazą wiedzy, który określany jest jako ekspertowy, wspomagany technologią informacyjną.

Który ze wskazanych powyżej podsystemów zarządzania wiedzą będzie przybierał decydującą rolę w organizacji uzależnione jest od przyjętej orientacji w zarządzaniu wiedzą (rys. 1.1). Jeśli w zarządzaniu wiedzą organizacji występuje orientacja technologiczna wówczas system zarządzania wiedzą traktuje się jako zbiór odpowiednio dobranych i wykorzystywanych narzędzi techniki komputerowej usprawniających między innymi zdobywanie, przekazywanie i przechowywanie informacji. Tu koncentracja następuje głównie na wiedzy skodyfikowanej. Przeciwnie jest orientacja humanistyczna, która zwraca szczególną uwagę na indywidualną i organizacyjną wiedzę spersonalizowaną. Dlatego też w ramach tej opcji występuje szczególne zainteresowanie sieciami powiązań międzyludzkich. Wzajemny stosunek występowania wskazanych orientacji w praktyce organizacyjnej zależy od stopnia wykorzystania strategii personalizacji i kodyfikacji. Tym niemniej technologii informacyjnej w systemie zarządzania wiedzą przypisuje się szczególną rolę, nawet jeśli system zdominowany jest przez podejście społeczne. Zdaniem R. Maier'a [2002, s. 76] system zarządzania wiedzą opiera się na systemie technologii informacyjnej albo platformie systemowej owej technologii. Technologia ta łączy i integruje funkcje ukierunkowanego przez inicjatywy zarządzania wiedzą przetworzenia przez organizację obu zależnych od kontekstu typów wiedzy – jawnej i ukrytej. System ten jest wspomagany przez sieci pracowników wiedzy, a realizacja przez niego operacyjnych zadań zarządzania wiedzą ma na celu zwiększyć dynamikę organizacyjnego uczenia się i efektywność całej organizacji.



Rys. 1.1. Humanistycznie i technologicznie zorientowane zarządzanie wiedzą

Źródło: [Maier 2002, s. 43].

Szczególony nacisk na wykorzystanie systemów informatycznych w budowie swoich systemów zarządzania wiedzą położyły w latach 90. XX wieku duże firmy konsultingowe. Przedstawione w tabeli 1.3 rozwiązania, są oczywiście tylko elementami całościowego podejścia do zarządzania wiedzą, w ramach, którego leżą także przedsięwzięcia związane ze szkoleniami, tworzeniem wspólnot praktyków, czy kształtowaniem kultury organizacyjnej [Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 65].

Tabela 1.3. Przykłady systemów wspomagających zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych

Przedsiębiorstwo doradcze	System
Andersen Consulting	Konowledge Xchange – oparty na technologii Lotus Notes system umożliwia wychwytywanie, gromadzenie i wykorzystanie wiedzy. Zawiera w swojej strukturze informacje na temat klientów, projektów, pracowników przedsiębiorstwa i partnerów. Opisuje również poszczególne oddziały organizacji i ich zakresy działania.
Arthur D. Little	ADL Link – jest połączeniem centrów wiedzy zawierających przewodnik po najlepszych praktykach. Umożliwia on sieciowy kontakt wszystkich pracujących nad projektem ekspertów, łącząc ich we wspólnoty praktyków w danym obszarze tematycznym.
Booz Allen & Hamilton	Knowledge On-Line – centralne miejsce przechowywania, wyszukiwania, publikowania oraz dystrybucji wszelkiego rodzaju danych. Podstawową platformą intranetu wybrano serwer Digital Alpha, wyposażony w oprogramowanie Nescape'a i bazę danych Oracle'a. Sześciu programistów przez około półtora roku pracowało nad aplikacją. Trzyletnią stopę zwrotu inwestycji obliczono na 1389%.
Ernst & Young	Kweb, Ernie – dzięki narzędziu specjaliści są w stanie zlokalizować i zastosować wiedzę dostarczaną poprzez Internet. Umożliwia skonfigurowanie wiedzy, którą posiadają z wiedzą biznesową dostarczoną przez Centrum Wiedzy Biznesowej – zespołu najbardziej doświadczonych ekspertów i analityków rynku. Powoduje to, że jednocześnie nad projektem pracuje bardzo wielu niezależnych doradców.
KPMG	KWorld – narzędzie umożliwiające dostęp i przegląd zintegrowanych elementów jak: hurtowni danych; systemów informacji zarządczej; systemów wspierania podejmowania decyzji; zarządzania dokumentami; analizy systemów zarządzania; korporacyjnych centrów wiedzy.

Źródło: opracowanie na podstawie: [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 66–67].

Wykorzystanie techniki komputerowej dla celów wspomagania zarządzania wiedzą możliwe jest także w małych firmach. Przykładem tego jest mała firma technologiczna Datera, która wdrożyła i wykorzystuje między innymi [Wyrwiński 2007, s. 80–83]:

- grupy mailowe (oparte na serwerze poczty elektronicznej) – pozwala kierować korespondencją do określonych grup pracowników, np. do działu technicznego, co w znaczny sposób ułatwia przekazywanie informacji i zmniejsza ryzyko, że do niektórych pracowników informacja nie dotrze;
- wewnętrzny komunikator firmowy (*Jabber* – oprogramowanie *open-source* na wewnętrznym serwerze) – pozwala wszystkim pracownikom komunikować się w sposób szybki i bezpieczny (szyfrowane wiadomości), skracając ścieżkę służbową, tam gdzie jest to możliwe i dozwolone (np. w trakcie rozwiązywania już zgłoszonego problemu i testowania rozwiązań);
- wewnętrzną bazę wiedzy (Wiki – oprogramowanie *open-source* na wewnętrznym serwerze, interfejs WWW, oparte na mechanizmie Wikipedii) – pozwala w sposób bezpieczny i wygodny gromadzić dane, informacje i wiedzę, które powinny być szybko dostępne dla innych, np. najlepsze praktyki, stosowane procedury, kontakty do osób podejmujących decyzje, itp. W tworzeniu tego narzędzia uczestniczą wszyscy pracownicy firmy, co pozwala zwiększyć jakość i aktualność danych;
- system do zarządzania zgłoszeniami użytkowników (OTRS – oprogramowanie *open-source* na wewnętrznym serwerze, interfejs WWW) – to rozwiązanie wspomagające zarządzanie wiedzą na styku z klientami, które porządkuje zgłoszenia, nadaje im numery, pozwala przypisywać do konkretnych pracowników i nadawać statusy. W ramach tego systemu powstaje baza najczęściej występujących zgłoszeń, która pomaga optymalizować i automatyzować procesy obsługi klientów;
- forum użytkowników (PhpBB – oprogramowanie *open-source* na wewnętrznym serwerze, interfejs WWW) – pozwala użytkownikom wymieniać między sobą informacje, co zwiększa zaangażowanie pracowników firmy w obsługę klientów. Wiedza na forum pozostaje i jest dostępna dla nowych użytkowników;
- otwarta baza wiedzy o technologii – VoIPedia (Wiki – oprogramowanie *open-source* na wewnętrznym serwerze, interfejs WWW, oparte na mechanizmie Wikipedii) – przeznaczona dla wszystkich internautów, w tym również klientów firmy. Pozwala dzielić się wiedzą użytkownikom i pracownikom firmy z wszystkimi w In-

terniecie. Jest społecznie redagowana i społecznie nadzorowana. Buduje również prestiż firmy.

Wykorzystanie technologii informacyjnych przynosi wiele korzyści. Technologie te dają szereg możliwości, jak: zwiększenie skuteczności zarządzania relacjami między organizacją a jej środowiskiem (zwłaszcza klientami i partnerami), wzrost szybkości dzielenia się informacjami przez pracowników, zmniejszenie liczby menedżerów średniego szczebla zarządzania i tym samym spłaszczenie struktury organizacyjnej [Schermerhorn 2008, s. 53–55], zwiększenie racjonalności i szybkości podejmowania decyzji oraz ich korzystności, przechowywanie ogromnej ilości danych i informacji, do których istnieje bardzo szybki dostęp uprawnionych do tego osób.

To jaki ostateczny kształt przyjmie optymalny dla danej organizacji system zarządzania wiedzą zdeterminowane jest przez wiele różnorodnych czynników. Wybrane uwarunkowania implementacji i funkcjonowania systemów zarządzania wiedzą w organizacjach przedstawiono w tabeli 1.4.

Tabela 1.4. Wybrane uwarunkowania implementacji i funkcjonowania systemów zarządzania wiedzą w organizacjach opartych na wiedzy i przedsiębiorstwach produkcyjnych

<i>Organizacje oparte na wiedzy</i>	<i>Przedsiębiorstwo produkcyjne</i>
Wielkość zatrudnienia	
Im większe zatrudnienie tym większa potrzeba wykorzystania narzędzi zarządzania wiedzą, w tym opartych o technologie informacyjne, umożliwiające szybką komunikację i dzielenie się wiedzą, jak również wyższa konieczność działań w zakresie integracji zespołu.	
Możliwości finansowe	
Im większe możliwości finansowe, tym większa możliwość lepszego wykorzystania zaawansowanych technologii informacyjnych, zaangażowania pracowników.	
Zasięg działania	
Im większa firma (międzynarodowa, globalna) tym obowiązują wyższe standardy zachowań, wyższe wymagania wobec pracowników, co z kolei ma wpływ na kulturę organizacyjną. Istnieje także większa potrzeba w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych, głównie z uwagi na chęć dzielenia się wiedzą pomiędzy regionami.	
Zmienność otoczenia	
Im większa zmienność otoczenia, tym bardziej potrzebna specjalna komórka do pozyskiwania wiedzy – aby przyspieszyć realizację działań i wesprzeć pracowników liniowych.	
Cykl życia organizacji	
Na początku cyklu życia organizacji większe znaczenie mają konkretne cele liczbowe. Wraz z rozwojem firmy, a więc po ustaleniu zasad funkcjonowania, osiągnięciu stabilności organizacyjnej, większe znaczenie mają miękkie elementy zarządzania, takie jak: integracja pracowników, poprawa kultury organizacyjnej, doskonalenie działalności. Dopiero wówczas następuje pełen rozwój zarządzania wiedzą.	

Rozwój produktu	
Głównym produktem jest wiedza, dlatego aktywność, samodzielność i kwalifikacje personelu mają zasadnicze znaczenie.	Produkt w tradycyjnym znaczeniu, jego rozwój uzależniony jednak od nowej wiedzy. Firma może oferować dodatkowe usługi bogate w wiedzę, takie jak dostęp do informacji o produkcie, możliwość jego modyfikacji zgodnie z indywidualnymi potrzebami.
Pracownicy	
Przewaga pracowników wiedzy, co ma znaczący wpływ na kulturę organizacyjną, styl zarządzania	Pracownicy wiedzy w mniejszości. Nadal duże znaczenie mają umiejętności dostosowania się do standardów postępowania.
Kultura organizacyjna	
Kultura organizacyjna ściśle związana z charakterystyką pracowników wiedzy. Jest głównym elementem systemu zarządzania wiedzą w organizacjach opartych na wiedzy, decydującym o jego skuteczności.	Ma decydujące znaczenie w powodzeniu implementacji systemu zarządzania wiedzą, ale zwykle wymaga dodatkowych działań, sprzyjających przemianie w organizację uczącą się.
Standaryzacja działań	
Mniejsza standaryzacja działań, co powoduje mniejszą możliwość utrzymania specjalnej komórki ds. zarządzania wiedzą. Wszyscy pracownicy są znaczącymi elementami elastycznego systemu zarządzania wiedzą.	Większa standaryzacja działań. Częściej specjalny zespół ds. zarządzania wiedzą. Wszyscy pracownicy uczestniczą w systemie zarządzania wiedzą, ale w równym stopniu.

Źródło: [Tabaszewska 2007, s. 52].

W koncepcji zachodniej system zarządzania wiedzą dzieli się na strategiczny i operacyjny. E. Skrzypek do systemu strategicznego zalicza zagadnienia związane ze strategią organizacji, strategią zarządzania wiedzą, kapitałem ludzkim, kulturą organizacyjną, technologiami oraz systemem pomiarowym. System operacyjny tworzą aspekty: podmiotowy (np. menedżer zarządzający wiedzą), aspekt procesowy (np. tworzenie, kodyfikacja, transfer wiedzy), strukturalny (organizacja ucząca się, inteligentna, fraktalna, wirtualna itp.) [Skrzypek 2002, s. 683]. Podział ten w pewnym sensie pomija taktyczny poziom zarządzania, a tym samym rolę kadr kierowniczych średniego szczebla. Jednak ranga kierowników średniego szczebla zarządzania wzrasta i przypisywana jest im kluczowa rola w ramach japońskiej koncepcji zarządzania wiedzą. Poziomy strategicznego i operacyjnego zarządzania wiedzą w ramach struktury organizacyjnej wzajemnie się przenikają, a największy stopień tego przenikania występuje na średnim szczeblu zarządzania, co obrazuje model „środek – góra – dół”.

Koncepcja „środek – góra – dół” podkreśla:

- rolę średniej kadry kierowniczej („środek”) w procesie kreowania wiedzy,
- nawigacyjną rolę poziomu strategicznego („góra”),
- konieczność całkowitego zaangażowania pracowników poziomu operacyjnego („dół”) we wszystkich fazach tworzenia wiedzy [Perechuda 2005b, s. 54].

W omawianym modelu najwyższa kadra (tzw. dowódcy wiedzy) tworzy wizję działania organizacji. Kadra średniego szczebla zarządzania (tzw. konstruktorzy wiedzy) przekształca zaś ową wizję w bardziej konkretne koncepcje działania zrozumiałe przez szeregowych pracowników (tzw. praktyków wiedzy). „Kierownicy średnich szczebli starają się rozwiązać sprzeczność pomiędzy tym, co kadra najwyższa ma nadzieję osiągnąć, a tym, co faktycznie istnieje w realnym świecie” [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 160]. Kadra taktycznego poziomu zarządzania pełni więc następujące funkcje: inicjatora, integratora, kierowników zespołów zadaniowych, informatora [Perechuda 2005b, s. 55].

Podstawowe zadania organizacji z zakresu zarządzania wiedzą

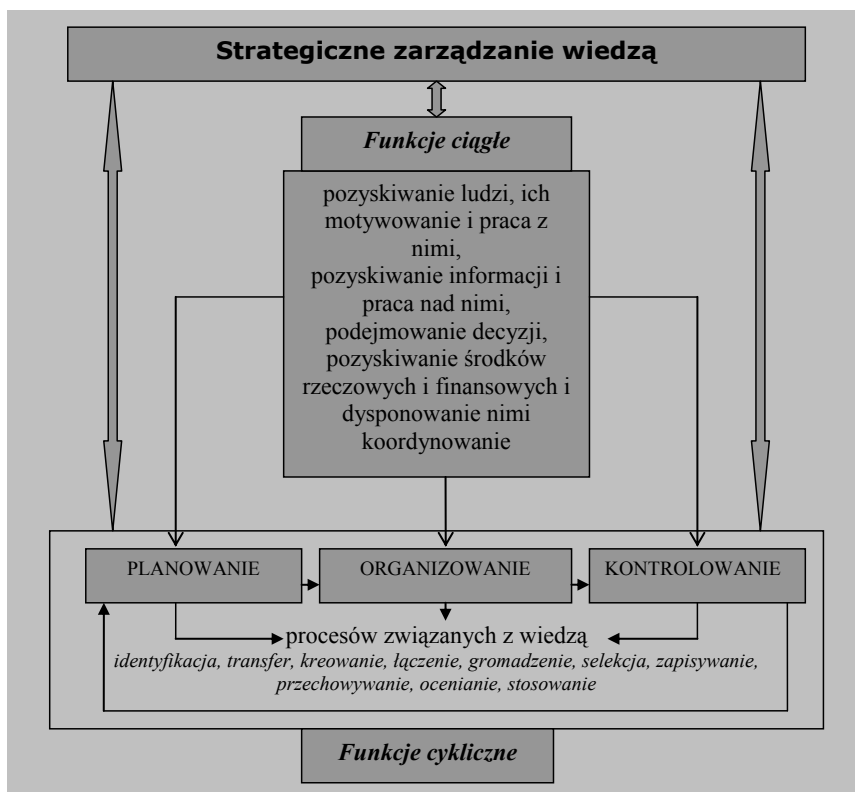
Z funkcjonalnego ujęcia zarządzania wiedzą wynika, że polega ono na realizacji funkcji zarządzania. Podzielić je można na cykliczne i ciągłe¹. Do funkcji cyklicznych zalicza się: planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Na każdym z etapów realizacji procesu zarządzania wypełniane są funkcje ciągłe pozwalające planować, organizować i kontrolować. Polegają one na: pozyskiwaniu ludzi, ich motywowaniu i pracy z nimi, pozyskiwaniu informacji i pracy nad nimi, podejmowaniu decyzji, pozyskiwaniu środków rzeczowych i finansowych oraz dysponowaniu nimi, koordynowaniu (rys. 1.2). Podejście to uwzględnia współczesny wymóg współuczestnictwa pracowników w procesie zarządzania.

Istotnym procesem składowym zarządzania wiedzą jest proces informacyjno-decyzyjny wspomagany przez realizację cyklicznych i ciągłych funkcji zarządzania wiedzą, którego zadaniem jest dokonanie podstawowych rozstrzygnięć co do kierunków rozwoju i sposobów wykorzystania zasobów wiedzy, przy uwzględnieniu zmian w zasobach wiedzy otoczenia, prognoz ich rozwoju i kierunków zastosowań oraz własnych zasobów wiedzy, zdolności ich rozwoju i wykorzystania (por.: [Stabryła 2000, s. 11]). Proces ten określany jako strategiczne zarządzanie wiedzą staje się dla organizacji opartych

¹ W budowie tego modelu wykorzystano ujęcie funkcji zarządzania słowackiego uczonego A. Bajcura. Istotą funkcji ciągłych jest przenikanie poszczególnych faz zasadniczego cyklu zarządzania lub samodzielne występowanie między funkcjami cyklicznymi [Martyniak 1996, s. 17].

na wiedzy komponentem strategicznego zarządzania organizacją. Decyzje podejmowane w ramach strategicznego zarządzania wiedzą dotyczą czterech zasadniczych obszarów (por.: [Pierściońek 2003, s. 11–12]):

- rozwoju zasobów wiedzy, zdolności ich wykorzystania i posunięć konkurencyjnych dotyczących wiedzy,
- określenia nowych kierunków i zakresu wykorzystania zasobów wiedzy organizacji,
- rozwoju systemów organizacyjnych umożliwiających sprawną realizację funkcji, zadań i procesów związanych z wiedzą, a więc właściwe ukształtowanie elementów składowych płaszczyzn zarządzania wiedzą (samoorganizacji, klimatu organizacyjnego, generowania i wykorzystania wiedzy),
- kształtowania zasobów wiedzy otoczenia przedsiębiorstwa (w tym partnerów, klientów, konkurentów).



Rys. 1.2. Funkcje zarządzania wiedzą w powiązaniu z zadaniami zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie wiedzą w wymiarze strategicznym jest sztuką budowania organizacji opartej na wiedzy, integrującą wokół efektywnego wykorzystania wiedzy strategię firmy, ludzi, kulturę organizacyjną i technologie [Pawluczuk 2005, s. 212].

Do zasadniczych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą można zaliczyć:

- ugruntowanie orientacji na wiedzę w misji i wizji organizacji,
- strategiczną analizę środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa, w tym monitorowanie, analizowanie, ocenianie i raportowanie jego zasobów wiedzy spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej oraz sieci relacji wewnątrzorganizacyjnej między jego częściami składowymi, poziomu samoorganizacji, klimatu organizacyjnego,
- strategiczną analizę otoczenia zewnętrznego (bliższego i dalszego), na podstawie ciągle pozyskiwanych informacji, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy otoczenia (firm partnerskich, konkurentów i organizacji nie będących konkurentami, w tym instytutów badawczo-rozwojowych, firm konsultingowych, uniwersytetów) i sieci relacji w otoczeniu, ocenianie zdobytych informacji i raportowanie,
- tworzenie wizji wiedzy,
- formułowanie strategii wiedzy,
- ustalanie luk wiedzy i relacji,
- ustalanie barier wypełnienia luk wiedzy i relacji,
- wybór podstawowej i wspomagających strategii zarządzania wiedzą dla koniecznych do wypełnienia luk wiedzy oraz sposobów kształtowania pożądanych relacji,
- dobór metod i narzędzi oraz ludzi do realizacji strategii zarządzania wiedzą, określenie niezbędnych środków finansowych i warunków organizacyjnych,
- określenie dominującego podejścia determinującego budowę i działanie systemu zarządzania wiedzą (społecznego lub technicznego), wsparcie strategii zarządzania wiedzą kształtowaniem relacji z otoczeniem, przeprojektowaniem zadań zarządzania wiedzą, struktury organizacji, ról, procesów i infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej,
- tworzenie modelu klimatu i kultury organizacyjnej zorientowanych na wiedzę,
- ocenę poziomu osiągnięcia założonych celów i poprawności podjętych działań w stosunku do zasobów wiedzy,

- ekonomiczną ocenę wiedzy, kapitału intelektualnego i prowadzonych działań z zakresu zarządzania wiedzą.

W literaturze przedmiotu podstawowe procesy z udziałem wiedzy, które można uznać za zadania operacyjne zarządzania wiedzą, są różnie klasyfikowane². Chyba najbogatsze zestawienie tych zadań przedstawił R. Maier [2002, s. 46]. Są to: identyfikacja, nabywanie, kreowanie, zdobywanie, gromadzenie, konstruowanie, selekcja, ewaluacja, łączenie, strukturyzowanie, formalizacja, rozpowszechnianie, dystrybucja, utrzymanie, ewolucja, dostęp do aplikacji wiedzy. W prezentowanym ujęciu koncepcji zarządzania wiedzą za podstawowe zadania operacyjne przyjęto następujące: identyfikacja, transfer, kreowanie, łączenie, gromadzenie, selekcja, zapisywanie, przechowywanie, ocenianie, stosowanie. Ich krótką charakterystykę przedstawiono w tabeli 1.5.

Tabela 1.5. Charakterystyka podstawowych procesów z udziałem wiedzy (operacyjnych zadań zarządzania wiedzą)

Proces z udziałem wiedzy	Charakterystyka
Identyfikacja	Lokalizowanie wiedzy wewnątrz i na zewnątrz organizacji
Transfer	W jego ramach wyróżnić można: <ul style="list-style-type: none"> – pozyskiwanie wiedzy – zdobywanie wiedzy z różnych źródeł (wewnętrznych i zewnętrznych), – udostępnianie wiedzy – proces odwrotny do pozyskiwania wiedzy czyli przekazywanie wiedzy skierowane na konkretne osoby, – rozpowszechnianie wiedzy – rozwinięta forma udostępniania wiedzy mająca na celu stworzenie z danej wiedzy zasobu ogólnie dostępnego, – dzielenie się wiedzą – wzajemne przekazywanie sobie przez ludzi wiedzy w procesie komunikacji
Gromadzenie	Systematyczne zbieranie wiedzy w postaci skodyfikowanej i (lub) ugruntowanej
Selekcjonowanie	Selekcja zgromadzonych lub pozyskanych zbiorów wiedzy z punktu widzenia ich użyteczności
Kreowanie	Proces tworzenia nowej wiedzy
Łączenie	Scalanie zbiorów wiedzy
Zapisywanie	Polega głównie na rejestracji wiedzy w formie skodyfikowanej, ale wiedza spersonalizowana jest zapamiętywana przez ludzi, a wiedza ugruntowana osadza się w wytworach ludzkiej działalności

² Przykłady zestawiał: M. Morawski [2006, s. 163].

Przechowywanie	Głównie magazynowanie nośników wiedzy (np. drukowanych, elektronicznych, audiowizualnych, produktów). Wiedza spersonalizowana przechowywana jest w głowach ludzi.
Ocenianie	Badanie użyteczności wiedzy
Stosowanie	Wiedza wykorzystywana jest w każdej chwili funkcjonowania organizacji. Ważne jest więc, aby znalazła się i została użyta w odpowiednim miejscu i czasie. Główne kierunki stosowania wiedzy to: tworzenie wizji i koncepcji działania organizacji, produktów i usług, technologii i jej wykorzystywanie, rozwiązywanie codziennie pojawiających się problemów i realizowanie bieżących zadań.

Źródło: opracowanie własne.

ROZDZIAŁ II

KOMUNIKACJA JAKO PROCES ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Założenia modelu komunikacji jako narzędzia zarządzania wiedzą w organizacji

Przyjmując, że samo trwanie przedsiębiorstwa na rynku jest już sukcesem, to z pewnością jest ono wynikiem skutecznego rozwiązywania jego problemów organizacyjnych. Po drugie skoro organizacje są systemami społecznymi, to tworzą je ludzie (menedżerowie i pracownicy) i zarówno porażka, jak i sukces jest ich udziałem. Sukces jest pochodną wielkości i stopnia wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwie, a zatem zależy od zorganizowania komunikowania się w organizacji. U. Gros komunikowanie określa jako "... główny proces organizacyjny polegający na wymianie informacji między różnymi uczestnikami, wiążący z sobą jednostki organizacyjne firmy i firmę z otoczeniem" [Gros 1994, s. 69]. "Komunikowanie się w organizacji wyraża wzajemny związek między zadaniami, potrzebami oraz skutkami" [Stankiewicz 1999, s. 19]. Z kolei B. Dobek-Ostrowska przyjmuje, że „komunikowanie się jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki [Dobek-Ostrowska 2002, s. 13].

Z powyższych rozważań wynika, że komunikowanie się jest esencją zarządzania. „Zarządzanie bez właściwej komunikacji oznacza ryzyko zaprzepaszczenia optymalnego wykorzystania potencjału wytwórczego pracowników w przedsiębiorstwie” [Bruhn, Reichwald 2005, s. 132]. Bez odpowiedniej komunikacji w organizacji różne jej zasoby pozostają albo zupełnie bezużyteczne, albo wykorzystane w sposób niewystarczający. Stąd zdaniem cytowanych powyżej autorów, zarządzanie wymaga stosowania:

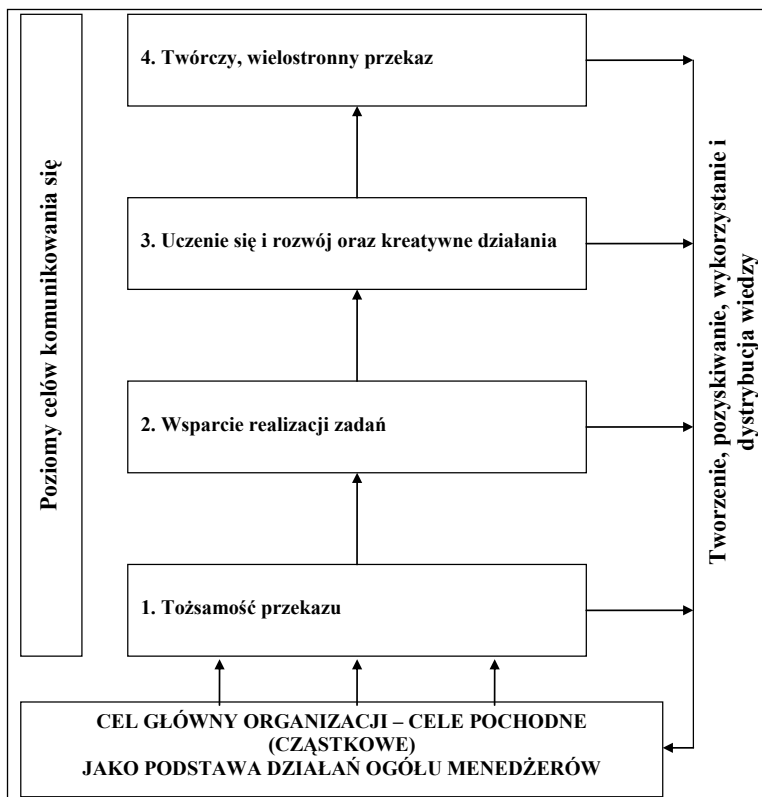
1. właściwych instrumentów komunikacyjnych w celu bieżącego („dzień po dniu”) wspomagania kierowania;
2. odpowiednich środków komunikacyjnych wspierających pomiar w realizacji zadań;
3. właściwych metod porozumiewania się wspomagających system motywacyjny;
4. instrumentów komunikacyjnych w celu identyfikowania potrzeb rozwojowych kadr [tamże, s. 134].

Oczywiście postulat ten obejmuje także obszar zarządzania taktycznego i strategicznego i odnosi się zarówno do kadr kierowniczych, jak i ogółu zatrudnionych.

Rozpatrując znaczenie komunikacji w organizacjach (zwłaszcza biznesowych) podkreślić należy, że pełni ona służebną rolę w stosunku do celu instytucji oraz celów jej komórek organizacyjnych i realizowanych procesów. A. Kricsfalussy [2008, s. 34 i nast.] mówi o hierarchizacji i kategoryzacji celów w organizacji i działaniach niezbędnych dla ich osiągnięcia. Stąd też komunikacja jest instrumentem realizacji celu głównego organizacji (zarówno w aspekcie strategicznym, jak i operacyjnym), jak i celów pochodnych. Można zatem twierdzić, iż komunikacja wspomaga osiąganie wiązki celów przedsiębiorstwa. Oczywiście menedżerowie danej instytucji znają owe cele i w swych działaniach kierowniczych właśnie poprzez komunikację przyczyniają się do ich osiągnięcia. Miejsce jakie zajmuje określony kierownik w strukturze organizacji z jednej strony przesądza o jego znajomości celów strategicznych i operacyjnych poszczególnych jednostek organizacyjnych (w pionach, wydziałach, działach, sekcjach), a z drugiej o tym z kim dany menedżer komunikuje się. Najwyższy szczebel kierowniczy komunikuje się głównie z kierownikami niższych szczebli zarządzania a w mniejszym stopniu z pracownikami ze szczebla wykonawczego. Takimi mogą być nieformalni liderzy zmian organizacyjnych, różni specjaliści funkcjonujący w zespołach wiedzy rozwiązujących wybrane (złożone) problemy zarządzania.

Kierownicy wyższych, jak i niższych szczebli, w tym tzw. liniowi, komunikują się bądź to podczas odpraw, zebrań, narad, konferencji, jak i dwustronnych rozmów bezpośrednich lub telefonicznych. Na tym etapie procesu komunikowania się (por.: rysunek 2.1 – poziom 1) jego celem jest doprowadzenie do tożsamości przekazu. Chodzi o to, aby treść przekazu była tak samo rozumiana przez nadawcę, jak i odbiorcę. Cel ten osiąga się nie tylko poprzez dzielenie się wiedzą o funkcji głównej danej jednostki organizacyjnej – lub procesu – ale i przez wykorzystanie bogactwa mowy, logiki przekazu a co najważniejsze sprzężenia zwrotnego. Możliwość zadawania pytań przez adresatów przekazu, dyskusowania, wzajemnego przekonywania się to droga do wzajemnej wymiany myśli a poprzez nią także do dzielenia się wiedzą i zro-

rozumienia przez wykonawców istoty i celu postawionego zadania. Zrozumienie zadania przez adresata (adresatów) komunikatu to podstawa poprawnego jego wykonania. Kolejny, wyższy (drugi) poziom celu komunikowania się w organizacji to wsparcie realizacji zadań. W tym aspekcie komunikowanie to narzędzie organizowania (obejmującego także koordynowanie), motywowania i kontrolowania. Praktyczna realizacja tych funkcji polega na tym, że one się nawzajem nie tylko uzupełniają ale i przenikają. Komunikacyjne wsparcie organizowania polega głównie na nakreśleniu wykonawcy metod realizacji zadania, dostarczenie narzędzi (łącznie z instrukcją ich użycia) lub też dokonanie wyboru wraz z wykonawcą jednej z alternatywnych metod pracy. Oczywiście owo uzgodnienie, albo jeszcze lepiej danie wykonawcy swobody w zakresie wyboru metody realizacji zadania opiera się na założeniu, iż jego wiedza w tym względzie jest nie tylko wystarczająca, ale także gwarantuje wykonanie zadania zgodnie z przyjętym standardem.



Rys. 2.1. Hierarchia celów komunikowania się w organizacji jako pochodna celów instytucji

Źródło: opracowanie własne.

Badanie zgodności wykonania w trakcie realizacji zadania, jak i po jego zakończeniu to istota komunikacyjnego wsparcia funkcji kontroli. Kontrola ta dotyczy także okresowych ocen przebiegów pracy i okresowych ocen pracowniczych. Tu właśnie jest styk funkcji kontroli i motywowania.

Trzeci poziom osiągania celów komunikowania się to wsparcie uczenia się i rozwoju pracowników, które przekładają się na kreatywne działania. Tutaj komunikowanie przyczynia się do pozyskiwania przez nich nowej wiedzy a funkcjonowanie w zespołach zadaniowych rozwiązujących złożone problemy zarządzania, znakomicie to ułatwia, powoduje uczenie się pracowników od innych, zwłaszcza od tych, którzy, reprezentują inne komórki organizacyjne i dzielą się swoją wiedzą wyniesioną z procesów kształcenia zorganizowanego, samokształcenia i nabytej poprzez doświadczenie zawodowe. W tym aspekcie szczególnie przydatne jest stosowanie w organizacji metod komunikacji wywodzących się z tradycyjnej metody obrad (odpraw, zebrań, narad, posiedzeń, konferencji, kursokonferencji, kongresów, zjazdów). Szerokie zastosowanie w praktyce mają pochodne tej metody jak: wspólnoty praktyków, grupy wspólnych interesów, *Open Space Technology*, koła jakości, zespoły jakości D. Petersena, *Quality Audit Meeting*, koncepcja fermentacji drożdży, grupy i zespoły wiedzy Grup-TeamWare (por.: [Potocki 2008, s. 67 i nast.]), zespoły wiedzy I. Nonaki i H. Takeuchi'ego, zespoły wiedzy T. Davenporta i L. Prusaka, zespoły wiedzy G. Probst'a, S. Raub'a i K. Romhardt'a (por.: [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 130 i nast.]). Preferowanie zespołowych metod komunikowania opiera się na przekonaniu, że zespoły pracują efektywniej niż ludzie działający w pojedynkę, szczególnie wtedy, gdy do wykonania zadania (rozwiązania problemu, zaprojektowania) potrzebne są różnorodne umiejętności, doświadczenia i poglądy. Stosowanie w organizacji choćby jednej z tych metod uruchamia proces organizacyjnego uczenia się. Proces ten zdaniem B. Mikuły „... wiąże się z działaniami adaptacyjnymi, tworzenia i wdrażania koncepcji działania, zmianą zachowań organizacyjnych, ale przede wszystkim z wiedzą i umiejętnościami, ich pozyskiwaniem, rozwojem i wykorzystaniem” [Mikuła 2006, s. 44]. Komunikowanie się w celu uczenia się, rozwoju oraz kreatywnego działania pozwala na wykorzystywanie, rozwijanie i dystrybucję wiedzy z różnych poziomów.

Najwyższym celem komunikowania się (poziom 4, por.: rys. 2.1) jest aby pracownicy twórczo wykorzystali swoją wiedzę i aktywnie uczestniczyli w życiu organizacji. Ich pomysły (jako sprzężenie zwrotne) mogą doprowadzić do zmiany misji, strategii a w konsekwencji do stawiania od nowa wiązki celów organizacji, do projektowania nowych procesów orga-

nizacyjnych. Te będą podstawą działania menedżerów w nowej sytuacji. W ten sposób zostaną uruchomione procesy komunikowania, których celem będzie tożsamość przekazu. Jednak komunikacja owa będzie już na wyższym poziomie jakościowym bowiem aktywny przekaz to nośnik (wyraz) partycypacji pracowników, której efektem będą usprawnienia, innowacje, a to warunek trwania organizacji rozumianego w gospodarce rynkowej jako sukces.

Istotne znaczenie dla uczenia się, rozwoju pracowników i ich kreatywnego działania ma stymulacja intelektualna stosowana przez menedżerów. „Stymulacja intelektualna ma miejsce, gdy przywódca pobudza podwładnych do zachowań innowacyjnych, m.in. poprzez kwestionowanie dotychczasowych założeń, czy podchodzenie do istniejących sytuacji problemowych na nowe sposoby. Indywidualne traktowanie przejawia się w poświęcaniu przez przywódcę uwagi potrzebom wszystkich pracowników, uwzględnianiu różnic między nimi oraz stwarzaniu warunków umożliwiających realizację potencjału ludzkiego” [Szwiec 2008, s. 40].

Komunikacja, wiedza organizacyjna a byt przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej

Wiedza będąca do dyspozycji w organizacji ma tylko sens wtedy jeśli pozwala na trwanie organizacji na rynku. Owo trwanie uwarunkowane jest procesami komunikacji i wykorzystania wiedzy w celu szeroko rozumianej integracji organizacji. Zakresy integracyjnej funkcji komunikowania się prezentuje rys. 2.2

Integracyjna rola komunikowania się ze środowiskiem zewnętrznym przesądza o bycie lub upadku organizacji, bowiem funkcjonuje ona w określonym otoczeniu. To otoczenie poprzez akceptację na rynku (w formie zakupu wytwarzanych dóbr lub świadczonych usług) przesądza o trwaniu, rozwoju lub bankructwie przedsiębiorstwa. Stąd przedsiębiorstwo musi w sposób ciągły adaptować się do swojego stale zmieniającego się otoczenia, a także na miarę swoich możliwości musi je współtworzyć. Istotą integracji zewnętrznej jest komunikacja dwustronna, od firmy do otoczenia oraz gromadzenie wiedzy (informacji) zwrotnych adresowanych przez otoczenie do przedsiębiorstwa. Działając na rynku organizacja komunikuje się z jego uczestnikami, poprzez wysyłanie strumieni informacji (stosując szeroko rozumianą promocję) tworzy określone wyobrażenie o sobie wśród dotychczasowych a także potencjalnych odbiorców. W ten sposób przedsiębiorstwo nie tylko zaznacza swoje istnienie na rynku, ale i podejmuje walkę konkurencyjną.

Z drugiej strony komunikowanie się z otoczeniem ma za zadanie dostarczenie organizacji informacji (wiedzy) o preferencjach i zachowaniach konsumentów, o zachowaniach konkurentów, ich wyrobach i usługach itd.

Jak podkreśla E. Masłyk-Musiał „...aby przetrwać w konfrontacji z rynkiem, organizacje muszą przede wszystkim pozostawać w ruchu” [2003, s. 24] i dodaje iż można wyróżnić trzy formy ruchu organizacyjnego:

1. „... ruch w otoczeniu organizacji – zmiany makroewolucyjne (transformacyjne);
2. ruch wewnątrz organizacji – ruch między jej członkami, związany także z cyklem życia organizacji, jej wzrastaniem, zdobywaniem pozycji na rynkach i starzeniem się, czyli zmiany transakcyjne;
3. ruch indywidualny – związany z jednostkowymi dążeniami, walka o władzę, o kontrolę nad innymi i możliwość realizacji interesów” [tamże].

Stąd wniosek, że ruch jest cechą współczesnych organizacji, nie tylko w wymiarze całości, ale i poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy (w wymiarze elementów składowych przedsiębiorstwa) a jego przejawem są zmiany organizacyjne. Można zatem stwierdzić, że komunikacja w organizacji jest motorem owego ruchu i zmian organizacyjnych. Posiada kilka wymiarów integracyjnych tj. zewnętrzny, wewnętrzny (operacyjny, procesowy), intelektualny i emocjonalny.

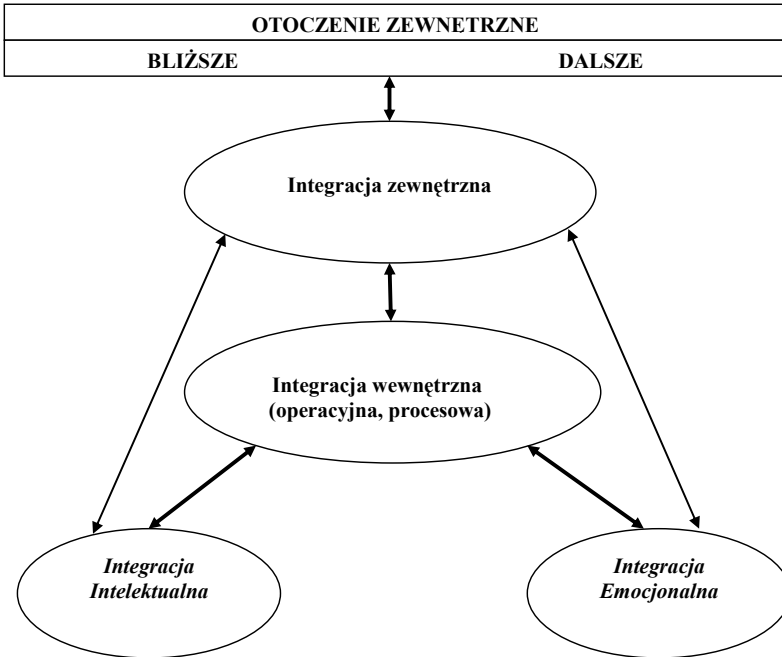
Integracyjna funkcja komunikacji zewnętrznej zdaniem Z. Mikołajczyk [1995, s. 235–236] ma następujące postacie:

1. operacyjną;
2. strategiczną:
 - uczestniczącą,
 - obserwującą;
3. upowszechniającą.

Komunikacja zewnętrzna operacyjna polega na bezpośrednich kontaktach zawodowych z otoczeniem, np. klientami, dostawcami, władzami administracyjnymi, konkurentami. Pracownicy organizacji działając w jej imieniu prezentują jej obraz i uzyskują potrzebne informacje (wiedzę) dla działalności bieżącej.

Komunikacja zewnętrzna uczestnicząca to taka, w której członkowie danej organizacji są czynnie włączeni w tworzenie sieci powiązań z otoczeniem, np. przez wybór do władz administracyjnych miasta lub regionu, udział w organizacjach związkowych, zrzeszeniach przedsiębiorstw (np. Izby Przemysłowo-Handlowe). Takie kontakty niekoniecznie muszą wpływać na bieżącą sytuację przedsiębiorstwa, ale mogą być pomocne w sytu-

acjach trudnych lub wydarzeniach znaczących dla organizacji w przyszłości.



Rys. 2.2. Wymiary integracyjnej funkcji komunikowania się w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Zadaniem komunikacji zewnętrznej obserwującej jest wychwytywanie danych strategicznych z otoczenia. Dane te dotyczą działań konkurencji, oznak zmian w technice, zmian na rynku pracy itp. Zadania tego typu wymagają prowadzenia badań i analiz, które będą następnie podstawą do podejmowania decyzji strategicznych.

Komunikowanie zewnętrzne upowszechniające to działania, których celem jest informowanie otoczenia o możliwościach, propozycjach i usługach przedsiębiorstwa. Obejmuje szeroko rozumianą promocję a w szczególności reklamę w środkach masowego przekazu, działalność łączącą upowszechnianie wiedzy o organizacji z działalnością społeczną, popularno-naukową (*public relation*) i przejawia się m. in. poprzez:

- sponsorowanie wydarzeń kulturalnych i sportowych,
- mecenat nad instytucjami społecznymi, kulturalnymi i humanitarnymi,

- udział w wystawach, konferencjach naukowych, targach,
- publikowanie artykułów w periodykach itd.

Biorąc pod uwagę, częstotliwość, wagę i zasięg komunikacji zewnętrznej można wskazać dwa podstawowe obszary otoczenia:

1. Otoczenie zewnętrzne bliższe (klienci, konkurenci, dostawcy, władze lokalne, społeczność lokalna, instytucje finansowe takie jak banki, czy biura maklerskie, związki zawodowe, biura pośrednictwa pracy, firmy konsultingowe itd.);
2. Otoczenie zewnętrzne dalsze (władze centralne, organizacje polityczne, instytucje naukowe i kulturalne, mas media, instytucje badania i kształtowania opinii publicznej itd.).

Główna funkcja integracji wewnętrznej sprowadza się do transformacji wiedzy i informacji pochodzących z komunikacji zewnętrznej na działania i produkty a także do zapewnienia sprawnego funkcjonowania komórek i stanowisk organizacyjnych w ramach instytucji. Tu komunikacja zapewnia współprzyczynianie się wszystkich jednostek składowych organizacji do powodzenia całości w codziennym działaniu. Chodzi tu nie tylko o sprawne komunikowanie się jednostek organizacyjnych w ramach tzw. sfery zarządzania ale i sfery wytwarzania, przy czym wiodącą rolę mają tu odpowiednio zorganizowane pojedyncze procesy komunikowania się, obejmujące uczestników, procedury postępowania, nośniki informacji i oczywiście wsparcie techniczne, w tym zwłaszcza informatyczne.

W gruncie rzeczy integracyjna rola komunikacji wewnętrznej zapewnia właściwą realizację zadań wszystkich służb przedsiębiorstwa i spełnia ona zasadnicze cele:

- umożliwia pracownikom poznanie wizji przedsiębiorstwa,
- informuje o przebiegu działalności,
- ułatwia podejmowanie decyzji, ich przekazywanie i uzasadnianie podwładnym,
- ułatwia rozwój pracowników wskazując różne możliwości,
- pomaga szybciej i efektywniej rozwiązywać problemy,
- upowszechnia zachowania i postawy, które wspierają rozwój organizacji (por.: [Zarębska 2000, s. 158]).

Integracja intelektualna polega na wykorzystywaniu komunikowania się w procesie gromadzenia, rozwijania, wykorzystania i transferu wiedzy. Dokonuje się ona zarówno poprzez indywidualne pomysły usprawnień, jak i kontakty między pojedynczymi pracownikami, których efektem mogą być nowatorskie rozwiązania bieżących i strategicznych problemów instytucji.

Okazuje się jednak, że zdecydowana większość usprawnień, a zwłaszcza innowacji, nie jest produktem geniuszu pojedynczego menedżera, czy

pracownika a efektem twórczej pracy specjalistów zespołowo rozwiązujących określone problemy zarządzania.

Jak podkreślają J.R. Katzenbach i D.K. Smith „w każdej sytuacji, w której niezbędne jest połączenie różnorodnych umiejętności, doświadczeń i poglądów, zespół osiąga lepsze wyniki niż zbiór jednostek, których działanie jest ograniczone obowiązkami zawodowymi przypisanymi do poszczególnych stanowisk” [2001, s. 26].

Integracja intelektualna w sensie praktycznym sprowadza się do rozwiązywania problemów zarządzania określonej instytucji przy pomocy tradycyjnych, jak i nowoczesnych metod, szczególnie opartych na pracy zespołowej (por.: [Potocki, Winkler, Żbikowska 2003]). W trakcie ich zastosowań wykorzystywane są metody heurystyczne wspomagające twórcze rozwiązanie problemów. Zestaw tego instrumentarium zarządzania jest imponujący, choć w praktyce najszersze zastosowanie ma metoda „burzy mózgów”.

Efektami tej integracji są różnego rodzaju zmiany organizacyjne (usprawnienia), innowacje w zarządzaniu wewnątrz organizacji, jak i określone działania na zewnątrz organizacji, których zasadniczym celem jest poprawa pozycji konkurencyjnej.

Zadanie komunikacji w zakresie praktycznej realizacji tej funkcji (zewnętrznej, procesowej i intelektualnej) w zarządzaniu zmianami jest szczególnie eksponowane w praktyce takich znaczących korporacjach niemieckich jak Siemens, BMW, 3M, ESPE, Festo, czy Henkel. Wśród najbardziej pożądanых cech innowacji wymienia się orientację na klienta, możliwość dalszych ich modyfikacji i rozwoju, oparcie na stosownych technikach (typowo organizatorskich i heurystycznych) oraz korzystanie przy ich opracowywaniu i wdrażaniu z najnowszych instrumentów IT. Bardzo znamienne przy tym jest, że udział w ich tworzeniu i wdrażaniu tzw. topmanagementu jest oceniany najniżej [Becker, Reinhardt 2006, s. 259].

Odpowiednie, demokratyczne i partycypacyjne zarządzanie, umożliwiające pracownikom rozwój zawodowy i planowanie karier zawodowych poprzez komunikowanie się przekłada się na integrację emocjonalną. Owocuje ona wzrostem morale załogi i pojedynczych pracowników, którzy utożsamiają się ze swym przedsiębiorstwem, w sposób odpowiedzialny i autorski wykonują swoje zadania. Owe zaangażowanie przekłada się na wyższą kulturę pracy, na jej wyższą jakość, na wzrost wydajności a przede wszystkim kreatywność. Podstawowym instrumentem (obok komunikowania się) wspomagającym ową kreatywność (jako jednostek, grup i zespołów) a przede wszystkim powodującym integrację emocjonalną jest szeroko rozumiana motywacja.

Komunikacyjne zachowania menedżerów i ich współpracowników a zmiany organizacyjne i cele komunikowania w organizacjach opartych na wiedzy

Jak stwierdza K. Czop [2001, s. 256–257] w zarządzaniu zmianami komunikacja powinna być zaplanowana i stanowić integralną część systemu funkcjonowania organizacji. Stąd należy:

1. uwzględnić potrzeby informacyjne pracowników, uświadomić kierownictwu przedsiębiorstwa zakres i poziom potrzeb w obszarze komunikacji oraz uwzględnić poziom oczekiwań kadry kierowniczej;
2. ustalić kluczowe obszary oraz określić cel i formy przekazu informacyjnego;
3. wyodrębnić grupy pracowników ze względu na zakres potrzeb informacyjnych oraz ustalić odpowiednie formy przekazu;
4. sporządzić szczegółowy program wykorzystania środków komunikacji w odniesieniu do poszczególnych grup pracowniczych;
5. ustalić zasady sprawdzania efektywności procesów komunikacyjnych i ich wpływu na funkcjonowanie organizacji przy zastosowaniu mierników w miarę obiektywnych i częściowo subiektywnych.

W związku z tym, iż komunikacja werbalna ustna jest najczęściej wykorzystywanym instrumentem zarządzania wiedzą i formą kontaktu między menedżerami i ich współpracownikami, stąd nieco więcej uwagi właśnie jej poświęcimy.

I. Nonaka i H. Takeuchi twierdzą, że „ludzie nie zdobywają nowej wiedzy w sposób pasywny: oni ją interpretują i dostosowują do własnej sytuacji oraz perspektywy” [2000, s. 33]. Dodają, że to co ma sens w jednym kontekście, może go utracić w innym, co powoduje, iż rozprzestrzenianiu wiedzy w organizacji towarzyszy coś w rodzaju zamieszania. Poszczególne szczeble odgrywają w nim różne role a to:

- szczebel najwyższy dostarcza ideały, pojęcia, wizje;
- szczebel średni jest pomostem między wizjonerskimi ideałami tych na górze i chaotyczną często rzeczywistością tych z pierwszej linii,
- szczebel najniższy mediuje między tym, „co powinno być” – zdaniem zarządzających, a tym „co jest” – w opinii szeregowych pracowników.

Jednak najlepszą rolą menedżerów jest być liderem zespołów przekształcających rzeczywistość stosownie do wizji firmy [tamże]. Liderowanie to szczególna rola komunikacyjna w zarządzaniu wiedzą, w której raz

się jest dystrybutorem wiedzy a w innym przypadku jej odbiorcą (co wynika z relacji nadawca/odbiorca przekazu).

Badania nad komunikacją werbalną ustną dowodzą z jednej strony, że tylko część pracowników w pełni akceptuje komunikaty przekazywane przez ich przełożonych. Reszta z nich w bardzo różny sposób odbiera przekaz, począwszy od uczynienia z niego okazji do ataku ustnego na mówcę (np. typ osobniczy myśliwego, czy omnibusa) do zupełnie biernego i obojętnego dla przekazywanych treści uczestnictwa w tym procesie (np. typ stenografa, czy śpiocha) (por.: [Potocki 2008, s. 33–34]). Są jednak odbiorcy komunikatów (współpracownicy), którzy przekazywane informacje konfrontują ze swoim doświadczeniem, przyzwyczajeniami, motywami uczestnictwa w organizacji, itp. Jedni pracownicy są optymistyczni i pozytywnie nastawieni do różnych zmian w funkcjonowaniu organizacji, inni z natury pesymistyczni, drobiazgowi a nawet sceptyczni. Jak podkreśla J.P. Thomas każda osoba nosi w sobie kombinację tych ról i może wykazywać różne ich cechy w różnych sytuacjach [Thomas 2009, s. 50]. Zdaniem tego Autora kombinacja tych cech pozwala na określenie czterech typów osobniczych, których zidentyfikowanie z poszczególnymi uczestnikami procesu komunikowania się może być przydatne w zarządzaniu wiedzą a zwłaszcza w kształtowaniu pożądanych zachowań organizacyjnych. Te cztery typy osobnicze charakteryzują się specyficznymi dla nich zachowaniami – rolami i są nimi:

- twórca,
- dokumentalista,
- analityk,
- sędzia [tamże s. 50–52].

Twórca – jest pracownikiem potrafiącym spojrzeć na zagadnienie, czy problem jako na całość i rozpatruje możliwe strategie jego rozwiązania. Jest osobą koncentrującą się raczej na koncepcjach niż detalach i wnosi do zespołu współpracowników poczucie tożsamości i wspólnego celu działania. Ważne jest także, że wnosi w proces porozumiewania się entuzjazm i otwartość. Ma też predyspozycje do zachęcania innych do uczestnictwa w rozwiązywaniu problemów i wysokiej jakości pracy.

Dokumentalista – preferuje wymianę szczegółowych informacji. Oczekuje systematycznych raportów o postępach w realizowanych zadaniach, w rozwiązywaniu problemów. Ma też skłonność do narzucania współpracownikom procedur prezentacji i rozwiązywania zadań. Mimo, że jest formalistą, może być pomocny w tworzeniu banków informacji dla rozwiązywanych problemów. Jest intensywnym ogniwem komunikacyjnym zarówno w zakresie pozyskiwania, jak i dzielenia się wiedzą.

Analityk – jest osobą o krytycznym usposobieniu, w sposób detaliczny ocenia przebieg zadań, często cofa się wstecz aby określić rozwój

problemu, ewolucję zmiany organizacyjnej. Jest uważnym obserwatorem, interweniuje, gdy występują przeszkody w realizacji zadań lub odchylenia od przyjętych wzorców. Koncentruje się nie tylko na detalach ale i na argumentacji stanowisk. Dla niego najważniejsze jest to, czy przyszłe działania, wykorzystane informacje są zgodne z założeniami, detalicznie roztrząsa przyszłe skutki podejmowanych decyzji indywidualnych i zespołowych, co może obniżać entuzjazm innych i spowalniać proces dzielenia się wiedzą.

Sędzia – jest pracownikiem, który w kontaktach z innymi przekonuje ich, że istnieje idealny-wzorcowy sposób działania, opracowywania i wdrażania zmian organizacyjnych i w tym duchu komunikuje się i motywuje współpracowników. Jest dobrym duchem w zakresie tworzenia porozumienia między pracownikami zaangażowanymi we wspólne działania i projekty. Ważne jest także, że cechuje go entuzjazm i rozbudza go w innych. Jest nie tylko otwarty w komunikowaniu ale także ciepły w przekazywaniu swych emocji zawodowych.

Komunikacja jako instrument wykorzystania wiedzy pracowników jest także wyeksponowana w koncepcji „gorącej grupy” [Leavitt, Lipman-Blumen 1995]. Z idei tej metody D. Gach wyprowadza następujące typy osobnicze zachowań komunikacyjnych [2000, s. 75]:

- dyrygent,
- opiekun.

Dyrygent – jest osobą, która zaintrygowana określonym problemem do rozwiązania stara się pozyskać współpracowników i zgromadzić wokół siebie odpowiednich kolegów i w ten sposób preferuje zespołowość pracy. Oczywiście taki typ osobnika komunikacyjnego musi mieć uznanie w organizacji, umiejętności i zdolności organizatorskie aby zostać „magnesem” dla innych pracowników. Zależy mu głównie na ludziach zdolnych, twórczych i młodych. Jego główna cecha to umiejętność nawiązywania kontaktów i przekonywania do działań.

Opiekun – jest pracownikiem zrównoważonym, spokojnym, o odpowiednim i uznanym przez współpracowników zasobie wiedzy i umiejętności. Jest on „dobrym duchem” w komunikowaniu się, ponieważ ma czas na wysłuchanie pozostałych kolegów, udzielanie im rad, sugerowanie pewnych działań. Jego główna funkcja to wyzwalanie kreatywności i aktywności, tworzenie klimatu innowacyjności, poprzez dzielenie się wiedzą i partycypację w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji.

Oczywiście wymienione wyżej sześć typów osobniczych procesów komunikowania się w aspekcie tworzenia i wykorzystania wiedzy odnosi się zarówno do pracowników zajmujących stanowiska kierownicze, jak

i wykonawcze. Z pewnością wiedza menedżerów o typach komunikacyjnych swych podwładnych pozwala na dobór odpowiednich instrumentów motywowania i komunikowania, w tym perswazji, aby efektywnie wykorzystać wiedzę kapitału ludzkiego organizacji.

Podkreślić jeszcze raz należy, iż organizacje są systemami społecznymi. Tworzą je ludzie i organizacje funkcjonują poprzez działania ludzi. Stąd najistotniejsza jest wiedza pracowników jako podmiotów zarządzania. Przy takim założeniu komunikacja bazuje na następujących poziomach wiedzy:

1. Wiedza na poziomie jednostki. Pracownik jest podstawowym nośnikiem wiedzy w organizacji. Jego kwalifikacje formalne a zwłaszcza doświadczenie zawodowe przekładają się na wiedzę użytkową wykorzystywaną zarówno w realizowaniu zadań na własnym stanowisku pracy, przydatną w rozwiązywaniu problemów własnej komórki organizacyjnej, jak i poprzez udział w zespołach zadaniowych przydatną w rozwiązywaniu problemów organizacji jako całości;
2. Wiedza na poziomie zespołu. Tutaj wykorzystanie wiedzy indywidualnej podczas zespołowego rozwiązywania problemów przynosi efekt synergiczny. Wynika on z komunikowania się polegającym na dzieleniu się wiedzą różnych specjalistów, członków owego zespołu;
3. Wiedza na poziomie organizacji (przedsiębiorstwa). Wynika ona z kultury organizacji danego przedsiębiorstwa obejmującej nie tylko behawioralne aspekty funkcjonowania instytucji, jak i jakości przebiegów organizacyjnych wynikającej ze stosowania określonych metod organizacji i zarządzania, w tym metod zarządzania komunikacją. Ta wiedza jest wewnętrznym instrumentem osiągania przewagi konkurencyjnej a zatem sukcesu organizacji;
4. Wiedza na poziomie systemu międzyorganizacyjnego. Wynika ona zarówno z uczenia się od otoczenia konkurencyjnego, wykorzystywania przez organizację różnych aliansów strategicznych nakierowanych na pozyskanie wiedzy od partnerów porozumienia (np. poprzez zakup licencji, patentów itp.), jak uczenie się od aliantów funkcjonowania w obszarach w których mają wyższe kompetencje. Ta wiedza wykorzystywana jest w komunikowaniu związanym nie tylko z zarządzaniem strategicznym lecz także w zarządzaniu operacyjnym.

Oczywiście poziomy te mogą dotyczyć różnych aspektów funkcjonowania organizacji a więc technologii, marketingu, personelu itd.

Wybrane aspekty praktyki komunikacji werbalnej zorientowanej na wykorzystanie wiedzy w wybranych organizacjach małopolskich

Badania empiryczne przeprowadzono metodą ankiety, której respondentami było 76 menedżerów (w większości szczebla średniego) i 241 pracowników sfery zarządzania zajmujących stanowiska wykonawcze.

Wśród badanych menedżerów:

- 37% pracowało w organizacjach zatrudniających do 25 osób,
- 11% w organizacjach liczących między 26 a 50 pracowników,
- 20% w przedziale 51 a 100 zatrudnionych,
- 11% w przedziale 101 – 150 pracowników,
- 21% w instytucjach zatrudniających więcej niż 150 osób.

Ponad 90% menedżerów posiadało wykształcenie wyższe.

Z kolei ich współpracownicy to w 69% kobiety, w 86% posiadający wykształcenie średnie o stażu około 8 lat. W przeważającej większości (74%) reprezentowali instytucje gospodarcze. Pochodzili z organizacji liczących:

- 0–25 zatrudnionych – 38,1%,
- 26–50 pracowników – 13,8%,
- 51–100 zatrudnionych – 20,6%,
- 101–150 pracowników – 13,8%,
- zatrudniających więcej niż 150 pracowników – 13,7%.

Badanie wykazało, że przeciętnie małopolscy menedżerowie poświęcają na komunikację z podwładnymi 90 minut dziennie, z czego 86 minut w trakcie rozmowy bezpośredniej, przy czym na mówienie przeznaczali 51% tego czasu a na słuchanie 49%.

Blisko 57% z nich odprawy z podwładnymi traktuje jako codzienny instrument komunikacji. Oprócz tego badani kierownicy spędzają 189 minut tygodniowo na odprawach z kierownikami wyższego szczebla, na zebraniach i naradach. Często w komunikacji wykorzystywany jest przez nich telefon, przy czym 72% tych rozmów prowadzonych jest z innymi pracownikami ich organizacji a 28% z rozmówcami zewnętrznymi.

Oszacowali także, że czas poświęcony komunikowaniu się werbalnemu z podwładnymi w przekroju klasycznych funkcji zarządzania jest następujący:

- planowanie 25,43%,
- organizowanie 27,76%,
- motywowanie 15,33%,
- kontrolowanie 31,48%.

Należy jeszcze raz podzielić pogląd A. Kricsfaussy'ego, że punktem wyjścia wszystkich działań kadr kierowniczych są: cel główny organizacji i cele poszczególnych procesów rozumianych jako drogi realizacji celu głównego w wymiarze strategicznym, czy operacyjnym. Są one definiowane a następnie poprzez strukturę organizacyjną odnoszone do różnych obszarów i zasobów takich jak budżet, system zarządzania i wytwarzania a przede wszystkim personel [Kricsfalussy 2008, s. 35]. To założenie należy traktować jako bazę nakreślającą cele i przebieg procesów komunikowania się w przyjętym modelu (rysunek 2.1).

Tożsamość przekazu

Istnieje kilka sposobów osiągnięcia tożsamości przekazu a jednym z nich jest jasność wypowiedzi. Poprzez samoocenę menedżerowie stwierdzili, że w przypadku 93% ich wypowiedzi charakteryzują się one tą cechą. Potwierdziło to tylko 75% ich podwładnych. Dla osiągnięcia tożsamości przekazu podstawowe znaczenie ma sprzężenie zwrotne, które wyraża się możliwością zadawania pytań przez pracowników i samym faktem ich zadawania. W opinii wszystkich badanych kierowników ich współpracownicy taką możliwość mają, ale wykorzystują ją w znacznie mniejszym stopniu. Tymczasem pracownicy w 93% przypadków uważają, iż taką możliwość mają, ale wykorzystują ją w 78% przypadków. To w pewnym stopniu świadczy o występowaniu pewnych barier komunikacyjnych, być może związanych z asertywnością albo może wynikać to z tonu wypowiedzi menedżerów. 92% menedżerów stara się mówić tonem zachęcającym do zadawania pytań, co potwierdza niestety tylko 45% ich współpracowników.

Tylko 8% badanych menedżerów twierdzi, że unika formułowania jednoznacznych wniosków z porozumiewania się ze swymi współpracownikami, zaś w opinii ich współpracowników jest ich aż 37%.

Wsparcie realizacji zadań

W modelu przyjęto założenie, iż ten cel komunikacji osiąga się podczas pełnienia takich funkcji zarządzania jak organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Okazuje się, że respondenci najwięcej uwagi poświęcili kontroli w powiązaniu z motywowaniem. W przypadku kontroli występują znaczne rozbieżności co do zasadności komunikatów przekazywanych przez menedżerów. Na te różnice wskazuje tylko 8% menedżerów i aż 58% wykonawców. Ważne jest jednak, że obie strony sygnalizują te rozbieżności podczas komunikowania się. Tak uważa 88% kierowników i 63% wyko-

nawców. Oczywiście każda z tych stron ma różne możliwości ich sygnalizowania.

Istotnym aspektem w komunikowaniu się przełożonych z podwładnymi jest motywacja. Tu istotnym czynnikiem mogą być pochwały. Blisko 92% badanych menedżerów uważa, że nie są skąpi w ich udzielaniu, ale w opinii badanych podwładnych stosuje je tylko 65% kierowników.

Interesujące są wyniki badań nad relacją między zrealizowanymi, aktualnie wykonywanymi i przyszłymi zadaniami. Rozkład odpowiedzi w stosunku do nich w różnych płaszczyznach przedstawia się następująco:

- podtrzymywanie w przekonaniu o słuszności i poprawności (odpowiednio kierownicy i podwładni): 60 oraz 43%,
- popularyzowanie pożądanych działań (zachowań): 20 oraz 26%,
- poświęcanie czasu komunikowania się kontroli zakończonych i realizowanych zadań: 48 i 57%,
- negowanie zasadności: 8 i 22%,
- dementowanie wcześniej wypowiedzianych treści: 16 i 10%,
- przede wszystkim krytykowanie: 12 i 25%.

Badanie dostarczyło informacji odnośnie kierunków wsparcia przy realizacji zadań. Zdaniem badanych kierowników owo wsparcie wiedzą poprzez komunikowanie się menedżerów z podwładnymi w pierwszej kolejności dotyczyło realizacji zadań organizacji jako całości, w drugiej kolejności zadań pojedynczych pracowników a dopiero na trzecim miejscu określonej komórki organizacyjnej. Dodać tu należy, że różnice między wskazaniami o realizacji zadań na stanowiskach pracy i tych, które dotyczyły komórek organizacyjnych były nieznaczne.

Uczenie się i rozwój oraz kreatywne działanie

Jedną metod osiągnięcia powyższego celu są między innymi okresowe oceny pracowników. Osiemdziesiąt procent badanych kierowników przywiązuje do nich szczególną uwagę i dodaje, że starają się być przy tym obiektywni. Jednak nie wszyscy menedżerowie (bo 64%) w celu obiektywizacji tych ocen formułuje kryteria ilościowe i jakościowe. Większość badanych przełożonych (72%) przedstawia je swym podwładnym, dodając iż ich współpracownicy mają możliwość ustosunkowania się do oceny, a w przypadku zastrzeżeń do niej, uzyskania od kierownika stosownego uzasadnienia. Jak wykazuje badanie częstotliwość takich ocen jest następująca:

- raz na kwartał (24% odpowiedzi),
- raz na pół roku (20%),
- raz w roku (56%).

Nikt z ankietowanych menedżerów nie wskazał, że przeprowadza je rzadziej niż raz na rok. Dziwny jest fakt, że takie oceny w 32% robione są w instytucjach, w których wynika to z regulaminu organizacyjnego. Pozostali kierownicy prowadzą takie działania, gdyż uważają, że tak należy postępować będąc menedżerem.

Ci kierownicy, którzy przedstawiają wyniki swych ocen okresowych podwładnym twierdzą, że poprzez dyskusję zmieniają wraz ze swymi współpracownikami tryb i kryteria ocen okresowych.

Tu jako zaletę w zakresie częstotliwości prowadzenia okresowych ocen pracowniczych można wymienić, że nie są one prowadzone zbyt często np. co kilka tygodni. Zdaniem T.H. Davenport'a „praca oparta na wiedzy jest niewidoczna, zrozumienie przepływu informacji, przyczyn działań i różnic w procesach może więc zająć trochę czasu” [Davenport 2007, s. 72].

Istotne jest udzielenie odpowiedzi na pytanie: czy komunikacja wpływa na zmianę działań (zachowań) na bardziej kreatywne. W opinii 88% badanych kierowników, w trakcie zespołowych form komunikowania ich współpracownicy deklarują takie postawy i zachowania, co potwierdza tylko 40% podwładnych. Faktyczną zmianę działań pracowników na bardziej kreatywne potwierdza 80% menedżerów i 40% ich współpracowników.

Twórczy i wielostronny przekaz

Można przyjąć, że warunkiem skutecznego komunikowania a zarazem uczenia się, rozwoju oraz kreatywnego działania jest aktywność partnerów tego procesu. W tym względzie menedżerowie są bardziej optymistyczni (92% wskazań) w ocenie aktywności swych współpracowników, od samooceny pracowników zajmujących stanowiska wykonawcze (71% odpowiedzi).

Z pewnością poświęcanie przez menedżerów tylko 90 minut dziennie na komunikowanie się ze swymi współpracownikami to też szansa na dwustronny aktywny przekaz. Jednak taka szansa może być inaczej postrzegana przez menedżerów a inaczej przez ich podwładnych. Stąd poniżej przedstawione zostaną wyniki badań ankietowych, które pozwolą na spojrzenie na to zagadnienie z dwu perspektyw.

Perspektywa menedżerów

Po pierwsze istotne jest czy w określonej organizacji jest sprzyjająca atmosfera do otwartego dzielenia się wiedzą. W ocenie blisko 62% kierowników taka atmosfera w ich firmie istnieje (zresztą oni sami ją w dużym

stopniu kształtują) ale już tylko 47,5% twierdzi, że wszyscy zatrudnieni chętnie dzielą się wiedzą. Jeszcze mniejsza jest tolerancja tzw. „dzikich pomysłów”, bo tylko w 43% są traktowane jako interesujące i nie są odrzucane. Jeszcze gorzej zdaniem badanych kierowników przedstawia się sprawa popularyzacji i nagradzania autorów pomysłów usprawnień organizacyjnych. Tu w odniesieniu do popularyzowania uzyskano 23,8% odpowiedzi jako raczej tak i tylko 9,5% zdecydowanie tak, zaś w odniesieniu do nagradzania odpowiednio 33 i 23,8% co już jest bardziej optymistyczne.

Istotnym zagadnieniem w rozważaniach na temat aktywnego przekazu wiedzy jest ocena samego faktu posiadania wiedzy przez menedżerów. Bliżko 90% badanych twierdzi, iż takową posiada, ale już tylko 75% wskazało, że tak mogą uważać ich podwładni.

Niestety praca zespołowa nie jest zdaniem kierowników najlepszą metodą rozwiązywania ważnych problemów, projektowania nowych zadań bowiem wskazało na to niecałe 43% badanych. Zresztą ponad połowa z nich (61,9%) jeśli ma pomysł usprawnienia czegoś w pracy to najpierw dzieli się z nim z menedżerem wyższego szczebla a nie ze swymi współpracownikami, przy czym dominującą formą jest rozmowa bezpośrednia (29%) a odprawy z podwładnymi (4,76%) i zebrania (9,5%) są już mniej doceniane. Zdaniem menedżerów średniego i wyższego szczebla zarządzania ich szefowie nie ignorują tych pomysłów, są one poddawane pod dyskusję na szerszym forum (19%) i w 14,3% z nich jest wdrażane do praktyki.

Zdaniem badanych kierowników zespołowe rozwiązywanie problemów, które jest okazją do aktywnego przekazu wiedzy jest umożliwiane zatrudnionym udziału na różnych ich forum. I tak badani menedżerowie wskazali, iż w ich instytucjach w różnych formach:

- funkcjonują stałe komisje problemowe (19%),
- doraźnie powoływane zespoły problemowe (33%),
- koła jakości i zespoły *group-team Ware* (19,5%),
- zespoły analizy wartości (14,3%),
- wspólnoty praktyków (4,7%),
- grupy wspólnych interesów (9,5%).

Uzyskane dane należy traktować w ten sposób, że w tych samych organizacjach funkcjonuje kilka zespołowych form rozwiązywania problemów zarządzania a w konsekwencji, że podejście zespołowe nie jest zbyt popularne w praktyce zarządzania instytucjami gospodarczymi i administracyjnymi w Małopolsce.

Aktywny, twórczy i wielostronny przekaz, czy to w formie kontaktu między pojedynczymi zatrudnionymi, czy poprzez komunikowanie na forum odpraw, zebrań, różnych metod zespołowego rozwiązywania problemów powoduje zmiany postaw i zachowań organizacyjnych. Zdaniem

ponad 52% kierowników aktywny przekaz powoduje to, że część pracowników chętnie korzysta z wiedzy innych i dokonuje samokształcenia. Jeszcze bardziej optymistyczne jest to, że w 62 % przypadków dzielenie się pomysłami (wiedzą) powoduje u pracowników wzrost jakości pracy i kreatywne działanie.

Oczywiście ważne jest, czy kierownictwo organizacji popiera rozwój zawodowy i finansuje różne formy szkoleń. Odpowiedzi „tak” i „zdecydowanie tak” stanowiły odpowiednio 14,3 i 23,8 % co świadczy o tym, iż mniej niż połowa reprezentowanych w badaniach instytucji preferuje te formy pozyskiwania i generowania wiedzy w organizacji.

Ciekawe są informacje o tym kto prowadzi owe szeroko rozumiane szkolenia. Rozkład odpowiedzi jest następujący:

- menedżerowie 42,8%,
- wyróżniający się wiedzą pracownicy 28,6%,
- doradcy i konsultanci zewnętrzni (firmy szkoleniowe) 28,6%.

Struktura tych odpowiedzi jest optymistyczna bowiem wskazuje na docenianie wiedzy nie tylko menedżerów ale i pracowników, którzy formie wielostronnego przekazu mają okazję aby zaistnieć pozytywnie w gronie kolegów i kierowników.

Niezwykle interesujące są wyniki badań nad strukturą występowania pozytywnych typów zachowań w procesach komunikowania się ukierunkowanych na generowanie, rozwijanie i wykorzystanie wiedzy w organizacjach. Rozkład odpowiedzi jest następujący:

- Twórca 43,75%
- Dokumentalista 6,25%
- Analityk 31,25%
- Sędzia 12,5%
- Dyrygent 0%
- Opiekun 6,25%

Przytoczone powyżej wyniki ocen własnych ról w procesie zarządzania wiedzą wskazują, że najliczniejszą grupę stanowią menedżerowie (twórcy) patrzący na problemy organizacyjne jako na pewną całość, wnoszą w relacjach z kolegami i podwładnymi otwartość w dzieleniu się wiedzą i zachęcają innych do udziału w rozwiązywaniu problemów lub projektowaniu nowych rozwiązań organizacyjnych.

W drugiej kolejności wśród menedżerów występuje typ pozytywnego osobnika „komunikacyjnego” jakim jest „analityk”. Tacy kierownicy w detaliczny sposób oceniają przebieg zadań, próbują znaleźć ustrukturalizowaną metodę rozwiązywania problemów a następnie konfrontują wymieniane informacje o problemie z założonym modelem rozwiązania problemu (za-projektowania usprawnienia).

Trzecią grupą typów osobniczych w zarządzaniu wiedzą są „sędziowie”. Tacy menedżerowie są przekonani o istnieniu idealnego (wzorcowego) wykonania zadań, rozwiązywania problemów i opracowywania oraz wdrażania zmian organizacyjnych. Po tym kątem dokonują ocen badanych zjawisk organizacyjnych, przy czym osądowi poświęcają dużo energii.

W dalszej kolejności lokują się „dokumentaliści” i „opiekunowie”. Są to po pierwsze kierownicy preferujący wymianę szczegółowych informacji, lubią otrzymywać sprawozdania, raporty, starają się opisać rozwiązywany problem z różnych perspektyw. Po drugie są to zrównoważeni ludzie (opiekunowie), którzy cieszą się uznaniem u innych bowiem starają się pozyskać współpracowników do rozwiązywania problemu, preferują partycypacyjny styl kierowania chętnie pomagają innym, mają czas na wysłuchanie innych i udzielanie im wskazówek i rad, słowem tworzą klimat do dzielenia się wiedzą. Szkoda tylko, że jest ich tylko 6,25% w badanej próbie.

Wśród respondentów stosownej ankiety nie znaleźli się „dyrygenci” i „podtrzymywacze ognia”. Być może chęć posiadania zespołu w celu dyrygowania nim nie została ujawniona, lub faktycznie z takimi typami osobniczymi nie mieliśmy do czynienia.

Niestety brak „podtrzymywaczy ognia” to brak menedżerów, którzy dostarczają nowe intrygujące zagadnienia wchodzące w skład rozwiązywanych problemów. To także ludzie pobudzający innych do bardziej wyężonej pracy, udzielający pochwał, umiejętnie motywujący innych do aktywnego przekazu wiedzy i osobnicy kreatywni.

Oczywiście ważne jest wskazanie na ile mechanizmy zarządzania wiedzą przekładają się na zmiany organizacyjne a zwłaszcza innowacje, bowiem one są owocem tego procesu i czynnikiem warunkującym trwanie i rozwój organizacji. Zdaniem ankietowanych menedżerów zmiany i innowacje w ich organizacjach, jako efekt generowania, pozyskiwania, dzielenia i wykorzystania wiedzy, mają następującą częstotliwość:

- raz w miesiącu 23%,
- raz na kwartał 19%,
- raz na półrocze 24%,
- raz na rok 25%,
- raz na kilka lat 9%.

Ostatnia informacja budzi niepokój, bowiem świadczy o skostnieniu, braku innowacyjności pewnych organizacji.

Perspektywa podwładnych (współpracowników)

Część udzielonych przez menedżerów opinii może być zweryfikowana odpowiedziami ich współpracowników na podobne pytania a szczególnie

o klimacie w zakresie zarządzania wiedzą poprzez odpowiednią komunikację.

Badani pracownicy zajmujący stanowiska wykonawcze tylko w 52,54% potwierdzili, że w ich organizacjach panuje atmosfera sprzyjająca otwartemu dzieleniu się wiedzą, dyskusji nad problemami i propozycjami nowych rozwiązań organizacyjnych ale w mniejszym stopniu określili chęć pracowników i kierowników do owego dzielenia (47,4%). Jeszcze mniejsza jest ich zdaniem tolerancja dla tzw. „dzikich” pomysłów (37,1%).

Nisko jest oceniane popularyzowanie pojedynczych i zespołowych autorów pomysłów usprawnień organizacyjnych (28,2%), nieco lepiej tolerowanie niepowodzeń przy opracowywaniu i wdrażaniu zmian i innowacji (38%) i nagradzanie autorów pomysłów usprawnień (36%).

Ponad 87% pracowników ocenia siebie jako osoby posiadające odpowiednią wiedzę do pracy na zajmowanym stanowisku ale już mniejszym odsetku (58%) sędzi, że przełożeni i koledzy oceniają ich jako osoby o dużej wiedzy zawodowej i ogólnej.

W grupie pracowników nieznaczną przewagę mają ci, którzy preferują bardziej pracę zespołową niż indywidualną podczas rozwiązywania problemów.

Jeśli konkretny pracownik ma pomysł usprawnienia jakiegoś procesu to częściej dowiadują się o nim koledzy niż przełożony (59% do 41%). Najczęstszymi sposobami dzielenia się pomysłami są:

1. bezpośrednia rozmowa z kolegami w dowolnym, często przypadkowym momencie (51,1%),
2. podczas odpraw i zebrań 48,5%
3. bezpośrednia rozmowa z kierownikiem w ustalonym momencie (42,2%),
4. spontaniczna i bezpośrednia rozmowa z przełożonym (35,8%),
5. podczas nieformalnych spotkań z kolegami (28,8%),
6. drogą telefoniczną (12,7%),
7. celowo poprzez sieć komputerową (11,5%).

Jak wynika z tego zestawienia preferowana jest generalnie rozmowa bezpośrednia, bowiem daje ona szansę na sprzężenie zwrotne, na poznanie stanowiska partnera komunikowania się, partnera dzielenia się wiedzą.

Pomysły te są przede wszystkim dyskutowane na forum pracowniczym, bardzo często modyfikowane i co jest wielce obiecujące w przeważającej mierze wdrażane do praktyki. Odkładanie pomysłów do dyskusji i wdrożenia w przyszłości wskazuje zaledwie 5,3% respondentów a fakt ignorowania ich przez przełożonych wykazuje około 2% badanych.

Do najczęściej stosowanych zespołowych metod rozwiązywania problemów zarządzania badani pracownicy zaliczyli:

1. doraźnie powoływane zespoły zadaniowe 17,9%,
2. grupy wspólnych interesów 12,8%,
3. zespoły analizy wartości 10,3%,
4. wspólnoty praktyków, stałe komisje problemowe, koła jakości po 6,4% wskazań,
5. zespoły wiedzy *group team Ware* 5,13%.

W opinii badanych pracowników aktywny przekaz i nowe rozwiązania organizacyjne (zmiany) wyzwalają w 64% przypadków lepszą jakość pracy u kolegów i przekładają się na dalszą ich kreatywność. Aktywny przekaz wiedzy wyzwala u nich chęć dzielenia się wiedzą i podejmowanie się samokształcenia.

Zdaniem 43,6% respondentów w ich organizacjach popiera się rozwój zawodowy i wspomaga się finansowo różne formy udziału pracowników w szkoleniach. Szkolenia te prowadzone są:

- przez konsultantów zewnętrznych 53,8%,
- przez wyróżniających się pracowników, uznawanych za specjalistów określonej dziedzinie ponad 33%,
- przez menedżerów 16,7%.

Ten rozkład odpowiedzi dowodzi, że w szeroko rozumianym szkoleniu w małopolskich organizacjach (jako szkolący) częściej biorą udział wyróżniający się wiedzą pracownicy niż menedżerowie.

Wyniki w zakresie pozytywnego udziału w aktywnym przekazywaniu wiedzy w badanych instytucjach gospodarczych układa się zdaniem pracowników wykonawczych następująco:

1. Przeważającym typem osobniczym w zakresie aktywnego przekazu wiedzy wśród pracowników jest „twórca” – 47,06%;
2. W drugiej kolejności występują „analitycy” – 17,65%;
3. Na kolejnym miejscu plasują się „dokumentaliści” – 13,73%;
4. 11,76% pracowników określiło się jako „opiekunowie”;
5. 9,8% to tzw. „dyrygenci”;
6. Wśród badanych pracowników 7,84% określiło się jako „sędziowie”.

Wnioski

Zaprezentowany w p. 1. opracowania model komunikacji werbalnej, zorientowanej na wykorzystanie wiedzy, zakłada na każdym poziomie osiągnięcia celów sprzężenie zwrotne. Może ono nawet doprowadzić do przeformułowania celu głównego organizacji i wynikającej z niego wiązki celów. To oczywiście pociąga za sobą konieczność zaprojektowania nowych przebiegów pracy, w tym procesów komunikacyjnych. Mimo niepełnych da-

nych o możliwości praktycznej egzemplifikacji zaproponowanego modelu, braku reprezentatywności badanej próby, można pokusić się jednak o ocenę praktyki komunikowania się w małopolskich organizacjach. Niestety komunikowanie się z podwładnymi nie jest traktowane przez kierowników jako istotna, czy wręcz pierwszoplanowa metoda rozwiązywania problemów, wspomagania realizacji celów określonych jednostek organizacyjnych, choćby z tego powodu, że poświęcają oni na porozumiewanie się z nimi tylko 90 minut swojego zmianowego funduszu czasu pracy.

Studia prowadzone przez T.H. Davenport'a nad wykorzystaniem wiedzy w różnego typu firmach wykazują, że podstawą wykorzystania wiedzy w organizacjach jest przekonanie kierownictwa, że warto inwestować w rozwiązania ułatwiające wykorzystanie zgromadzonej już wiedzy pracowników [Davenport 2007, s. 69]. W tym wypadku inwestycja polega na zwiększeniu czasu na komunikowanie się z podwładnymi i stosowania innych instrumentów np. wspólnot praktyków, grup wspólnych interesów itp.

Badanie wykazuje, że nasi małopolscy menedżerowie nie wierzą w możliwości twórczego wykorzystania wiedzy swych współpracowników w funkcjonowaniu organizacji. Świadczy o tym choćby tak wielkie przywiązywanie wagi do funkcji organizowania oraz kontroli, a stosunkowo mało komunikacji wspomaga realizację funkcji motywowania. Podzielić należy pogląd, że „bezpośredni wpływ kierownika na twórczość pracownika szczególnie intensywnie wywierany jest w ramach realizowanej przez niego funkcji motywowania” [Szwiec 2008, s. 39]. Tu właśnie jest miejsce na aktywne wspieranie postaw i zachowań proinnowacyjnych opartych na wykorzystaniu a szczególnie na aktywnym twórczym przekazie wiedzy. Popularyzowanie pożądanych postaw i zachowań to tylko 20% komunikatów w stosunku do ogółu charakterystyk zadań realizowanych wcześniej, obecnie i w przyszłości.

Warto dodać, że wskazane wyżej „grzechy” zarządzania nie są tylko cechą małopolskich menedżerów. Badania nad możliwościami partycypacji pracowników w zarządzaniu i oceną jakości relacji społecznych w firmach w Polsce wykazują, że na 32 aspekty owej oceny na pierwszym miejscu wskazano łatwy dostęp do przełożonego, na 7 dobry klimat kontaktów z przełożonym, na 15 możliwość rozwoju wiedzy i umiejętności, na 17 możliwość otrzymania bieżącej informacji zwrotnej od przełożonego, na 20 sposób komunikowania i wprowadzania zmian, na 21 miejscu zachęcanie pracowników do proponowania nowych rozwiązań, na 21 uznanie ze strony przełożonych na 22 możliwość otwartego wyrażania własnego zdania, na 23 wykorzystanie rzeczywistego talentu pracownika, na 24 istnienie sprawiedliwego systemu okresowej oceny, na 25 istnienie poczucia wpływu pracowników na sukcesy organizacji, na 26 docenianie profesjonalizmu pracowników, na 29 miejscu właściwy przepływ informacji a na samym

końcu (32 miejsce) udział pracowników w podejmowaniu ważnych decyzji [Dawid-Sawicka 2008, s. 104]. Podkreślić należy, że M. Dawid-Sawicka swymi badaniami objęła 2255 osób z całej Polski.

Jeśli założymy, że w zarządzaniu wiedzą najbardziej pożądanym jest aktywny wielostronny przekaz to uzyskane wyniki badań pozwalają na przeprowadzenie następujących refleksji:

1. Większość (ale nie przeważająca) menedżerów i ich współpracowników ocenia atmosferę do dzielenia się wiedzą jako sprzyjającą, przy czym kierownicy są bardziej optymistyczni;
2. Występuje stosunkowo duża tolerancja dla tzw. „dzikich pomysłów” oceniana przeciętnie na 40%;
3. Popularyzowanie i nagradzanie autorów (oraz zespołów) pomysłów zmian organizacyjnych nie jest silną stroną małopolskich organizacji;
4. Obie grupy respondentów wysoko oceniają swoją wiedzę (odpowiednio 90 i 87%);
5. Dominującą formą dzielenia się wiedzą jest rozmowa bezpośrednia, przy czym jako pierwsi o pomysłach menedżerów dowiadują się ich zwierzchnicy, zaś w przypadku pracowników ich koledzy;
6. Wykorzystanie komputerowego wsparcia do aktywnego przekazu jest niskie;
7. Do najczęściej stosowanych metod zespołowego rozwiązywania problemów zarządzania menedżerowie zaliczyli: stałe komisje problemowe i doraźnie powoływane zespoły problemowe, zaś pracownicy: doraźnie powoływane zespoły zadaniowe i grupy wspólnych interesów;
8. Obie grupy badanych wskazują na pozytywne zmiany w zachowaniach pracowniczych w wyniku uczestniczenia w aktywnym przekazie wiedzy. Objawia się to nie tylko wyższą jakością pracy ale podnoszeniem swej wiedzy drogą samokształcenia;
9. Popieranie a zwłaszcza finansowanie różnych szkoleń jest stosunkowo niskie, co zostało potwierdzone przez około połowę badanych respondentów;
10. Występują różnice zdań w stosunku do tego jakie podmioty prowadzą szkolenia na terenie zakładu pracy. Menedżerowie wskazali przede wszystkim na swych kolegów, zaś pracownicy na pierwszym miejscu wymienili zewnętrznych doradców, dalej wyróżniających się wiedzą pracowników a na końcu menedżerów;
11. Obie grupy badanych wskazały, że wśród pozytywnych typów osób komunikujących się i uczestniczących w zarządzaniu wie-

dzą przeważają „twórcy” a drugiej kolejności wymienili „analityków”.

Zatem wyniki przeprowadzonych badań wykazują, że perspektywy wykorzystania komunikacji jako instrumentu zarządzania wiedzą i osiągnięcia tą drogą sukcesu są wielkie nie tylko w Małopolsce ale i w całym kraju. Tyle tylko, że aby je wykorzystać w zarządzaniu w naszym kraju należy nie tylko wiele poprawić ale i zmienić.

ROZDZIAŁ III

TRANSFER WIEDZY W ORGANIZACJI

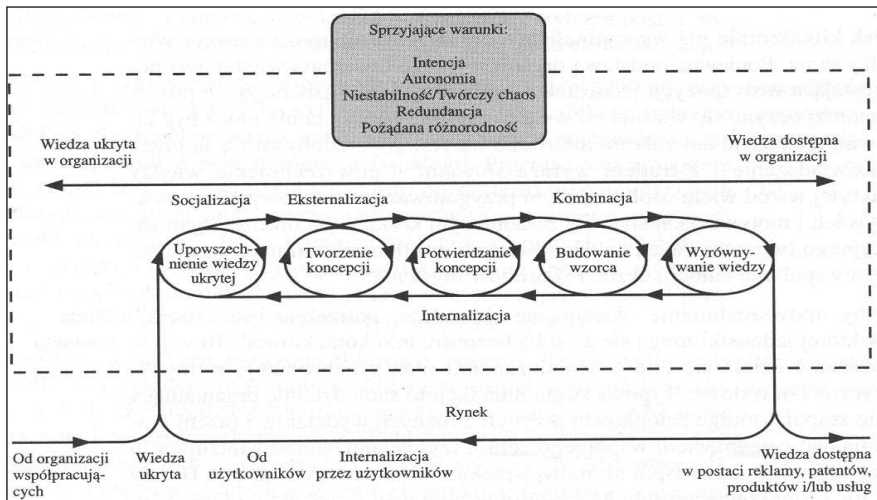
Transfer wiedzy jako obiekt zarządzania

Zarządzanie wiedzą ujęte w sposób ogólny polega na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z wiedzą. Proces zarządzania wiedzą obejmuje zatem realizację funkcji zarządzania koncentrujących się na funkcjach operacyjnych i tworzeniu warunków do jej wykorzystania. Owe funkcje operacyjne to nic innego jak zadania operacyjne czy inaczej mówiąc podstawowe procesy z udziałem wiedzy.

W literaturze przedmiotu występuje wiele ujęć zadań operacyjnych zarządzania wiedzą, które najczęściej ujmowane są w formie procesu. Przykładowo, A. Kowalczyk i B. Nogalski [2007, s. 87] ujmują w ramach cyklu megaprocesu wiedzy jej pozyskiwanie i rozwijanie, kodyfikację, transfer, wykorzystanie. G. Probst w ramach systemu zarządzania wiedzą wyróżnia następujące podstawowe zadania poziomu operacyjnego: identyfikowanie, zdobywanie, rozwijanie, dystrybucję i dzielenie się doświadczeniami, wykorzystanie, zachowywanie wiedzy [Leibold, Probst, Gibbert 2002, s. 190–191]. Jedno z najszerszych ujęć zadań operacyjnych podał R. Maier [2002, s. 46]. Przedstawiono je w rozdziale I.

Cechą charakterystyczną przytoczonych podziałów procesów z udziałem wiedzy i innych ich ujęć jest to, że wśród nich zawsze występuje transfer wiedzy. Jest on jednym z kluczowych procesów z udziałem wiedzy. Dzięki niemu ludzie są w stanie pozyskiwać wiedzę, a organizacje rozpowszechniać i wykorzystywać ją w różnych swoich częściach, w tym samym czasie. Transfer wiedzy jest także podstawą kreowania wiedzy. W szczególny sposób wskazuje na to japoński pięciofazowy model procesu organizacyjnego tworzenia wiedzy (rys. 3.1). Jest to model idealny i składa się z pięciu faz: (1) dzielenie się wiedzą ukrytą, (2) szukanie pomysłów, (3) potwierdzanie pomysłów, (4) budowanie wzorca, (5) wyrównywanie poziomów wiedzy. W pierwszej fazie następuje upowszechnia-

nie jednostkowej wiedzy ukrytej i odpowiada to socjalizacji. Druga faza polega na tworzeniu pomysłu i zbliżona jest do eksternalizacji. Następnie pomysł jest sprawdzany i potwierdzany. Organizacja decyduje czy pomysł godny jest uwagi (potwierdzenia). W czwartej fazie pomysł zostaje przetworzony na wzór. Może być nim prototyp produktu lub mechanizm działania w przypadku „miękkich” innowacji, jak nowy system zarządzania czy innowacja struktury organizacyjnej. Te działania odbywają się w ramach kombinacji. W ostatniej fazie (poprzez internalizację) nowa wiedza jest popularyzowana przez jej rozprowadzanie [Nonaka, Takeuchi 2000, s.111–112].



Rys. 3.1. Pięciofazowy model procesu organizacyjnego tworzenia wiedzy
Źródło: [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 111].

Na przebiegi wiedzy popatrzeć można także przez pryzmat procesów organizacyjnego uczenia się. Ich pierwszym podprocesem składowym jest tradycyjne (inaczej edukacyjne) uczenie się, w trakcie, którego ludzie indywidualnie lub zespołowo pozyskują dzięki zachodzącym procesom postrzegania i informacyjno-komunikacyjnym informacje, przekształcają je w procesach myślowych w wiedzę, a dzięki procesowi rozumowania i prowadzonemu dialogowi z innymi ludźmi, tworzą nową wiedzę lub też kształtują nowe struktury swoich zasobów wiedzy uzyskując przez to nową ich jakość. Drugim subprocesem jest empiryczne uczenie się, które prowadzi do zdobywania nowych doświadczeń i pozwala oczyścić posiadane zasoby wiedzy z wiedzy przestarzałej i bezużytecznej. Ostatnim podprocesem i zarazem najwyższym poziomem organizacyjnego uczenia się jest cybernetyczne uczenie się. Na nie składa się odkrywanie nowych sposobów widzenia i rozumienia rzeczy-

wistości, kwestionowanie i tworzenie wizji, zasad oraz norm działania, eksperymentowanie z nowymi rozwiązaniami, zmiana reguł działania i modeli myślowych ludzi (szerzej: [Mikuła 2006, s. 161–168]). Zasadnicze funkcje organizacyjnego uczenia się to rozwój i dzielenie się wiedzą. Każdy z subprocesów pełni dodatkowe funkcje wobec całości. Główne funkcje tradycyjnego subprocesu organizacyjnego uczenia się to pozyskanie wiedzy istniejącej z otoczenia i jej łączenie z posiadaną. Proces ten koncentruje się przede wszystkim na rozwoju wiedzy spersonalizowanej przy szerokim wykorzystaniu wiedzy skodyfikowanej. Do głównych funkcji cybernetycznego uczenia się zaliczyć można tworzenie nowej wiedzy, łączenie jej z istniejącą lub zastępowanie dotychczasowej wiedzy nową oraz doskonalenie organizacyjnego uczenia się (a więc uczenie się, jak się uczyć). Ważnym zadaniem tego uczenia się jest tworzenie pamięci organizacyjnej, umożliwiającej niedopuszczenie do utraty zasobów wiedzy, np. poprzez fakt zapomnienia lub odejścia pracownika. W dokumentacji organizacyjnej i bazach danych zapisywane są więc istotne informacje napływające do organizacji z otoczenia, ale także informacje dotyczące sposobów działania organizacji, w tym na temat popełnionych błędów i najlepszych praktyk. Zasadniczą funkcją empirycznego uczenia się jest oczyszczenie wiedzy przez odrzucenie elementów nieprzydatnych, nie przynoszących oczekiwanych efektów lub błędnych, poprzez zastosowanie wcześniej pozyskanej nowej wiedzy podczas tradycyjnego i cybernetycznego uczenia się, eksperymentowanie, wprowadzanie zmian, praktyczne wykorzystanie stworzonych koncepcji. W praktycznym działaniu wiedza skodyfikowana i spersonalizowana zostaje przekształcona w wiedzę ugruntowaną.

Ponieważ całość działań realizowanych w ramach pięciofazowego modelu organizacyjnego tworzenia wiedzy prowadzona jest w sposób kolektywny (zespołowy), na każdym z jego etapów występuje przekazywanie i udostępnianie przez ludzi wiedzy oraz dzielenie się wiedzą. Bez tego nie byłoby możliwe zespołowe odszukanie pomysłów i ich potwierdzenie, zbudowanie wzorca i wyrównanie wiedzy w organizacji. Szczegółowe rodzaje procesu transferu wiedzy występują także podczas realizacji każdego z podprocesów organizacyjnego uczenia się. Zatem ogólnie rozumiany transfer wiedzy staje się procesem podstawowym, a niejednokrotnie pierwotnym, pozwalającym realizować pozostałe procesy z udziałem wiedzy.

Transfer wiedzy jest także podstawą realizacji głównych strategii wiedzy organizacji, a jedna z nich, tj. strategia transferu wiedzy, jest przez transfer wiedzy całkowicie zdeterminowana. Strategia ta skoncentrowana jest na systematycznym podejściu do transferu wiedzy, tzn. uzyskaniu, organizowaniu, restrukturyzacji, magazynowaniu albo zapamiętywaniu i ponownym „odpakowaniu” wiedzy dla dalszego rozwoju [Zhou, Fink 2003, s. 43]. Transfer wiedzy jest także sednem takich strategii zarządzania wie-

dzą, jak: strategia rozszerzania wewnętrznego, strategia absorpcji, strategia udostępniania wiedzy¹.

Reasumując, transfer wiedzy jest jednym z zasadniczych procesów z udziałem wiedzy. Bez jego realizacji nie byłoby możliwe zgromadzenie przez człowieka wiedzy, jej łączenie z posiadanymi zbiorami i poddanie dalszej kreacji, zapisanie czy stosowanie w działaniu. Transfer wiedzy stanowi podstawę realizacji procesu uczenia się organizacji. Stanowi on również składnik wielu strategii wykorzystywanych w ramach zarządzania wiedzą. Jest to więc szczególne z zadań operacyjnych, na które specjalną uwagę powinni kierować zarządzający wiedzą, dobierając odpowiednie nośniki wiedzy oraz tworząc warunki jej przebiegów.

Istota transferu wiedzy

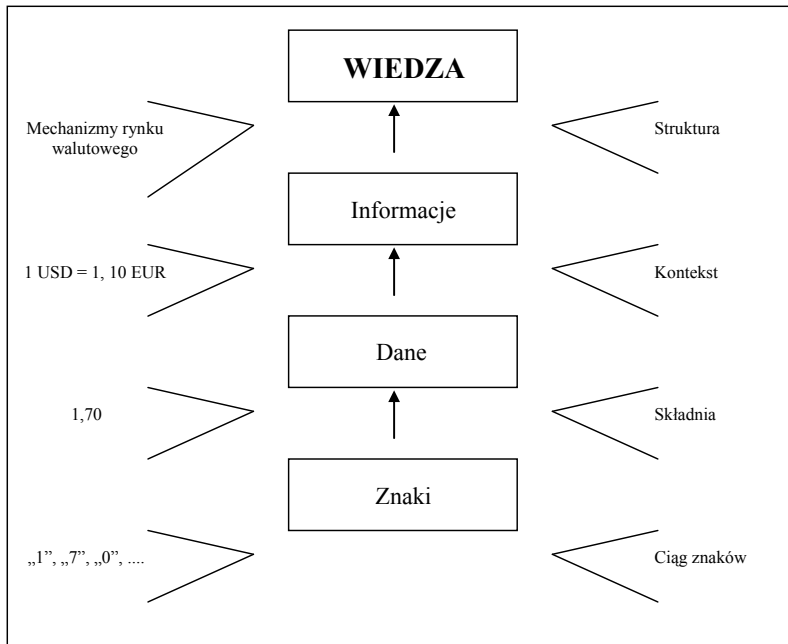
Do procesu transferu wiedzy można różnie podchodzić, a to w zależności od sposobu rozumienia wiedzy czy rozpatrywanego typu wiedzy. Przyjmując przykładowo, że wiedza to pozostałość myślenia, a dokładniej efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia [McDermott 1999, s.106], wiedza staje się ściśle przynależna do umysłu człowieka. Wówczas to nie wiedza jest transferowana lecz informacja, która następnie w procesie myślowym jest przekształcana w wiedzę.

Z umysłem człowieka wiedzę wiążą także Japończycy. Przyjmują, że wiedza to potwierdzone przekonanie. Dotyczy ona przekonań i oczekiwań. Jest funkcją szczegółowego nastawienia, perspektywy lub intencji oraz dotyczy działań. Jest uzależniona od kontekstu i jest względna. Natomiast informacja ujęta jako strumień wiadomości jest instrumentem odkrywania i budowania wiedzy [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 80–81]. Informacja przekształca się w wiedzę kiedy w procesie interpretacji da kontekst i „zakotwiczy się” w wierzeniach i zaangażowaniu człowieka [Nonaka, Toyama, Konno 2000, s. 7]. W tym ujęciu w procesie transferu wiedzy informacja jest nośnikiem wiedzy.

W koncepcjach zachodnich zarządzania wiedzą wiedza wiązana jest z danymi i informacjami. Przykładowo G. Probst, S. Raub i K. Romhardt [2002, s. 27] twierdzą, iż pojedyncze znaki, zestawione zgodnie z regułami określonej składni tworzą dane. Dane, zinterpretowane w konkretnym kontekście dostarczają informacji. Natomiast informacje, którym zostanie nadana struktura, mogą być wykorzystane w pewnym obszarze działalności i wówczas zyskują miano wiedzy (rys. 3.2). Jednocześnie autorzy ci przyjmują, iż przyswajanie wiedzy lub umiejętności poprzez gromadzenie i interpretowanie przez ludzi dużej ilości informacji wymaga czasu i dlatego

¹ Szerzej o tych strategiach: [Mikuła 2006, s. 135–143].

transformacja danych w informacje, a następnie w wiedzę jest procesem ciągłym. W tym ujęciu informacja jest elementem wiedzy i związana jest bezpośrednio z umysłem człowieka, gdyż powstaje przez myślową interpretację kontekstowo osadzonych danych. Transfer wiedzy dokonywany jest więc przez przesyłanie danych, które są elementem wiedzy.



Rys. 3.2. Relacje w hierarchii pojęć dane, informacje a wiedza

Źródło: [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 27].

Przedstawione sposoby rozumienia wiedzy w związku z informacją dotyczą wiedzy spersonalizowanej postaci jawnej i wskazują na drobne niuanse, które z punktu widzenia rozpatrywanego procesu transferu wiedzy są, w niektórych sytuacjach, bardzo istotne. Wyprowadzić na ich podstawie można uogólnienie i wniosek, że ten typ wiedzy przekazywany jest między ludźmi w procesach informacyjno-komunikacyjnych. Co się tyczy wiedzy cichej, to nie jest ona komunikowalna, ale człowiek jest ją w stanie posiadać poprzez zdobywanie praktycznych doświadczeń (np. podczas nauki zawodu). Natomiast wiedza jawna może być zapisywana na różnych nośnikach, np. elektronicznych, przyjmując w ten sposób postać skodyfikowaną. Wówczas jej transfer między ludźmi może być dokonywany przy użyciu sieci komputerowych lub innych metod przesyłu informacji, jak też nawet w klasyczny sposób poprzez transport dokumentów, książek, projektów stworzo-

nych w formie papierowej. Wiedza posiada też zdolność do osadzania się w wytworach ludzkiej działalności przyjmując postać wiedzy ugruntowanej. Lokalizuje się ona w technologiach, procesach, relacjach, markach, systemach, usługach, produktach. Produkty lub systemy materialne mogą być poddane procesowi transportu, ale aby transferować wiedzę ugruntowaną zawartą w technologiach czy procesach, należy ją wcześniej przekształcić na wiedzę spersonalizowaną i ewentualnie dalej w postać skodyfikowaną.

Zakładając, że informacja jest narzędziem budowania wiedzy, transfer wiedzy można przedstawić jako proces mogący przyjąć następującą postać:

1. *Pozyskiwanie wiedzy* jest procesem przepływu wiedzy z otoczenia organizacji do jej wnętrza, jak i procesem, w trakcie którego pracownicy zdobywają wiedzę ze źródeł wewnętrznych, a więc od swoich współpracowników, z dokumentacji i baz danych, dostępnych książek czy czasopism. Pozyskiwanie wiedzy może też zachodzić poprzez jej wydobywanie z produktów konkurentów czy procesów przez nich prowadzonych przykładowo metodą *benchmarkingu*. Pozyskiwanie wiedzy dokonywane jest także poprzez udział w szkoleniach, konferencjach i sympozjach, jak i w sposób nieformalny podczas kontaktów z innymi ludźmi. Ważnym źródłem wiedzy są również media, zwłaszcza w zakresie informacji dotyczących potencjalnych szans i zagrożeń. Nośnikiem wiedzy staje się więc informacja.
2. *Udostępnianie wiedzy* jest procesem odwrotnym do pozyskiwania, w trakcie którego ludzie przekazują wiedzę swoim współpracownikom podając im informacje, np. instrukcję słowną jak wykonać daną operację, albo też pracownik uzyskuje dostęp do baz danych, czy dokumentacji. Udostępnianie wiedzy jest też procesem przepływu wiedzy od organizacji do jej otoczenia. Dokonywane jest to przykładowo poprzez: telefoniczne przekazywanie informacji klientom przez doradców, przekazywanie wraz z produktem instrukcji jego obsługi, przesyłanie do punktów serwisowych technicznej dokumentacji produktów, wymianę z dostawcami i odbiorcami dokumentacji technicznej półproduktów, sprzedaż licencji. Organizacja udostępnia również swoją wiedzę poprzez fakt sprzedaży produktów i usług oraz realizację procesów, które mogą być obserwowane przez podmioty otoczenia.
3. *Rozpowszechnianie wiedzy* jest rozwiniętą formą udostępniania wiedzy, a różnica jest w zasięgu udostępniania. Mianowicie udostępnianie wiedzy jest procesem skierowanym na konkretne osoby, a wiedza przy tej okazji może być poddawana ochronie,

aby nie dotarła do osób niepowołanych (np. udostępnia się bazę danych o klientach wybranym sprzedawcom). Natomiast rozpowszechnianie wiedzy jest działaniem mającym na celu stworzenie z danego zasobu wiedzę ogólnie dostępną. Dokonywane jest to przykładowo poprzez: reklamę, tworzenie stron internetowych, na których zawarte są informacje o firmie i jej produktach, zamieszczanie opisów przypadku albo najlepszych praktyk w podręcznikach albo referatach przedstawianych na konferencjach. Przeciwnością udostępniania wiedzy jest jej ochrona.

4. *Dzielenie się wiedzą* to proces polegający na obopólnym przekazywaniu sobie wiedzy przez ludzi w procesie komunikacji i wzajemnej współpracy. Dzieleniu podlega wiedza spersonalizowana jawna i cicha podczas bezpośredniego kontaktu, prowadzenia dialogu i pracy, w trakcie której ludzie wspólnie zdobywają doświadczenia. Podczas tego procesu ludzie mogą wspomagać się wiedzą skodyfikowaną (np. informacjami z dokumentacji organizacyjnej) i ugruntowaną (np. poprzez analizę uszkodzeń produktu).

Metody transferu wiedzy

A. Brooking [1999, s. 105] analizując ogólnie przepływy wiedzy w organizacji wskazuje kilka dróg transferu wiedzy: poprzez formalną sieć powiązań, poprzez nieformalną sieć powiązań, poprzez instruktaż, poprzez dokumenty, poprzez szkolenia, poprzez dzielenie się doświadczeniami w trakcie spotkań.

Niewątpliwie bardziej czasochłonnym procesem jest transfer wiedzy cichej. K. Perechuda [2005b, s. 50] wśród metod pozwalających na wydobycie wiedzy niejawniej od pracowników wymienia: treningi kierownicze, treningi relaksacyjne, treningi interpersonalne, treningi outdoorowe, treningi decyzyjne, warsztaty psychologiczne, techniki twórczego myślenia, techniki kreowania potencjału intelektualnego, techniki kreowania inteligencji emocjonalnej.

W praktyce transfer wiedzy w organizacji może być realizowany bardzo różnorodnymi metodami. Dobór właściwych metod i poprawne ich wykorzystanie to domena zarządzania wiedzą. Dokonując wyboru metody transferu wiedzy należy wziąć między innymi pod uwagę: cel transferu wiedzy, typ transferowanej wiedzy (spersonalizowana jawna czy cicha, skodyfikowana czy ugruntowana, ogólnie dostępna czy chroniona), źródło wiedzy, adresata transferu wiedzy, warunki i dostępne narzędzia, funkcję metody. W tabeli 3.1 zaprezentowano wybrane metody, które służą transferowi wiedzy wraz z ich podstawowymi funkcjami.

Wybrane czynniki determinujące skuteczność transferu wiedzy

Transfer wiedzy realizowany jest przy wykorzystaniu danych lub/i informacji w procesach informacyjnych i komunikacyjnych. Dlatego też transfer wiedzy w dużej mierze determinowany jest przez podobne czynniki (bariery), które ograniczają skuteczność informowania i komunikacji. Podzielić można je na społeczne, organizacyjne i techniczne.

Tabela 3.1. Wybrane metody transferu wiedzy i ich podstawowe funkcje

Metoda/technika	Pozyskiwanie wiedzy	Udostępnianie wiedzy	Rozpowszechnianie wiedzy	Dzielenie się wiedzą
Analiza reklamacji	X			
Analiza ewidencji transakcji	X			
Badania marketingowe	X			
Analiza zawartości prasy specjalistycznej	X			
Publikacje specjalistyczne na temat organizacji i prowadzonych przez nią działań			X	
Wystąpienia na seminariach, sympozjach, konferencjach, publikacje w materiałach konferencyjnych	X		X	X
Udostępnianie dokumentacji technicznej punktom serwisowym		X		
Instrukcje obsługi produktów		X		
Zebrań i odprawy		X		X
Instruktaż w miejscu pracy	X	X		
Wykład konwencjonalny i problemowy	X			
Wykład konwersatoryjny	X			X
Prezentacja	X			
Demonstracja i pokaz	X			
Trening pracy grupowej	X			X
Mentoring	X			X
Coaching	X			X
e-learning	X			
Benchmarking	X			
Informacje na ogólnodostępnych stronach internetowych organizacji			X	
Reklama produktów i organizacji			X	
Analiza Informacji zawartych na stronach internetowych konkurencji	X			
Poczta elektroniczna	X			
Koła jakości				X

Źródło: opracowanie własne.

Jako przykłady barier społecznych transferu wiedzy o charakterze indywidualnym wyróżnić można [Ziębicki 2005, s. 297–298]:

- obawę o utratę własnej pozycji, siły oddziaływania na innych i możliwości wywierania wpływów,
- obawę przed ujawnieniem własnych słabości,
- niedostrzeganie osobistych korzyści płynących z dzielenia się wiedzą.

Inne przykładowe przyczyny ograniczenia skuteczności procesu transferu wiedzy leżące po stronie człowieka, to: percepcja selektywna, wyłączone słuchanie, błędna interpretacja pojęć lub towarzyszącej przekazowi werbalnemu komunikacji niewerbalnej, niedostatek wiedzy, odczuwane emocje, konserwatywny sposób myślenia, brak zaufania. I. Nonaka, R. Toyama i T. Konno [2000, s. 29] szczególnie istotne znaczenie przypisują takim elementom, jak miłość, troska, zaufanie i wzajemne zobowiązania, które są podstawą między innymi procesu transferu wiedzy ukrytej i pozwalają wytworzyć w organizacji atmosferę sprzyjającą dzieleniu się wiedzą oraz przeciwdziałającą monopolizowaniu informacji.

Do grupy barier społecznych można także zaliczyć: niesprzyjający dzieleniu się wiedzą klimat organizacyjny, segmentacyjną kulturę organizacyjną, niesprzyjającą zarządzaniu wiedzą kulturę narodową pracowników determinującą typ kultury organizacji (w postaci cech: wysokiego poziomu unikania niepewności i dużego dystansu władzy).

Równie liczne bariery transferu wiedzy pochodzą od strony organizacji. Do nich zaliczyć można przykładowo błędnie skonstruowany system motywacyjny. Badania przeprowadzone wśród kadr zarządzających największych polskich przedsiębiorstw wskazują, że w 80% badanych firm pracownicy są motywowani do dzielenia się wiedzą i doświadczeniami, lecz istnieją poważne w tym procesie ograniczenia. Główną przeszkodą jest konkurencja między pracownikami i działami organizacji oraz niedostateczna świadomość korzyści wynikających z dzielenia się wiedzą [Kobyłko 2006, s. 47]. Przykładową przeszkodą transferu wiedzy leżącą po stronie systemu motywacji jest zastosowanie akordowej formy wynagradzania, która automatycznie ogranicza skłonność ludzi do kontaktów i wzmaga indywidualną koncentrację na przebiegu własnej pracy. Również struktura organizacyjna może być barierą w dla procesów transferu wiedzy, bowiem czym ona jest bardziej rozbudowana tym występują większe problemy związane z komunikacją. Po stronie struktury organizacyjnej utrudnieniem dla procesów transferu wiedzy może być ograniczenie autonomii pracowników i ścisły podział pracy. Inne przykładowe bariery transferu wiedzy, wskazane przez P. Cabałę, C. Mesjasza, H. Piekarz, A. Stabryłę i K. Woźniaka [2009, s. 246], to:

- brak organizacyjnych rozwiązań systemów gromadzenia wiedzy,
- gromadzenie wiedzy, ale brak jej rozpowszechniania,
- duża fluktuacja specjalistów.

Jeszcze inne organizacyjne bariery transferu wiedzy to [Świtalski 2003, s. 105]:

- brak przygotowania organizacji do absorpcji wiedzy,
- transfer danych i informacji z pominięciem kontekstu, w którym powstały,
- zbyt skomplikowany i wielocłonowy system przekazu wiedzy, który prowadzi podczas transferu do jej deformacji.

Typowymi technicznymi barierami spotykanymi podczas transferu wiedzy są szумы występujące w trakcie procesu komunikacji międzyludzkiej, ale tu można włączyć także przestrzeń między ludźmi ograniczającą możliwość ich kontaktów, małą szybkość i pojemność pamięci komputerów, spowolnione działanie Internetu, braki zasięgu telefonii komórkowej, brak odpowiedniej widoczności przedstawianych podczas prezentacji materiałów informacyjnych itp.

Skuteczność procesów transferu wiedzy w praktyce polskich organizacji

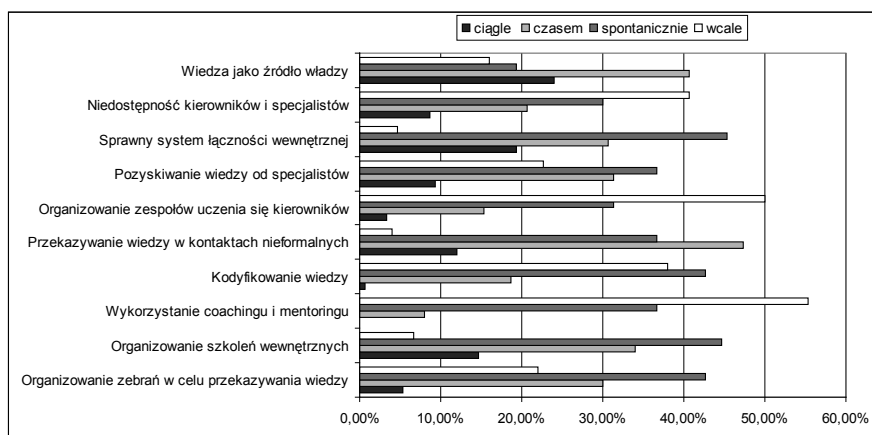
M. Świtalski [2003, s. 106–110] w efekcie badań efektów zarządzania wiedzą w różnego typu polskich organizacjach wyprowadził kilka interesujących wniosków:

- im przedsiębiorstwo aktywniej uczestniczy w grze rynkowej tym lepiej organizuje wewnętrzne procesy zarządzania wiedzą. Najślabiej w tym zakresie wypadają przedsiębiorstwa komunalne, których działalność oparta jest na monopolu naturalnym;
- nie przykładają odpowiedniej wagi do pracy zespołowej oraz pracy wspomagananej przez zewnętrznych trenerów i konsultantów – brak wewnętrznej wymiany doświadczeń i wiedzy;
- występuje zaniechanie poszukiwania wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa, zapisywania jej i upowszechniania. Wiedza zastana postrzegana jest jako zagrożenie i dąży się do jej eliminacji, marnotrawiony jest w ten sposób potencjał dorobku organizacji;
- systemy informacji wewnętrznej są niewydolne – występuje natłok informacji zbędnych, tworzone procedury nie odróżniają wagi informacji;
- występuje brak woli udostępniania wiedzy i dzielenia się nią. Wiedza staje się dobrem ekskluzywnym, dostępnym dla wybranych (kto ma wiedzę, ten ma władzę);

- brakuje systemów wewnętrznego transferu wiedzy, a pracownicy muszą indywidualnie zabiegać o wiedzę;
- systemy motywacyjne są niedostosowane do wymogów organizacji uczącej się.

Wskazane nieprawidłowości potwierdzają wyniki innych badań. Badania przeprowadzone w 2006 r., w których wykorzystano opinie 150 losowo dobranych respondentów zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach Małopolski, wskazują znaczne ograniczenie w wykorzystaniu sposobów realizacji strategii rozszerzania wewnętrznego wiedzy (rys. 3.3). Do stwierdzonych najbardziej krytycznych problemów zaliczyć należy [Mikuła, Makowiec 2009, s. 41–42]:

- rzadkość wykorzystania coachingu i mentoringu – aż 55,33% badanych podmiotów nie stosuje tych metod, a w sposób ciągły żadna ze 150 badanych firm,
- niewielkie wykorzystanie zebrań jako metody przekazywania wiedzy (ciągle stosuje tylko 5,33% badanych organizacji, czasem – 30%),
- brak wykorzystania u 50% firm metody *learning sets* (czyli zespołów wzajemnego uczenia się kierowników),
- ciągle szkolenia wewnętrzne prowadzi zaledwie 14,67% przedsiębiorstw (22 ze 150), a 51,34% sporadycznie lub w ogóle,
- zaledwie 19,33% badanych organizacji ma w pełni sprawny system łączności wewnętrznej.



Rys. 3.3. Zakres wykorzystania podstawowych działań dotyczących realizacji strategii rozszerzania wewnętrznego wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Mikuła, Makowiec 2009, s. 35].

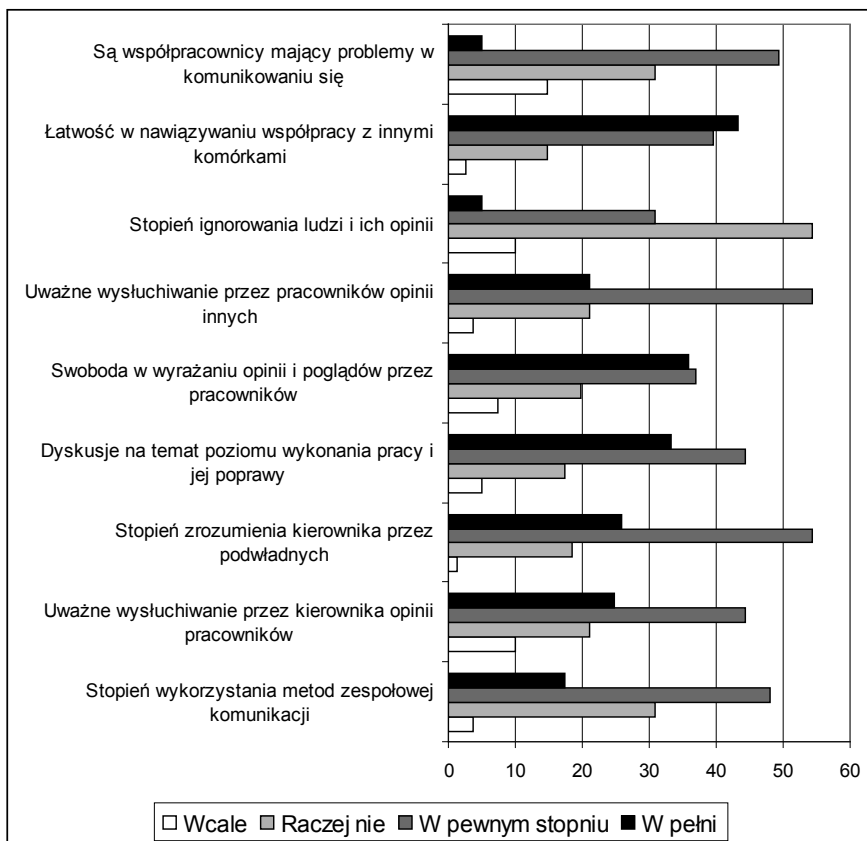
W tabeli 3.2 i na rys. 3.4 przedstawiono procentowo zestawione wyniki późniejszych badań empirycznych nad skutecznością procesów komunikacyjnych. Badania te przeprowadzono w 81 małych i średnich przedsiębiorstwach Polski Południowej w 2008 roku. Uzyskane dane stanowią opinię respondentów pracujących w tych przedsiębiorstwach.

Jak obrazują wyniki badań pełne wykorzystanie metod zespołowej komunikacji występuje tylko w 14 firmach, tj. 17, 3%. Bariera w przekazywaniu informacji jest niewielki stopień uważnego wysłuchiwanie przez kierowników opinii pracowników. Problemy w tym zakresie występują aż w 75,3% badanych przedsiębiorstw. Niezadowolający jest również stopień zrozumienia kierownictwa przez podwładnych. Pełne zrozumienie występuje tylko w 25,9% objętych badaniem organizacji. Dyskusje dotyczące poziomu wykonania pracy i jego poprawy są w znacznym stopniu ograniczone aż w 22,2% firmach.

Tabela 3.2. Niektóre determinanty skuteczności procesów komunikacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach (w %)

Wybrane determinanty skuteczności komunikacji	Wcale	Raczej nie	W pewnym stopniu	W pełni
Stopień wykorzystania metod zespołowej komunikacji	3,7	30,9	48,1	17,3
Uważne wysłuchiwanie przez kierownika opinii pracowników	9,9	21	44,4	24,7
Stopień zrozumienia kierownika przez podwładnych	1,2	18,5	54,3	25,9
Dyskusje na temat poziomu wykonania pracy i jej poprawy	4,9	17,3	44,4	33,3
Swoboda w wyrażaniu opinii i poglądów przez pracowników	7,4	19,8	37	35,8
Uważne wysłuchiwanie przez pracowników opinii innych	3,7	21	54,3	21
Stopień ignorowania ludzi i ich opinii	9,9	54,3	30,9	4,9
Łatwość w nawiązywaniu współpracy z innymi komórkami	2,5	14,8	39,5	43,2
Są współpracownicy mający problemy w komunikowaniu się	14,8	30,9	49,4	4,9

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3.4. Niektóre determinanty skuteczności procesów komunikacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach (procentowo)

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne z prezentowanych tu wyników badań (tabela 3.3) świadczących o ograniczeniach w transferze wiedzy w organizacjach zostały przeprowadzone pod koniec 2009 roku. Dotyczyły one wybranych barier realizacji procesów organizacyjnego uczenia się. W opracowaniu tych wyników wykorzystano 99 użytecznych kwestionariuszy wypełnionych przez losowo dobranych przedstawicieli różnego typu organizacji zlokalizowanych w Polsce Południowej (szerzej: [Mikuła 2010, s. 87–96]).

Tabela 3.3. Wyniki badania barier procesów organizacyjnego uczenia się (w procentach odpowiedzi)

Lp.	w pełni	w pewnym stopniu	raczej nie	wcale
1. W mojej firmie szeroko wykorzystuje się metody pracy zespołowej oparte na komunikacji między ludźmi (narady, zebrania, odprawy, techniki twórczego rozwiązywania problemów itp.)	28,28%	34,34%	29,29%	8,08%
2. Kierownictwo informuje pracowników jaki rodzaj wiedzy powinna mieć w posiadaniu organizacja i poszczególnej pracownicy	20,20%	52,53%	23,23%	4,04%
3. Pracownicy posiadają szeroki dostęp do informacji nawet wykraczających poza ich bieżące operacyjne potrzeby	25,25%	37,37%	30,30%	7,07%
4. Kierownictwo promuje i wspiera różnorodne sposoby pozyskiwania wiedzy	27,27%	42,42%	22,22%	8,08%
5. Podczas szkoleń lub zebrań występuje u mnie wyłączone słuchanie (nie koncentruję się na omawianym temacie i myślę o innych sprawach)	9,09%	23,23%	33,33%	34,34%
6. Kierownictwo manipuluje przekazywanymi pracownikom informacjami	14,14%	31,31%	44,44%	10,10%
7. Między kierownictwem a pracownikami istnieje dystans, który uniemożliwia otwarte dzielenie się informacjami	18,18%	36,36%	33,33%	12,12%
8. Organizacja przestrzeni pracy uniemożliwia łatwe nawiązywanie i prowadzenie komunikacji międzyludzkiej	18,18%	26,26%	42,42%	13,13%

Źródło: opracowanie własne.

Tak jak w poprzednich badaniach, tu także wyniki obrazują ograniczony stopień wykorzystania metod pracy zespołowej opartych na komunikacji międzyludzkiej. Brak wykorzystania lub na znaczące ograniczenie ich stosowania wskazało aż 37,37% badanych. Stopień celowego ukierunkowania procesów pozyskiwania wiedzy jest także znacząco zubożony. Pełne ukierunkowanie potwierdziło tylko 20,2% respondentów. Na szeroki dostęp do informacji wskazała ¼ badanych. W pozostałych przypadkach stopień ten jest ograniczony. Kierownictwo promuje i wspiera w pełni różnorodne sposoby pozyskiwania wiedzy tylko w 27,27%

badanych organizacji. Aż 32,32% badanych podczas zebrań lub szkoleń w pełni bądź w pewnym stopniu stosuje wyłączone słuchanie. Często też dochodzi do manipulowania informacjami przez kierownictwo – wcale takich sytuacji nie ma zaledwie 10,1% badanych organizacji. Dystans uniemożliwiający dzielenie się informacjami występujący między kierownictwem a pracownikami, to również nierzadka dysfunkcja – 54,54% respondentów wskazało na jego pełne lub stopniowe występowanie. Utrudnieniem transferu wiedzy między pracownikami jest także organizacja przestrzeni pracy. Nieprawidłowości tego typu występują w 62,62% badanych organizacji.

Zaprezentowane wyniki badań wskazują na dość częste dysfunkcje stanowiące utrudnienia w procesach transferu wiedzy w organizacjach. Mogą one być przyczyną wielu negatywnych konsekwencji, jak: niekompetencja pracownicza, opóźnienia w realizacji zadań, nadmierne koszty, niski poziom innowacyjności, złe stosunki międzyludzkie, itp.

Przelamywanie barier transferu wiedzy

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele użytecznych zaleceń, których właściwe wykorzystanie powinno wyeliminować bariery transferu wiedzy w organizacji. Przykładowo, w procesie budowy kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą należy [Jashapara 2006, s. 256–257]:

- wskazać, w jaki sposób dzielenie się wiedzą wiąże się z celami przedsiębiorstwa,
- dobrać odpowiednie do specyfiki organizacji rozwiązania (tworzące takie artefakty, jak spotkania towarzyskie, wspólny język albo witryny internetowe),
- wprowadzić odpowiedni system motywacyjny, zachęcający do dzielenia się wiedzą,
- umożliwić rozwijanie kontaktów służących dzieleniu się wiedzą, zapewnić czas na wymianę pomysłów i informacji w ramach wspólnot praktyków,
- powiązać dzielenie się wiedzą z powszechnie akceptowanymi i głęboko zakorzenionymi wartościami fundamentalnymi zamiast z wartościami pożądanymi,
- wspomagać tzw. „biurokrątców”, którzy są nieoceniceni jeśli chodzi o przekazywanie wiedzy pomiędzy różnymi grupami pracowników,
- na czele projektów stawiać ludzi, którzy potrafią zdopingować i zarazić innych ideą dzielenia się wiedzą i udzielać im wszelkiego wsparcia.

P. Łychmus [2010, s. 41] wskazuje na szczególną rolę umiejętności osób przekazujących wiedzę, które wykorzystują techniki „nabywania, utrzymania i pogłębiania wiedzy”. Wśród nich są umiejętności werbalne, związane z doбором odpowiedniego dla słuchaczy słownictwa, stosowania częstych przykładów, analogii i metafor, ale także zastosowania właściwej modulacji głosu – modulacji i akcentowania istotnych treści. Dodatkowo jej zdaniem ważne jest:

- posiadanie umiejętności pozawerbalnych, związanych z podkreśleniem przekazywanych treści mową ciała,
- stosowanie różnych sposobów prezentacji wiedzy, np. wykład uzupełniony pokazem,
- poznanie słuchaczy i ich dominującego sposobu odbierania rzeczywistości (tzn. czy są słuchowcami, wzrokowcami czy kinetykami),
- przygotowanie w związku z tym odpowiednich rekwizytów i urządzeń,
- staranne zaplanowanie rozpoczęcia prelekcji w celu zdobycia zainteresowania, uwagi i przychylności słuchaczy,
- przewidzenie barier, jakie mogą pojawić się w trakcie sesji i umiejętność ich przełamanie,
- zadbanie o wszelkie aspekty techniczne – odpowiednie przygotowanie pomieszczenia,
- przygotowanie dodatkowych materiałów ułatwiających słuchaczom śledzenie treści i robienie notatek,
- zadbanie o dobre warunki fizycznego środowiska w sali – dobra wentylacja, klimatyzacja itp.

W budowaniu społecznej infrastruktury współtworzenia wiedzy – a więc też jej transferu – zdaniem C.K. Prahalad i V. Ramaswamy [2005, s. 185] ważna jest między innymi:

- dominacja merytokracji – a nie hierarchii, co oznacza, że należy się koncentrować na odkrywaniu i mobilizowaniu wiedzy eksperckiej, niezależnie od opisów czy tytułów stanowisk,
- organizacja wiedzy wokół wspólnot praktyki, a nie według silosów administracyjnych czy organizacyjnych.

I. Nonaka [2006, s. 45–46] opisuje ciekawą zasadę budowania struktur organizacyjnych jaką wykorzystują japońskie przedsiębiorstwa. Zastosowanie jej może sprzyjać optymalizacji i dynamizowaniu procesu transferu wiedzy. Jest nią „tworzenie zapasu”, co oznacza celowe nakładanie się na siebie pewnych działań, obowiązków kierowniczych czy informacji. Zachodnim menedżerom kojarzy się ta sytuacja z marnotrawstwem i zbytecznym dublowaniem. Jednak zapas ten jest niezwykle istotny, gdyż sprzyja wymianie

poglądów i dialogowi. Tworzy on jednocześnie „wspólny grunt poznawczy” wśród pracowników i przyczynia się do przepływu wiedzy jawnej i ukrytej.

C.K. Prahalad i V. Ramaswamy [2005, s. 185–186] wyróżniają także warunki stworzenia właściwej infrastruktury technicznej środowiska wiedzy:

- musi istnieć łatwy oraz sprawny dostęp do informacji z wielu różnorodnych i odziedziczonych baz danych – będących częściami istniejących firm,
- muszą też być łatwo dostępne rozmaite rodzaje danych – w postaci audio, wideo, obrazów, tekstów, statystyki,
- nawigacja musi być na tyle łatwa, żeby zajęci kierownicy liniowi mogli sami przeszukiwać bazy danych, zamiast zlecać to zadanie analitykom,
- interfejsy danych muszą być łatwe i intuicyjne,
- infrastruktura powinna ułatwiać nie tylko testowanie hipotez, lecz także ich formułowanie,
- infrastruktura powinna ułatwiać dzielenie się informacjami z wielu źródeł oraz przechowywać i chronić wątki wiedzy łączące kierowników,
- musi istnieć możliwość powracania do danych, uzupełniania ich o nowe informacje i generowania nowej wiedzy.

Optymalizując procesy transferu wiedzy między pracownikami ważne jest także, aby:

- pracownicy odczuwali poczucie przynależności do społeczności organizacji, a więc żeby znali się i występowało między nimi wzajemne zaufanie,
- postępowali w sposób charakterystyczny dla zachowań lojalnych wobec organizacji,
- posiadali motywację ukierunkowującą ich na aktywny udział w procesach uczenia się, jak i umiejętności uczenia się,
- występował ogólny dostęp do informacji, przy zachowaniu właściwej dla potrzeb organizacji równowagi w zastosowaniu strategii personalizacji i kodyfikacji, tj. podejściem technicznym i społecznym w zarządzaniu wiedzą,
- prowadzić odpowiednio zorganizowany ciągły proces rozwoju zawodowego każdego z pracowników, z wykorzystaniem różnorodnych metod,
- uzyskać orientację zespołową – czyli przekonanie, że podstawową jednostką uczenia się jest zespół pracowników,
- uzyskać orientację na klienta – czyli ukierunkowanie na identyfikację, antycypację i zaspakajanie potrzeb klientów,

- stworzyć klimat organizacyjny sprzyjający twórczości i innowacjom, który umożliwi dzielenie się wiedzą, eksperymentowanie oraz uczenie się na błędach.

Przedstawione rozważania na temat transferu wiedzy z pewnością nie wyczerpują zagadnienia. Chcąc optymalizować ten proces w organizacji, jak i między organizacją i jej otoczeniem, konieczne jest rozpoznanie wszelkich czynników determinujących przebieg transferu wiedzy, zwłaszcza odświadczenie potencjalnych barier, a następnie sposobów ich przełamywania.

ROZDZIAŁ IV

KOMUNIKACYJNE ASPEKTY ORGANIZACJI PRACY PRACOWNIKÓW WIEDZY

Wprowadzenie

„Komunikowanie się jest esencją zarządzania” [Potocki 2008, s. 8]. Bez odpowiedniej komunikacji w organizacji różne zasoby firmy nie zostają w pełni i optymalnie wykorzystane.

Funkcjonowanie organizacji w warunkach gospodarki opartej na wiedzy wymusza na zarządzających przyjęcie odmiennej od dotychczasowej optyki. Skutkiem redefinicji struktury zasobów ludzkich współczesnego przedsiębiorstwa dochodzi bowiem do reorientacji z zasobów materialnych na niematerialne – wzrasta rola kapitału ludzkiego jako strategicznego dobra organizacji stanowiącego podstawowy nośnik wiedzy i główną płaszczyznę oraz nadrzędny katalizator jej kreacji.

Jak podkreśla L.C. Thurow [2006, s. 14] wiedza obecnie jest nową podstawą dobrobytu, a nigdy dotąd tak nie było. W przyszłości, mówiąc o swoim majątku, właściciele będą mówić o kontroli nad wiedzą. Zmienia się także język dotyczący wytwarzania majątku. Można było mówić o posiadaniu zasobów materialnych, jednak nie da się analogicznie mówić o „posiadaniu” wiedzy. Z ludzi, którzy mają wiedzę nie da się zrobić niewolników. To, na czym dokładnie polega kontrolowanie, posiadanie wiedzy staje się istotną kwestią w gospodarce opartej na wiedzy.

Z tej perspektywy niezwykle istotna staje się koncentracja na komunikacji społecznej w organizacji, postrzeganej jako konfrontacja, utrzymywanie i wymiana systemów wartości, postaw, motywów i zachowań organizacyjnych, wartości generowanych przez aktorów organizacyjnych oraz zespołów pracowniczych [Perechuda 1997, s. 82]. Najwyższą rangę zyskuje umiejętność zarządzania, a zwłaszcza odpowiedniego motywowania kluczowych dla przetrwania i rozwoju organizacji pracowników, będących nośnikiem najbardziej cennej wiedzy i katalizatorem budowania kluczowych

kompetencji firmy. Bez właściwej komunikacji, której celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami nie możliwe jest kształtowanie sprzyjającej temu kultury organizacyjnej, stymulowanie rozpowszechniania wiedzy i wdrażania praktyk kreacji wiedzy organizacyjnej.

Strategicznego znaczenia nabierają wszelkie działania zarządzających w kierunku uruchamiania zwłaszcza funkcji integracji intelektualnej i emocjonalnej komunikowania się, skutkującej wzrostem stopnia identyfikacji pracowników z organizacją, ich wyższą lojalnością i otwartością w zakresie dzielenia się wiedzą.

Jasność komunikatów, precyzyjna wizja organizacji, klarowny obraz preferowanych postaw, motywów, wzorców behawioralnych i systemu wartości prowadzi do projektowania takiego środowiska pracy i przyjęcia takiego nastawienia wobec specyficznych pracowników, które w największym stopniu wykorzysta ich potencjał intelektualny, społeczny i organizacyjny na rzecz wzrostu konkurencyjności i efektywności firmy.

Specyfika zarządzania pracownikami wiedzy

Współcześnie konstituuje się nowa klasa, najcenniejszych z punktu widzenia przetrwania i rozwoju organizacji, pracowników – subpopulacja specjalistów – kompetentnych, wysoko wykwalifikowanych profesjonalistów, których najcenniejszym wyróżnikiem jest wiedza, najczęściej cicha i rzadka. Lojalni jedynie względem osobistego rozwoju zawodowego, grający w oparciu o swoje unikalne kompetencje oraz gotowość do zmian, charakteryzują się tym, że ich największym majątkiem jest talent. Pojawienie się pracowników wiedzy spowodowało zmianę warunków gry rynkowej, gdyż ich pozycja i waga w organizacji odwracają układ sił negocjacyjnych w relacji pracodawca – pracownik. Pracownicy wiedzy bowiem pełnią na tyle istotną dla sukcesu przedsiębiorstwa, na rzecz którego działają, rolę, że samodzielnie kształtują atrybuty stanowiska pracy, a niekiedy nawet są w stanie wymusić konkretne ustępstwa ze strony pracodawcy. Dzieje się to zazwyczaj w sektorach w istocie działających w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, zwłaszcza w firmach w pełni opartych na wiedzy, tzw. *knowledge-intensive firms*.

W konsekwencji, ewolucji ulega praca menedżerów, a wręcz w kontekście zarządzania pracownikami wiedzy, mówi się o „końcu świata menedżerów”, gdyż w tym przypadku oddzielanie tych dwóch grup nie ma sensu. Praca oparta na wiedzy może być i zazwyczaj jest wykonywana zarówno przez menedżerów, jak i podwładnych im profesjonalistów. Pod względem wymiernych korzyści i kosztów różnica pomiędzy zarządzaniem a pracą opartą na wiedzy współcześnie jest niewielka [Davenport 2007, s. 156]. Dlatego też, w przypadku pracowników wiedzy najczęściej podkreśla się

ideę przywództwa i sięga metafory heterarchicznej sieci powiązań między neuronami. Zgodnie z nią rola menedżera profesjonalistów jest zmienna w zależności od kontekstu oraz kompetencji. Centrum władzy, realizując właściwe zadania przywódcze, stanowi ten pracownik wiedzy, który dysponuje kompetencjami adekwatnymi do aktualnej sytuacji i w konkretnych warunkach [Imafidon 2009, s. 24].

W uzupełnieniu nakreśla się nową rolę przywódcy – integratora, który [Gobillot 2008, s. 21, 92]:

- dba o własną wiarygodność i ma zaufanie do innych ludzi, dzięki czemu organizacja może podejmować ryzyko współtworzenia wartości z interesariuszami zewnętrznymi,
- nadaje znaczenie relacjom poprzez jednoczenie interesariuszy wokół wspólnych celów,
- zachęca do dialogu i konstruktywnych rozmów, które traktuje jako sposób na budowanie zaangażowania,
- przyjmuje na siebie ryzyko w dążeniu do osiągnięcia najważniejszego celu,
- oddziałuje na innych, by skłonić ich do pozytywnego zaangażowania na rzecz osiągnięcia celu,
- wzbudza w innej osobie poczucie woli podejmowania wyzwań i udzielania wsparcia.

Profesjoniści jako nowa subpopulacja pracowników

Obecnie jednym z zasadniczych wyzwań staje się efektywne zarządzanie nową klasą pracowników – profesjonalistami – tymi głównie pracującymi z informacjami lub rozwijającymi i wykorzystującymi wiedzę na stanowisku pracy [Chick 2007, s. 40], osobami reprezentującymi wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, do których najważniejszych celów pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy [Davenport 2007, s. 22]. Dlatego H. Czubasiewicz [2009, s. 249] podkreśla, iż w istocie pracownik wiedzy to nie stanowisko, a raczej pozycja zajmowana w organizacji, wynikająca z posiadania wysokich kompetencji merytorycznych, intelektualnych, osobowościowych warunkujących określone zachowania i motywacje. Przekładają się one na umiejętności rozwiązywania problemów i szeroki zakres rozumienia organizacji, dla której się pracuje. Wówczas pracownik wiedzy pełni rolę specjalisty, innowatora, lidera i mentora.

W swej istocie więc praca oparta na wiedzy charakteryzuje się dużą autonomią wykonawcy, małą strukturyzacją i niską rutynizacją, a także wy-

sokim poziomem abstrakcji i kompleksowością. Od pracownika wymaga zaawansowanej wiedzy, kreatywności i innowacyjności [Ramirez, Steudel 2008, s. 565]. Jej specyfika determinuje konkretne cechy profesjonalisty, określa jego środowisko pracy, zarysowując konkretne atrybuty (zob.: [Ab-basi, Belhadjali, Hollman 2009, s. 368]; [Ehin 2008, s. 338]; [Imafidon 2009, s. 24]; [Morawski 2009b, s. 155–156]; [Yang, Moon, Rowley 2009, s. 27]) (tab. 4.1):

- efekty pracy pracowników wiedzy są trudno mierzalne i kwantyfikowalne,
- specjaliści są wynagradzani za pomysły i rozwiązania – nie za ilość przepracowanych godzin na stanowisku pracy,
- profesjonalisci w swojej pracy koncentrują się na wynikach i rzeczywistej wartości dodanej – nie wysiłkach, wkładzie i kosztach,
- pracownicy wiedzy doskonale wiedzą, że ludzie i ich wiedza, a nie stanowiska pracy decydują o sukcesie organizacji,
- specjaliści są niechętni biurokracji, rozgrywkom politycznym, a brak kompetencji jest dyskwalifikujący,
- profesjonalisci spodziewają się systematycznego pionowego i poziomego sprzężenia zwrotnego o rezultatach wykonywanej pracy,
- warunkiem *sine quo non* kreatywności pracownika wiedzy jest komfortowe samopoczucie na stanowisku pracy, zależne od silnie rozbudowanego kapitału społecznego,
- dzielenie się wiedzą cichą i budowanie kapitału społecznego, zwłaszcza w oparciu o relacje zewnętrzne jest krytyczne dla ich sukcesu,
- specjaliści oczekują zainteresowania ze strony przełożonych wszystkim swoimi pomysłami, nie zawsze adekwatnymi w konkretnej sytuacji organizacyjnej.

Profil kompetencji profesjonalisty w aspekcie wiedzy, jaką dysponują specjaliści, nakreślają D.H. Henard i M.A. McFadyen [2008, s. 40–46]. Zakładając, że wiedza „wolnych najmitów” działających na rzecz organizacji jest w największym stopniu katalizatorem innowacji w tym przedsiębiorstwie przedstawiają kompetencje pracownika wiedzy jako zbiór umiejętności umożliwiających ewolucję w górę piramidy wiedzy (rys. 4.1). Przy czym najcenniejsi dla firmy profesjonalisci posiadają w największym zakresie, znajdującą się na szczycie piramidy i decydującą o trwałej przewadze konkurencyjnej, wiedzę twórczą. Wiedza kreatywna stanowi wypadkową wiedzy istniejącej, nabytej z wielu źródeł i wiedzy nowej, wymyślonej, nie będącej kompilacją dotychczasowej.

Tabela 4.1. Pracownicy wiedzy jako profesja

Atrybuty profesjonalisty		
WIEDZA	jako zasób	nieustannie modyfikowany, dynamicznie zmienny, błyskawicznie i wielokierunkowo ewoluujący
	sposób nabywania	studia, praktyka zawodowa, nieustanne autoszkolenie, śledzenie na bieżąco pojawiających się nowości
	miejsce nabywania	uczelnie wyższe – tylko na etapie wstępnym, później praktyka, kursy branżowe i nieustanne samokształcenie
	czas nabywania	non stop, całe życie
	wspólnota wiedzy	nieformalne uczestnictwo w wirtualnych grupach dyskusyjnych (w sieci) wymieniających informacje i doświadczenia
WARTOŚCI W PRACY	praca	jako szansa osobistego rozwoju
	wartość naczelną: praca traktowana	jako czynność autoteliczna (zabawa, samorealizacja)
	główne miary jakości wykonanej pracy	walory pragmatyczne, ale i estetyczne (funkcjonalność, użyteczność, lecz także piękno, elegancja stosowanych rozwiązań)
	potrzebne przedmioty	autoekspresja – forma sztuki, wymagająca kreatywności, poszukiwania nowych niestandardowych rozwiązań, przekraczanych granic („ludzkich” i „sprzętowych”)

Źródło: [Czarkowska 2006, s. 180].



Rys. 4.1. Hierarchia wiedzy w portfelu kompetencji profesjonalisty

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Henard, McFadyen, 2008, s. 41–42].

Dlatego specjaliści osiągający ten poziom wiedzy są głównym elementem kreacji innowacji w organizacji i oni zasadniczo mają największy wpływ na osiągnięcie i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Stąd

konstruując profil kompetencji pracownika wiedzy, autorzy podkreślają jako nadrzędną umiejętność rozwijania potencjału wiedzy od nabytej, po specyficzną do twórczej.

Finalnie, portfel kluczowych kompetencji specjalisty powinien uwzględniać (tab. 4.2): dogłębną wiedzę ekspercką, umiejętności przywódcze, pracy w zespole, efektywnego komunikowania się, budowania zaufania, wysoką kreatywność i innowacyjność, a także orientację na działanie, zdolność krytycznego myślenia oraz nawiązywania i utrzymywania długotrwałych relacji z klientami.

Tabela 4.2. Kluczowe kompetencje pracownika wiedzy

Kluczowa kompetencja	Atrybuty
Orientacja na działanie	Ustala cele, osiąga je, przewyższa przeszkody, ustanawia standardy, przyjmuje odpowiedzialność i ustala jej zakres, tworzy środowisko zorientowane na efekty oraz jest aktywny
Komunikacja	Komunikuje się dobrze, zarówno werbalnie, jak i na piśmie. Efektywnie przekazuje informacje, dzieli się pomysłami z innymi. Uważnie słucha oraz rozumie różne punkty widzenia. Prezentuje pomysły uważnie i precyzyjnie. Rozumie istotne informacje zawarte w prezentowanych danych.
Kreatywność/Innowacje	Tworzy nowe idee oraz rozwija i ulepsza już istniejące systemy. Podejmuje ryzyko poszukiwań nowych rozwiązań. Zachęca do podobnych zachowań.
Krytyczne myślenie	Posiada zdolność definiowania niejasnych kwestii oraz koncentracji na pojawiających się problemach. Wykonuje zadania prawidłowo dzięki solidnemu działaniu.
Orientacja na klientów	Słucha klientów, buduje ich lojalność, powoduje wzrost ich satysfakcji, zapewnia zaangażowanie, dostrzega oczekiwania klientów oraz odpowiada na nie.
Umiejętności interpersonalne	Efektywnie nawiązuje rozmowę z innymi, buduje zaufanie w relacjach z innymi.
Przywódcztwo	Motywuje, deleguje, inspirowanie, współpracuje, zachęca innych. Rozwija kulturę, w której pracownicy mają poczucie przynależności. Buduje konsensus oraz rozstrzyga konflikty. Skupia pracę zespołu na osiągnięciu celu (celów).
Praca zespołowa	Wie, kiedy oraz jak przyciągać, rozwijać, nagradzać i wykorzystywać zespoły do optymalizacji wyników. Działa w celu budowania zaufania, inspirowanie entuzjazm, zachęca innych, pomaga rozstrzygać konflikty i osiągać konsensus w celu zdobycia wysokich wyników.
Ekspertyza techniczna	Wykazuje duży poziom profesjonalizmu technicznego oraz wiedzy eksperckiej. Posiada wiedzę o firmie z zakresu jej działalności operacyjnej, strategii i procesów finansowych, oraz ich konsekwencjach dla firmy.

Źródło: [Berger, Berger 2004, s. 6–8; cyt. za: [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2010, s. 24]].

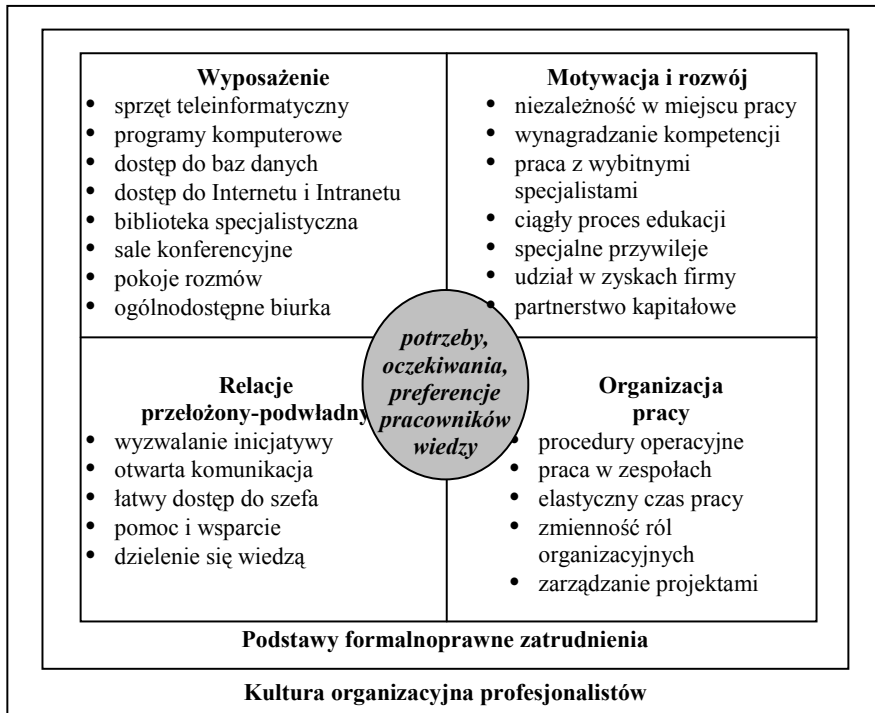
Optymalne środowisko pracy specjalisty

Dysponujący tak szerokim wachlarzem kompetencji pracownicy wiedzy stanowią osobliwą kategorię. Mianowicie, w pełni mobilni, elastyczni o ogromnych możliwościach adaptacyjnych są w stanie świadczyć swoje usługi z każdego miejsca globu – czas i miejsce przestają mieć znaczenie. Ponadto, nie mając żadnych dylematów etycznych, co do zmiany miejsca pracy, sprawiają, iż kompetencje, którymi dysponują są ważniejsze dla zabiegających o nich organizacji niż ich przynależność do konkretnej instytucji w celu rozwoju kariery zawodowej. Dlatego też, przedsiębiorstwa chcąc pozyskać dla nich bezcenne kompetencje profesjonalistów powinny stworzyć im odpowiednie środowisko pracy, bowiem „*przemyślane, świadomie projektowane środowisko pracy staje się inspirującym ładunkiem motywacyjnym*” [Morawski 2009b, s. 157].

Strategiczną kwestią pozostaje budowanie lojalności pracowników wiedzy. Odpowiedź mogą stanowić działania poszczególnych organizacji w kierunku pozyskiwania i utrzymywania specjalistów, a to diagnozowanie psychologicznych potrzeb profesjonalistów, tworzenie przyjaznych warunków rozwoju intelektualnej poczty pantoflowej, czyli przede wszystkim formowanie kapitału społecznego przedsiębiorstwa oraz budowanie wizerunku firmy opartej na pracownikach wiedzy i kształtowanie marki dobrego pracodawcy.

M. Morawski, proponuje, by w ramach opracowywania odpowiedniego środowiska pracy dla profesjonalistów stworzyć tzw. strefę komfortu, odwołującą się do czterech aspektów (rys. 4.2) (szerzej zob.: [Morawski 2009a, s. 65–68]):

- organizacji pracy opartej na rolach, projektach i zespołach,
- możliwości rozwoju i motywacji,
- nowoczesnego wyposażenia ułatwiającego i wspomagającego realizację zadań,
- relacji z przełożonym, który jest partnerem, ekspertem i mentorem.



Rys. 4.2. Środowisko pracy pracownika wiedzy

Źródło: [Morawski 2009a, s. 67].

Zapewniając odpowiednie warunki na stanowisku pracy pracownikowi wiedzy warto również rozważyć następujące sugestie zaproponowane przez T. Davenporta [2007, s. 137, 139–142], a to:

- specjaliści cenią nowoczesne technologie, lecz twierdzą jednocześnie, iż najbardziej wartościowych informacji dostarczają im partnerzy z sieci kontaktów, a niektóre, cenne informacje przechowują również w postaci dokumentów papierowych,
- profesjonalści wolą przestrzenie zamknięte, ale lepiej komunikują się ze sobą w przestrzeniach otwartych,
- największe skupiska specjalistów znajdują się w określonych regionach geograficznych,
- pracownicy wiedzy dużo podróżują służbowo, są bardzo mobilni i pracodawcy powinni ułatwić im produktywną pracę poza biurem, wyposażając ich w najnowocześniejsze narzędzia,
- praca oparta na wiedzy wymaga koncentracji, stąd optymalne stanowisko pracy profesjonalisty powinno zapewniać mu prywatność akustyczną, wizualną i przestrzenną,

- specjaliści nie dają się skusić dodatkowymi atrakcjami w miejscu pracy,
- profesjonaliści cenią sobie autonomię, więc trzeba im zapewnić pewien wpływ na kształtowanie swoich stanowisk pracy.

Reasumując, w ramach kształtowania pożądanej strefy komfortu na szczególną uwagę zasługuje przede wszystkim budowanie kapitału społecznego i tworzenie sieci kontaktów. Umożliwiają one kreację wiedzy, usprawniają komunikację, kształtują kompetencje. Intelktualna poczta pantoflowa, nieformalne grupy wsparcia w rozwiązywaniu interesujących i trudnych merytorycznie problemów w istocie wiążą pracownika wiedzy z organizacją [Ehin 2008, s. 338–340].

Rozwój kapitału społecznego, rozbudowywanie relacji wewnątrz i zewnątrz organizacyjnych generujących rozbudowę sieci kontaktów stymuluje kultura organizacyjna oparta na zaufaniu, stanowiąca warunek konieczny efektywnego zarządzania specjalistami, wsparta kulturą organizacji opartej na wiedzy, traktowanej jako warunek wystarczający projektowania właściwej profesjonalistom strefy komfortu. Kultura wysokiego zaufania umożliwia bowiem wspólne uczenie się oraz determinuje chęć dzielenia się wiedzą, wyzwala przedsiębiorczość i niewykorzystane dotychczas talenty, gdyż uwalnia i mobilizuje ludzką podmiotowość, wyzwala kreatywne, nieskrępowane, innowacyjne, energiczne działania wobec innych osób (tab. 4.3) (szerzej zob.: [Juchnowicz 2009, s. 176–177]).

Dodatkowo, reputacja przedsiębiorstwa jako firmy sprzyjającej pracownikom wiedzy, otwartej na nich i świadomej ich specyfiki, nie zmuszającej, ale zachęcającej do rozwoju kompetencji, stanowi dodatkowy element budujący trwałe relacje z tą kategorią pracowników [Henard, McFadyen 2008, s. 40]. Elementy strategii budowania marki pracodawcy sprzyjającego pracownikom wiedzy charakteryzuje tab. 4.4.

Tabela 4.3. Wybrane uwarunkowania kultury zaufania

Czynniki sprzyjające budowie kultury zaufania	Czynniki utrudniające budowę kultury zaufania
Normatywna pewność	Normatywny chaos
Uniwersalizm	Partykularyzm
Równość	Hierarchia
Przejrzystość organizacji	Niejasność podziału zadań i obowiązków
Stabilność porządku społecznego	Płynność, tymczasowość
Odpowiedzialność władzy	Arbitralność i nieodpowiedzialność władzy
Egzekwowanie praw i zobowiązań	Bezradność i permisywizm
Szanowanie godności, integralności i autonomii członków organizacji	Lekceważenie członków organizacji, instrumentalne traktowanie

Źródło: [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2010, s. 84–85].

Tabela 4.4. Elementy strategii budowania marki pracodawcy sprzyjającego pracownikom wiedzy i związane z nimi działania

Element budowania marki pracodawcy	Związane z nim działania
Określenie profilu firmy	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowanie dla potencjalnych kandydatów prawdziwej informacji o firmie, wskazującej dalsze plany rozwoju organizacji
Dbłość o reputację na rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"> • analiza pozycji konkurencyjnej swojej organizacji na rynku pracy, zwłaszcza w swojej branży (ustalenie, za co ceniona jest firma) • analiza reputacji firmy w jej najbliższym otoczeniu • ocena jakości produktów i usług świadczonych przez firmę • ocena działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu
Stworzenie i utrzymywanie niepowtarzalnej kultury organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie wysokich standardów we wszystkich obszarach działalności firmy • zatrudnianie tylko najlepszych z grona potencjalnych kandydatów • stworzenie klimatu otwartości i szczerości • wspieranie różnorodności
Zapewnienie wsparcia informatycznego	<ul style="list-style-type: none"> • wdrożenie nowoczesnych technologii, mające na celu ułatwienie osobom zatrudnionym pracy niezależnie od obszaru, w którym realizują swoje zadania
Zbudowanie kultury sukcesu	<ul style="list-style-type: none"> • promowanie najlepszych, tak aby byli rozpoznawani w organizacji • wyznaczenie wysokiego poziomu oczekiwanej efektywności • wspieranie innowacji • precyzyjne określenie zasobów, które są do dyspozycji pracowników • wspieranie badań i rozwoju
Dbłość o efektywność systemu komunikowania się	<ul style="list-style-type: none"> • wymaganie lub wymuszanie na pracownikach komunikowania się ze współpracownikami • dostarczanie narzędzi niezbędnych do sprawnej komunikacji • eliminacja barier komunikacyjnych
Zapewnienie efektywnego przywództwa	<ul style="list-style-type: none"> • podkreślanie niezwykle istotnej roli zasobów ludzkich w realizacji celów strategicznych organizacji • ukierunkowanie na przyszłość • zapewnienie dostępności kadry menedżerskiej dla pracowników • dostarczanie pracownikom dokładnej informacji zwrotnej na temat ich pracy • delegowanie odpowiedzialności • rozwijanie kompetencji pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Buchelt 2008, s. 75–76].

Celem diagnozy potrzeb psychologicznych profesjonalistów jest wzmacnianie ich zaangażowania i lojalności wobec przedsiębiorstwa (szerzej zob.: [Glace, Jones 2008, s. 13]). Działania wynikające z przeprowadzonych analiz psychologicznych pracowników wiedzy w istocie zbieżne są z kształtowaniem strefy komfortu, gdyż zmierzają do zaspokojenia potrzeb przynależności, szacunku i samorealizacji. Ogólnie, opierają się na wypracowaniu wysokiego poziomu zaufania pomiędzy pracownikami i obopólnej

odpowiedzialności. Koncentrują się na zapewnieniu specjalistom zadań rozwojowych, zróżnicowanych, o dużym znaczeniu i autonomii¹.

Często, w ramach definiowania potrzeb psychologicznych specjalistów i doboru zbieżnego z nimi systemu motywacyjnego, sięga się analizy profili osobowościowych profesjonalistów, określających ich stosunek do pracy i przez to wyznaczających cechy najlepszego, z perspektywy ich oczekiwań, środowiska pracy (tab. 4.5).

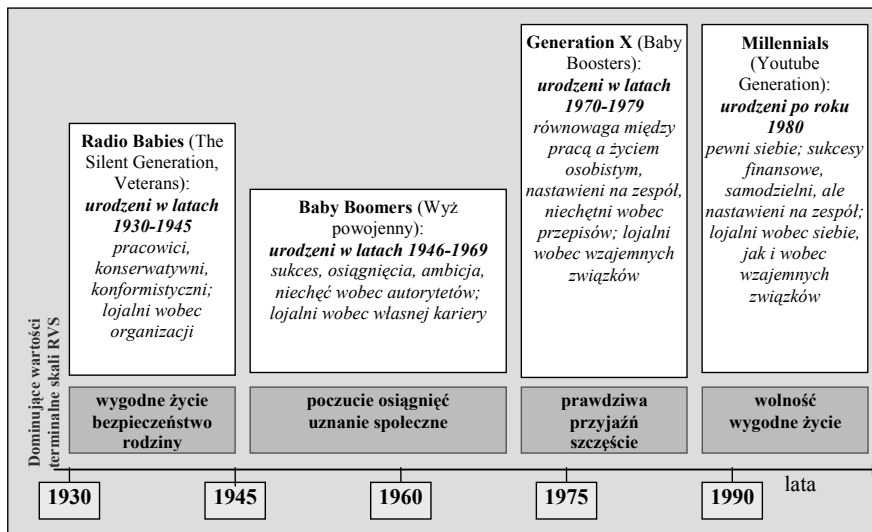
Tabela 4.5. Typy osobowościowe pracowników wiedzy a pożądana przez nich strefa komfortu

Profil osobowościowy specjalisty	Stosunek do wykonywanej pracy	Atrybuty optymalnej strefy komfortu
KREATOR DZIEDZICTWA	Meritum pracy stanowi tworzenie rozwiązań o trwałej wartości	Autonomia Możliwości rozwoju i bycia kreatywnym Szanse inwestowania w rozwój firmy Ciekawe merytorycznie zadania warunkujące ciągłe uczenie się i budowanie kompetencji indywidualnych
PROFESJONALNY GRACZ ZESPOŁOWY	Istotą pracy jest funkcjonowanie w efektywnym zespole	Współpraca Zabawa Wyraźnie zdefiniowane role zespołowe i zadaniowe Szanse nabycia nowych, unikatowych kompetencji Możliwości podnoszenia osobistych kwalifikacji na bazie uczenia się od innych i przejmowania ich wiedzy cichej
RYZYKANT	Praca stanowi jeden z elementów życia pełnego przygód, wyzwań i kreatywnej zabawy	Wysokie gratyfikacje finansowe Elastyczność Możliwość wyboru zadań spośród zestawu wielu długoterminowych opcji Luźne zadania do realizacji, niewymagające przesadnej skrupulatności
BŁĘKITNY PTAK	Praca dostarcza środków do życia, natomiast nie jest (być może na razie) priorytetem	Elastyczność Duże wsparcie socjalne Wyraźnie określone warunki pracy – możliwości łatwego wejścia i wyjścia z zadań zespołowych Zabawa Elastyczny czas pracy Działalność w wirtualnych zespołach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Erickson, Gratton 2008, s. 12–13.]

¹ Wymiary zadania zidentyfikowane w zmodyfikowanym modelu charakterystyki pracy J.R. Hackmana i G. Oldhama (szerzej zob.: [Mikuła 2000, s. 267–271]).

Ponadto, w działaniach zmierzających do wyznaczenia atrybutów optymalnej strefy komfortu pracowników wiedzy podkreśla się wagę pokolenia, do którego należy i z którym identyfikuje się konkretny specjalista. Obserwuje się bowiem istotną zmianę systemu wartości charakterystycznego dla pokolenia *baby boomers*, pokolenia X i pokolenia Y oraz znaczące przeobrażenia ich stosunku do pracy (rys. 4.3). W efekcie, w odniesieniu do odpowiedniego profesjonalisty, efektywnymi narzędziami wykorzystywanymi w ramach stosowanego systemu motywacyjnego będą te, zbieżne z ideami konkretnego pokolenia pracowników organizacji opartych na wiedzy.



Rys. 4.3. Dominujące wartości poszczególnych pokoleń pracowników organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Robbins 2004, s. 44]; [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk 2009, s. 118].

O ile bowiem pokolenie X preferuje swobodę nad korporacyjną lojalność z przekonaniem „chcę sam sobie być szefem” i w związku z tym poszukuje sposobów na wyłączenie profesjonalnych pośredników (prawników, księgowych, brokerów, doradców) z transakcji biznesowych, opuszcza pracodawcę, kiedy pojawi się problem w miejscu pracy, to pokolenie Milenium – tysiąclecia, poszukuje sposobów na poprawę niepraktyczności pokolenia *Baby boomers* i brak dyscypliny pokolenia *Baby busters* [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2010, s. 23–24].

Tabela 4.6. Specyfika generacji Y

system wartości
<ul style="list-style-type: none"> – osoby mobilne w sensie psychologicznym i w odniesieniu do kariery zawodowej – przenoszą się z firmy do firmy, z miasta do miasta, z kraju do kraju, – zmieniają nie tylko miejsce pracy, ale i zawody, nie wyobrażają sobie pracy, która im nie odpowiada, – wolą pracę ciekawą niż ciężką, – działający w szybkim tempie, – ufni, pełni wiary w siebie, otwarci i tolerancyjni, – ponieważ przez całe życie mówiono im, że mogą robić, co tylko chcą, mianują się grupą, która chce naprawić świat, – wyznają tradycyjne wartości; mimo, że nie chcą popełniać błędów rodziców, szanują ich, – zorientowani na cele, wierzący w ciężką pracę i poświęcenie osobistych przyjemności dla dobra ogółu, – nie chcą rozwodów, pracoholizmu, chorób wywołanych stresem ani życia bez zabawy, nie myślą o karierze w dłuższej perspektywie („Kto wie, co się może wydarzyć?”), – osoby, które chcą być szanowane nie tylko przez rówieśników, ale i starszych, – mają doświadczenie, jeśli chodzi o życie w nietradycyjnej rodzinie
praca w perspektywie wyznawanych wartości
<ul style="list-style-type: none"> – brak bezpieczeństwa w pracy zmienili w atuty: możliwość podróżowania, zdobywania owych doświadczeń, poznawanie nowych ludzi, rozwijanie nowych umiejętności i brak nudy, – choć są optymistami i pragną wolności, są bardziej konformistyczni od pokolenia X; mniej chętnie pracują w sformalizowanych strukturach ale chcą pasować do grupy nieformalnej i być jej członkami, – pragną robić ciekawe rzeczy, które mają znaczenie, – nie obawiają się złożonych projektów, są zdolni wykonywać kilka zadań w tym samym czasie, – preferują nieformalne układy międzyludzkie, w tym także – niezobowiązujące stroje, – ponieważ liczą się ze sobą, ważne są dla nich ich własne cele i wartości, zawsze rozważają, jak obowiązki służbowe wpłyną na ich życie prywatne, – większą wagę przywiązują do życia prywatnego, oczekują elastycznego czasu pracy, możliwości zmiany trybu pracy z pełnego etatu na część lub możliwości wyjechania na rok na wakacje, – chcą łączyć pracę z podróżowaniem, a w takiej sytuacji nie grozi im bezrobocie, – świetnie radzą sobie z korzystaniem z nowych technologii i wykorzystywaniem ich w biznesie; preferują tzw. wirtualne rozwiązywanie problemów (np. e-mailem) niż spotkania twarzą w twarz lub telefony

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk 2009, s. 119–121].

Generacja Youtube jest postrzegana jako grupa najlepiej wykształcona i chcąca się uczyć (wykorzystując technologię, od innych, *on-line*, w dowolnym miejscu i czasie). To cyfrowi tubylercy, którzy chętnie poru-

szają się w sieci informacji, oczekują więc, że wszystko będzie się działo szybko. Metaforycznie – miarą szybkości jest dla nich czas potrzebny na otwarcie pliku MP3 lub wiadomości tekstowej; nie mają zatem czasu na zastanowienie i refleksję. Charakterystyczne dla tej generacji są trzy pojęcia: wybór, opcje i elastyczność, które odnoszą się do pracy, finansów i warunków życia. Jest to także pierwsze pokolenie, które dorastając myślało o sobie w skali globalnej. Jego przedstawiciele demonstrują wrażliwość na problemy występujące w skali światowej, takie jak wojna, dbałość o środowisko naturalne lub dyskryminacja ze względu na płeć, rasę czy orientację seksualną; są zdecydowanie bardziej nastawieni na woluntaryzm. Istotne dla tej grupy są zatem przede wszystkim różnorodność i zmiany we wszystkich aspektach życia [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk 2009, s. 119–121].

Analizując pokolenie Y, warto podkreślić elementarne wyróżniki tej generacji w postaci osobliwych (tab. 4.6), bo przeciwstawnych cech [tamże, s. 120]:

- autonomii i przynależności – chcą być niezależni, ale nie lubią czuć się samotni,
- rebelii i konformizmu – przeciwstawiają się standardom społecznym, ale chcą przynależać do grupy,
- idealizmu i pragmatyzmu – rodziców uważają za hipokrytów, a siebie za osoby szczere, ale zdające sobie sprawę z realiów,
- narcyzmu i intymności – mają często obsesję na punkcie własnego wyglądu i potrzeb, lecz często porozumiewają się z innymi na poziomie podstawowym (nie wnikają w uczucia).

Tabela 4.7. Kluczowe atrybuty pożądanego przez pracowników wiedzy strefy komfortu – wyniki badań empirycznych

Ranking najistotniejszych elementów środowiska pracy pracowników wiedzy	
w opinii specjalistów pokolenia Y	w opinii profesjonalistów z pokolenia X
1. Elastyczna telekomunikacja i możliwości telepracy.	1. Elastyczna telekomunikacja i możliwości telepracy.
2. Dopasowanie kulturowe.	2. Pewność zatrudnienia.
3. Praca zbieżna z życiem prywatnym.	3. Praca zbieżna z życiem prywatnym.
4. Programy coachingu i mentoringu.	4. Rozbudowany program socjalny.
5. Zaawansowane programy szkoleń.	5. Dopasowanie kulturowe.
6. Etyka w miejscu pracy.	6. Etyka w miejscu pracy.
7. Pewność zatrudnienia.	7. Zaawansowane programy szkoleń.
8. Rozbudowany program socjalny.	8. Programy coachingu i mentoringu.
9. Inicjatywy proekologiczne pracodawcy.	9. Programy budujące kapitał społeczny organizacji.

Preferowane strategie retencji wiedzy w organizacji	
w opinii specjalistów pokolenia Y	w opinii profesjonalistów z pokolenia X
<ol style="list-style-type: none"> 1. Przyuczanie do pracy. 2. Wspólnoty i sieci kontaktów. 3. Dokumentowanie. 4. Automatyczne aktualizowanie baz danych. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wspólnoty i sieci kontaktów. 2. Dokumentowanie. 3. Przyuczanie do pracy. 4. Automatyczne aktualizowanie baz danych.
Pożądane przez pracowników wiedzy techniczne rozwiązania stanowiska pracy	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Narzędzia umożliwiające współpracę. 2. Poczta elektroniczna, przeglądarki, portale. 3. Narzędzia wspomagające wirtualizację pracy. 4. Narzędzia wizualizacyjne (grafiki). 5. Mapy wiedzy. 6. Narzędzia business intelligence. 7. Narzędzia analizy zawartości. 8. Videokonferencje. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Narzędzia umożliwiające współpracę. 2. Poczta elektroniczna, przeglądarki, portale. 3. Narzędzia analizy zawartości. 4. Narzędzia business intelligence. 5. Mapy wiedzy. 6. Narzędzia wspomagające wirtualizację pracy. 7. Videokonferencje. 8. Narzędzia wizualizacyjne (grafiki).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Holtshouse 2009a, s. 29; Holtshouse 2009 b, s. 18].

W odwołaniu do płaszczyzny relacji z przełożonym D.H. Henard i M.A. McFadyen [2008, s. 45–46] przedstawiają dyrektywy dla zarządzających pracownikami wiedzy, umożliwiające ewolucję wiedzy specjalistów w górę hierarchii wiedzy. Po pierwsze należy dostosować modele myślowe pracownika wiedzy do jego potencjału i maksymalnie wykorzystywać jego kreatywność. Tak ukształtować sposób myślenia, by poszukiwał nowych źródeł wiedzy poza organizacją i chętnie dzielił się swoją wiedzą, próbował przekształcać własną wiedzę cichą na pojęciową i usystematyzowaną. W związku z tym pożądane jest nagradzanie za otwartość w transferze wiedzy. Konieczne stają się redukcje barier organizacyjnych i komunikacyjnych. Współpraca ponad strukturami organizacyjnymi stanowi najważniejszy warunek kreacji wiedzy organizacyjnej na bazie wiedzy kluczowych profesjonalistów zatrudnionych przez przedsiębiorstwo.

Dopełnienie rozważań traktujących o kształtowanie optymalnej dla pracowników wiedzy strefy komfortu mogą stanowić wyniki badań empirycznych dotyczących preferowanych przez specjalistów atrybutów ich środowiska pracy, rozgraniczone ze względu na generację, do której należą respondenci. Potwierdzają one ewolucję systemu wartości i w związku z tym oczekiwań dotyczących pracy w optyce przedstawicieli pokolenia X (Baby Busters) i pokolenia Y (*Youtube Generation*). Rezultaty przeprowadzonych analiz uwypuklają znaczącą rolę sieci i ducha wspólnotowości dla profe-

sjonalistów oraz podkreślają rangę empatii i podzielenia tego samego systemu wartości opartego o lojalność, zaufanie i równowagę między życiem zawodowym a osobistym. Dowodzą wagi realizacji zadań inspirujących, trudnych merytorycznie, budujących wiedzę pracowników wiedzy. Uznają konieczność rozbudowy infrastruktury informatycznej.

Przywódca wśród profesjonalistów

Ewolucja struktury zatrudnienia w organizacjach XXI wieku i wyłonienie się subpopulacji pracowników organizacji opartych na wiedzy determinują redefinicję roli menedżera specjalistów, zdecydowanie w kierunku przywódcy organicznego (tab. 4.8).

Aby skutecznie przewodzić profesjonalistom zarządzający nimi powinni skoncentrować się na przeobrażeniu własnej roli, zmieniając horyzont:

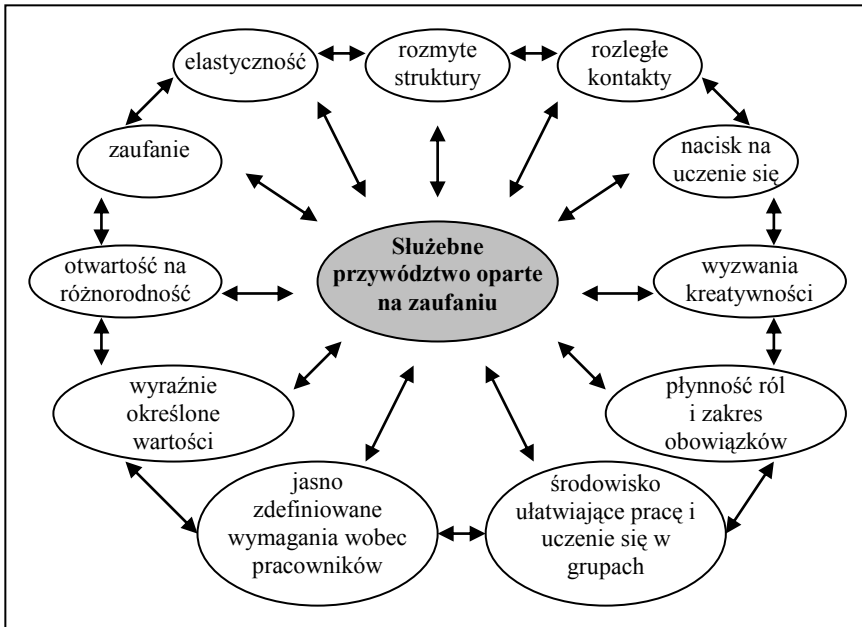
- od nadzorowania pracy do wykonywania jej wraz z pracownikami,
- od organizowania struktur hierarchicznych do tworzenia wspólnot,
- od zatrudniania i zwalniania pracowników do działań mających na celu wybór i zatrzymanie najlepszych,
- od pracy fizycznej do pracy umysłowej,
- od pomiarów widocznych rezultatów pracy do oceny efektów niewidocznych,
- od ignorowania kultury przedsiębiorstwa do tworzenia kultury opartej na wiedzy,
- od wspierania biurokracji do jej redukowania,
- od ograniczania się do pracowników wewnętrznych do wykorzystywania zasobów z różnych źródeł [Davenport 2007, s. 157].

Tabela 4.8. Paradygmaty przywództwa w ujęciu G.C. Avery

Paradygmat przywództwa	Klasyczny	Transakcyjny	Wizjonerski	Organiczny
Czas obowiązywania	Od starożytności do lat 70. XX w.	Od lat 70. XX w. do połowy lat 80. XX w.	Od połowy lat 80. XX w. do 2000 r.	Po 2000 r.
Podstawa władzy	Dominacja przywódcy przez szacunek i (lub) władzę, służącą wydawaniu poleceń i kontrolowaniu.	Wpływ wywierany na członków grupy w kontaktach osobistych oraz uwzględniający ich opinie i odczucia. Tworzenie odpowiedzialnego środowiska zarządzania.	Emocje – przywódca inspirowuje członków grupy.	Wspólne interpretowanie otoczenia w grupie. Przywódcy mogą się wyłaniać spośród grupy zamiast być formalnie wyznaczani.
Źródło zaangażowania członków grupy	Strach przed przywódcą lub szacunek dla niego; dążenie do zdobycia nagrody lub uniknięcia kary.	Wynegocjowanie nagrody, umowy i oczekiwania.	Wspólna wizja; charyzma przywódców; zindywidualizowane podejście do członków grupy.	Popieranie wartości i procesów wspólnych dla danej grupy; chęć samookreślenia.
Wizja	Wizja przywódcy nie jest konieczna, aby zapewnić sobie posłuszeństwo członków grupy.	Wizja nie jest konieczna i może nie być nigdy wyartykułowana.	Wizja jest najważniejsza; członkowie grupy mogą wnieść wkład w wizję przywódcy.	Wizja wyłania się w grupie; wizja jest ważnym elementem kultury organizacji.

Źródło: [Avery 2009, s. 39].

Metamorfoza współczesnej roli menedżera w kontekście kreowania środowiska sprzyjającego pracy opartej na wiedzy skutkuje nakreśleniem roli nowego przywódcy. Jest to rodzaj przywództwa służebnego, bazującego na zaufaniu oraz podporządkowywaniu wiedzy i organizacji opartej na wiedzy, a nie odwrotnie (rys. 4.4) [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2010, s. 144].



Rys. 4.4. Składowe służebnego przywództwa opartego na zaufaniu

Źródło: [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2010, s. 145].

Taki przywódca, świadomy osobliwości zarządzania pracownikami wiedzy w organizacji opartej na wiedzy, najczęściej wykorzystuje wobec współpracujących z nim specjalistów następujące praktyki przywódcze [Abbasi, Belhadjali, Hollman 2009, s. 369]:

- projektuje atrakcyjne środowisko pracy i wyznacza inspirujące merytorycznie zadania, przyciągając utalentowanych pracowników,
- zapewnia szkolenia, rozwój, inspiruje samokształcenie,
- tworzy i pobudza rozwój sieci kontaktów rozbudowując organizacyjny kapitał relacji,
- komunikuje się efektywnie i wspiera efektywną komunikację między profesjonalistami,

- podkreśla wagę konsensusu,
- eliminuje jednostki destabilizujące pracę zespołu,
- nagradza zaangażowanych,
- jest bezwzględnie uczciwy,
- inspiruje ludzi i organizacje do zmian,
- posiada wizję i system wartości sprzyjające różnorodności, poparte głęboką wiedzą oraz świadomością w zakresie pierwszorzędnych i drugorzędnych aspektów różnorodności i wielokulturowości.

Listę proponowanych praktyk przywódczych w formie dyrektyw dla zarządzających pracownikami wiedzy prezentuje tabela 4.9.

Tabela 4.9. Praktyki przywódcze efektywne w zarządzaniu pracownikami wiedzy

1. MODELUJ drogę	1. ODNAJDŹ SWÓJ GŁOS przez określenie własnych wartości. 2. USTANÓW PRZYKŁAD przez połączenie działań wartościami.
2. INSPIRUJ wizję	3. PRZEWIDUJ PRZYSZŁOŚĆ przez poszukiwanie istniejących i pojawiających się możliwości. 4. ZWERBUJ INNYCH do wypełnienia wizji przez ustanawianie zachęcających wyzwań.
3. POBUDŹ procesy	5. POSZUKUJ MOŻLIWOŚCI przez innowacje, zmiany, wzrost i ulepszenia. 6. EKSPERYMENTUJ I PODEJMUJ RYZYKO, odnosząc małe sukcesy i ucząc się na błędach.
4. UMOŻLIWIJ innym Działanie	7. POPIERAJ WSPÓLPRACĘ przez wyznaczanie wspólnych zadań. 8. WSPIERAJ INNYCH przez dzielenie się władzą oraz dyskrecją.
5. ZACHĘCAJ serca i umysły	9. ROZPOZNAJ WKŁAD przez docenianie wyników. 10. SŁAW WARTOŚCI I ZWYCIĘSTWA przez kreowanie wspólnoty.
6. BUDUJ zaufanie	11. NIEUSTANNIE BUDUJ ZAUFANIE poprzez autentyczność, kompetencje, intencje.

Źródło: [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2010, s. 103].

W ramach rozwiązań motywujących pracowników w kierunku dzielenia się wiedzą i wykorzystujących instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie menedżerowie mogą stosować następujące rozwiązania (por.: [Trenkner 2010, s. 796–797]):

- wskazywanie postawy pracowników chętnie dzielących się wiedzą z innymi jako pozytywnej i chwalenie ich w obecności pozostałych pracowników,
- rozpowszechnianie rankingów i statystyk rejestrujących wkład danej osoby w tworzenie zasobów wiedzy całej organizacji,
- system ocen okresowych uwzględniający (i nagradzający) postawy pracownicze związane zarówno z pozyskiwaniem wiedzy, tworzeniem jej, jak i dzieleniem się nią,
- szkolenia wspierające rozwój struktur opartych na pracy zespołowej oraz rozwijające umiejętności przekazywania wiedzy innym i jej rozpowszechnianie,
- wyłowienie najlepszych pracowników i wdrożenie ich do pełnienia ról: nauczyciela, mentora, mistrza, trenera, coacha,
- treningi kierownicze zorientowane na dzielenie się wiedzą,
- odwołanie się do wewnętrznego obowiązku moralnego pracownika i dbałości o wspólną korzyść zamiast dbałości wyłącznie o korzyść własną (taka postawa zmienia percepcję przez specjalistę wiedzy jako zasobu prywatnego w kierunku zasobu wspólnego organizacji),
- sprzyjanie spontanicznym, nieformalnym spotkaniom służącym wymianie poglądów, spostrzeżeń, sugestii, usprawnień czy też omówieniu sposobów rozwiązywania problemów napotkanych w pracy (poprzez system komunikacji, technologie informatyczne itd.),
- organizowanie miejsc sprzyjających swobodnej wymianie myśli, np. dużych sal kuchennych zachęcających do nieformalnych spotkań przy posiłku lub kawie,
- wykorzystywanie technik narracyjnych, takich jak opowiadanie historii służących ujawnianiu wiedzy cichej,
- kształtowanie klimatu wspierającego zawiązywanie wspólnot praktyków,
- różne formalne rozwiązania natury organizacyjnej: tj. np.: narady robocze, seminaria w miejscu pracy, zebrania członków kół jakości, grup innowacyjnych, warsztaty praktyczne, grupy autonomiczne, „zespoły twórczego zaangażowania”, spotkania pracownicze poświęcone napotkanym przez pracowników problemom.

Konkluzje

Podstawowym wyzwaniem przywódcy pracowników wiedzy staje się zbudowanie przyjaznej profesjonalistom strefy komfortu i dobór takich narzędzi motywacyjnych, dzięki którym ze specjalistów o niskim poziomie

integracji z organizacją staną się lojalnymi intelektualistami, chętnymi by dzielić się wiedzą, udostępniać ją, próbować kodyfikować, a tym samym budować wiedzę organizacyjną. Katalizatorami ewolucji od wolnego najemity do społecznego aktywisty – bezinteresownego, zaangażowanego i współpracującego, dla którego podstawowym celem jest powodzenie całej organizacji traktowanej w kategoriach wspólnej wartości [Makowski 2008, s. 452] są:

- organiczne i służebne przywództwo,
- kultura organizacyjna wspierająca rozwój profesjonalistów, stanowiąca wypadkową kultury organizacji opartej na wiedzy i kultury zaufania,
- rozbudowany kapitał społeczny,
- optymalnie zaprojektowana do preferencji indywidualnego specjalisty strefa komfortu.

Płaszczyzną, na tle której sprawnie funkcjonować będą owe mechanizmy jest bez wątpienia komunikacja, uwzględniająca w szczególności dobór i optymalne wykorzystanie całego spektrum dostępnych, bądź będących w fazie dopracowywania koncepcji, właściwych sobie instrumentów. Przywództwo przy tym zdaje się mieć rolę szczególną, zwłaszcza, że stanowi filar – jeden z czterech podstawowych aspektów strefy komfortu specjalistów.

ROZDZIAŁ V

KOMUNIKACJA W PRACY ZESPOŁOWEJ JAKO NARZĘDZIE WYKORZYSTANIA WIEDZY

Wprowadzenie

W złożonych systemach gospodarczych, pomiędzy ich elementami można dostrzec silne więzi i sprzężenia powodujące, że trudno jest wprost wskazać zależności i następstwa w ich funkcjonowaniu. Podobnie sytuacja wygląda ze współzależnościami pomiędzy komunikacją, pracą zespołową i wiedzą organizacyjną. Można wskazać, że podstawą i zarazem punktem wyjścia w ich funkcjonowaniu jest komunikacja, która jest podstawą istnienia każdego złożonego bytu społecznego. Bez niej nie byłaby możliwa jakakolwiek forma działalności gospodarczej, i nie mogłyby zaistnieć zarazem jej elementy składowe, w tym szczególnie różne formy pracy zespołowej. To procesy wymiany informacji pomiędzy ludźmi są głównym składnikiem procesów rozwoju wiedzy, zarówno indywidualnej, jak i grupowej. Przy czym zwiększanie poziomu posiadanej wiedzy powoduje wzrost umiejętności zarówno w zakresie umiejętności komunikowania się jak i współpracy w ramach zespołów pracowniczych.

Pojęcia zespołu i pracy zespołowej

W ramach nauk o zarządzaniu w odniesieniu do małych zbiorowości ludzkich dominujący jest nurt, w ramach którego autorzy w swoich pracach zajmują się zarówno problematyką grup, jak i zespołów. Traktują je jako dwie różne formy organizacyjne działań wielopodmiotowych i wskazują szereg kryteriów różnicujących pracę grupową i zespołową. Przy czym możliwe jest ogólne wyróżnienie dwóch zakresów wykorzystywania pojęć grupa i zespół. W pierwszym, zdarza się, że zamiennie słowa te w połączeniu z opisującym je przymiotnikiem stanowią nazwę własną określonej formy

organizacji pracy, np. grupa robocza, zespół funkcjonalny, zespół zadaniowy, zespół projektowy, zespół podnoszenia jakości itp. W tym przypadku grupa, czy też zespół utożsamiany jest z pewnym zbiorem pracowników, najczęściej o określonej liczebności, wskazanym kierowniku, przydzielonych zadaniach, nałożonych prawach i obowiązkach oraz z ustalonymi zasadami funkcjonowania. W ramach drugiego zakresu, termin zespół wykorzystywany jest dla wskazania „natury” danej zbiorowości pracowników. W tym przypadku pojęcia grupa i zespół są określeniami kolejnych stadiów rozwoju danego zbioru osób. Przyjmuje się tezę, że zespół jest formą rozwojową grupy, jest jej ewolucyjnym następcą. Definiując pojęcie „zespół” wskazuje się na cechy świadczące o jego dojrzałej formie. Dlatego też znaczna część prac zaliczanych do tego nurtu poświęcona jest tematyce przekształcania luźnych grup w sprawnie i skutecznie funkcjonujące zespoły, przy czym główna uwaga skupiona jest na stosunkach międzyludzkich oraz na rozwijaniu umiejętności współpracy¹. Przykładowo J. D. Antoszkiewicz określa grupę jako „zbiór osób podobnego pochodzenia zgromadzonych w jednym miejscu i czasie dla wypełnienia jednakowego celu, ale bez specyficznych powiązań i współdziałania [Antoszkiewicz 1997, s. 198]. Natomiast zwraca uwagę, że zespół jest specyficzną grupą ludzi, która musi spełniać również następujące warunki:

- składać się z dwóch lub więcej osób, ale nie więcej niż tyłu, aby zapewnić bezpośredni kontakt z inną osobą tego zbioru,
- realne kontakty pomiędzy nimi (interakcje) powinny przekraczać pewne minimum,
- kontakty (interakcje) powinny być zachowane w dłuższym przedziale czasu,
- posiadać chęci dla wspólnych działań, wspólnego ich realizowania,
- wyróżniać się poczuciem przynależności do zespołu.

Dodatkowo zwraca on uwagę, że zespół jest to wyróżniony zbiór ludzi występujący jako samodzielna jednostka, którą opisują „szczególne procesy współdziałania – kooperacji i rywalizacji – ujmujące jego dynamikę” i charakterystyczne dla każdego zespołu „własne, (...) intersubiektywne zjawiska typu: normy, zachowania i standardy zbiorowe” [Antoszkiewicz 1997, s. 198]. Podobnie postępuje B. Kozusznik, rozróżniając pojęcia grupy i zespołu. Autorka utożsamia definicję grupy z określeniem (stosowanym w zakresie psychologii społecznej) „grupa społeczna” [Kozusznik 1996, s. 14]. Jest ona pojmowana jako zbiór ludzi, podlegających wzajemnym

¹ Są to przykładowo prace takich autorów jak: J. Adair [1987], J. D. Antoszkiewicz [1997], J. R. Katzenbach, D. K. Smith [2001], B. Kozusznik [1996], R. Kreitner, A. Kinicki [1992], G. M. Parker [1996] oraz S. P. Robbins [1998].

oddziaływaniom, dodatkowo są oni świadomi wzajemnych interakcji, spstrzegają siebie jako członków grupy i identyfikują się z nią, mają wspólny cel, tworzą strukturę grupową oraz wspólne normy. Natomiast pod pojęciem zespołu należy rozumieć „specyficzną grupę społeczną, będącą elementem organizacji, powiazaną formalnymi i nieformalnymi „wiązami”, wykonującą określone zadanie w celu uzyskania określonej gratyfikacji (materialnej lub pozamaterialnej)” [Kozuszniak 1996, s. 14]. T. DeMarco i T. Lister wskazują, iż w „świecie biznesu” posługiwanie się terminem zespół jest dość swobodne, nazywana tak jest każda grupa ludzi przydzielona do wspólnej pracy [DeMarco, Lister 2002, s. 139]. Jednakże wiele z tych grup nie przypomina zespołu, powodem jest brak wspólnej definicji sukcesu oraz wyróżnionego ducha zespołowego. Ich przeciwieństwem są zespoły żyte, które definiowane są jako „grupa ludzi tak silnie powiazanych ze sobą, że całość jest większa niż suma części” oraz spełniają one dodatkowo następujące warunki [DeMarco, Lister 2002, s. 139–143]:

1. wyniki pracy takiego zespołu są większe niż wyniki uzyskiwane przez tych samych ludzi, ale pracujących w „niescementowanej” grupie,
2. zespół formuluje się wokół celów,
3. członkowie posiadają wysoką wewnętrzną motywację do pracy, silnie angażują się w wykonanie zadań,
4. członkowie wykazują mnóstwo energii i entuzjazmu, posiadają silne poczucie wspólnoty,
5. występują sytuacje, że niektóre miejsca członkowie uważają za swoją własność, np. zbierają się na przerwach w tej samej części stołówki, pomieszczenie, w którym pracują udekorowane jest szkicami, schematami czy też żartami rysunkowymi,
6. uczestnicy zespołu uważają się za „współwłaścicieli” efektów pracy zespołowej,
7. członków cechuje „niekłamana” radość z wykonywanej pracy, czują się dobrze w zespole, a występujące między nimi interakcje są pewne i serdeczne.

Ta różnica w traktowaniu terminów grupa i zespół ma swój wyraz również w odmiennym definiowaniu pojęć praca grupowa i praca zespołowa. Już prakseologowie zwracali uwagę na te różnice. Według T. Pszczołowskiego głównym wyznacznikiem pracy zespołowej jest występujące pomiędzy czynnościami podejmowanymi przez poszczególnych członków zbiorowości „współsprawstwo”, przejawiające się wzajemnym uzależnieniem w realizacji indywidualnych działań [Pszczołowski 1978, s. 296]. Ogólnie stwierdza się, że w tym wypadku żaden z uczestników nie jest w stanie osiągnąć pełnego efektu końcowego, jeżeli inni tego nie zrobią. Przy czym, mając

na uwadze postępującą złożoność i zarazem zależność realizowanych prac przez małe zbiorowości pracownicze możemy wskazać, że współsprawstwo może mieć charakter jawny, jak i ukryty. Ten pierwszy przypadek oznacza widoczne zależności spowodowane wymuszoną kolejnością (np. ze względu na przyjętą technologię produkcji) realizacji czynności składowych i ma przykładowo miejsce podczas wytwarzania produkty materialnego, w którym każdy z uczestników wykonuje określone części i elementy składowe. Ukryte współsprawstwo to sytuacja, w której nie ma widocznej zależności w pracach wykonywanych przez poszczególnych członków danej zbiorowości, jednakże poprzez wzajemne oddziaływanie na siebie w procesie wymiany informacji oraz transfer wiedzy i doświadczenia przyczyniają się oni nawzajem do osiągania poziomu wyników każdego z osobna. Przykładem jest zespół sprzedawców odpowiedzialnych za określony region, w którym każdy z pracowników ma wydzielony swój obszar sprzedaży.

Należy pamiętać, że w ramach przedsiębiorstw możliwe jest również funkcjonowanie nieformalnych grup i zespołów ludzkich. Realizowanie przez poszczególnych ludzi przydzielonych im zadań wymaga niejednokrotnie komunikowania się czy też współdziałania z innymi. Te wzajemne interakcje powodują pojawianie się nieplanowanych uczuć, „bo ludzie lubią albo nie lubią (rzadziej pozostają obojętni) tych, z którymi pracują” [Webber 1990, s. 108]. Pracownicy zawierają przyjaźnie i tworzą się grupy, które w swym zachowaniu i postępowaniu kierują się własnymi normami, regułami i zasadami. Dodatkowo czynnikiem łączącym członków mogą być ich cechy wspólne takie, jak podobieństwo wieku, kibicowanie jednej drużynie piłkarskiej, ukończenie tej samej uczelni, podobieństwo poglądów itp. [Robbins 1998, s. 164–165]. Grupy takie mają w głównej mierze charakter towarzyski, kontakty między ich członkami mogą wychodzić poza ramy organizacyjne. Dzięki uczestnictwu w takich formacjach, poszczególne jednostki zaspakajają swoje potrzeby przynależności i identyfikacji oraz uzyskują wsparcie emocjonalne, pomoc i opiekę. Ich wpływ na funkcjonowanie pracowników jest olbrzymi, również w zakresie realizacji procesów transferu wiedzy, przy czym ze względu na ich różnorodny charakter i zmienne zasady ich funkcjonowania brak jest odpowiednich prac badawczych w pełni charakteryzujących te zależności.

Wyznaczniki skutecznej komunikacji

Choć procesy komunikowania się realizowane są pomiędzy różnego rodzaju obiektami, m.in. złożonymi urządzeniami bazującymi na technologii informatycznej, to ciągle w funkcjonowaniu gospodarki dominuje wymiana informacji między ludźmi. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest stwierdzenie

nie, że zarazem indywidualne cechy każdego z uczestników aktów komunikacyjnych, jak i otoczenia społecznego są głównymi czynnikami skuteczności tych procesów. Stąd możemy uznać, że podstawowe uwarunkowania procesu komunikacyjnego związane są z ludźmi. Wśród najważniejszych z nich możemy wskazać następujące [Stankiewicz 1999, s. 23]:

- interpretacja wiadomości przez odbiorcę przebiega na ogół według ścieżki najmniejszego oporu, oznacza to, że w przypadku wieloznacznego komunikatu będzie on wybierał taką jego interpretację, która będzie wymagała od niego minimalnego wysiłku intelektualnego w momencie odczytu, jak również taką jej wersję, której konsekwencje będą wymuszały na nim najmniejszy wysiłek;
- ludzie są bardziej zorientowani, „czuli” na wiadomości zgodne z ich wartościami, wyobrażeniami itp., komunikaty niezgodne z wartościami odbiorcy wywołują większy opór przed ich przyjmowaniem;
- występowanie zmian i przeobrażeń w otoczeniu odbiorcy zwiększa jego zapotrzebowanie na informacje oraz wpływa na większy poziom ich zapamiętywania;
- każdy człowiek dąży do zaspakajania swoich potrzeb, stąd też informacje, które to mu ułatwiają są łatwiej akceptowane;
- otoczenie pracownika wpływa na percepcję przekazywanej wiadomości, oznacza to, że ta sama informacja w jednych warunkach może być przyjęta jako adekwatna, a w innych uznana za nieadekwatną.

Wymienione uwarunkowania ze względu na swój podstawowy charakter dotyczą dowolnych aktów komunikacyjnych realizowanych na różnych poziomach organizacji. Odnoszą się one zarówno do wymiany informacji pomiędzy pojedynczymi osobami funkcjonującymi jako odizolowane jednostki, jak i członkowie tego samego zespołu, czy też przedstawiciele różnych zbiorowości.

Pomimo tego, że funkcjonowanie człowieka cechuje się pewną zmiennością, pociągającą za sobą zmienność uzależnionych od niego obiektów i zjawisk, to możliwe jest opracowanie szeregu reguł i zasad, których przestrzeganie zwiększa szanse osiągnięcia wysokiej efektywności i skuteczności. Z jednej strony mają one charakter porządkujący, ale też dodatkowo mogą być traktowane jako podstawa doskonalenia aspektów funkcjonowania zbiorowości ludzkich. Ten stan rzeczy dotyczy również realizowanych przez ludzi procesów komunikowania się. Pomimo ciągłego rozwoju narzędzi i technik komunikacyjnych, to ze względu na fakt, że niezmiennie odbiorcą i nadawcą pozostają ludzie możliwe jest ciągle wykorzystywanie

pewnych wypracowanych zasad efektywnej komunikacji, są to mianowicie [Stankiewicz 1999, s. 23; Olsztyńska 2002, s. 169–170]:

- Kanałami komunikacyjnymi należy obejmować wszystkie wyróżnione w strukturze organizacyjnej stanowiska i jednostki,
- Pracownicy powinni znać dokładnie drogi przesyłania informacji, powinni być zarówno informowani o wszystkich już istniejących kanałach komunikacyjnych, jak i powiadamiani o tworzonych nowych formalnych ścieżkach,
- Należy zapewnić, aby drogi komunikacyjne były możliwie jak najkrótsze i bezpośrednie,
- W odczyt przesyłanych wiadomości należy angażować podmioty będące na drodze ich przekazywania,
- Należy zapewnić autentyczność, prawdziwość i istotność przekazywanych wiadomości,
- Nie można dopuścić do przerwania kanałów komunikacyjnych i ewentualnie zapewnić alternatywne drogi przesyłania informacji,
- Wyeksponowanie roli odbiorcy w procesie komunikacji – przekaz informacyjny powinien być dostosowany do odbiorcy, jego percepcji, wartości, potrzeb informacyjnych, poziomu zrozumienia,
- Zapewnienie odpowiedniej jakości procesu komunikacji poprzez:
 - świadomość procesu komunikacji, wynikającą z istotności i prostoty konstrukcji przekazu,
 - zrozumienie oparte na przejrzystości przekazu i dialogu,
 - wiarygodność związaną z unifikacją deklaracji, haseł i celów firmy z rzeczywistym zachowaniem członków organizacji,
 - zaangażowanie wynikające z poczucia przynależności do firmy oraz świadomość własnego wkładu w jej funkcjonowanie i rozwój,
- Właściwy podział ról komunikacyjnych pomiędzy kadrami kierowniczą różnych szczebli – kierownictwo najwyższego szczebla jest inicjatorem pierwotnym procesu komunikacyjnego, kierownicy pośrednich szczebli pełnią rolę pośredników informacyjnych,
- Zachowanie integralności komunikacji z kulturą organizacyjną firmy – kultura organizacyjna stanowi zespół wartości, tradycji, dążeń, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i o czym się myśli w organizacji; jest ona zasilana przez system obrzędów, rytuałów, wzorców komunikowania się, nieformalnych struktur. Komunikacja wewnętrzna jest skuteczna tylko wtedy, gdy kultura firmy jest oparta na szczerości i zaufaniu.

Choć przedstawione zasady sformułowane są w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako całości, to możemy stwierdzić, że są one również aktualne w odniesieniu do poziomu grupowego zachowań organizacyjnych. Przy czym konieczna jest wówczas odpowiednia ich modyfikacja. Procesy komunikacyjne nie są wówczas odnoszone do elementów firmy, ale do składowych właściwości zespołu, czyli deklaracji, haseł i celów zespołu, subkultury posiadanej przez tą zbiorowość i poczucia przynależności do niej. Ze względu na jednopoziomą strukturę władzy w zespole, zasada mówiąca o podziale ról komunikacyjnych pomiędzy kadrą kierowniczą różnych szczebli odnosi się do poziomu systemowego zachowań organizacyjnych.

W pracy zespołowej za najskuteczniejsze uznaje się bezpośrednie spotkania członków danej zbiorowości. Najczęściej przybierają one postać obrad i ich form, szeroko opisanych w literaturze (por.: [Potocki 2001]). Warto natomiast zwrócić uwagę na korzyści płynące z wykorzystywania zebrań opartych na współpracy [Warner 1999, s. 70–71]:

- Oszczędność czasu – członkowie zespołu zainteresowani tematyką spotkania szybko osiągną cel jaki mu wyznaczono, nawet takie narzędzia komunikacyjne jak poczta elektroniczna i wiadomości przekazywane faksem nie są tak szybkie i efektywne, jak zorganizowane spotkania.
- Wyrażanie różnych poglądów – bezpośrednie spotkania są bodźcem dla nowych pomysłów, gdyby nie one wiele pomysłów nie zostałyby rozpatrzonych przez poszczególne osoby pracujące oddzielnie.
- Zaangażowanie – podczas spotkania większa liczba osób może brać czynny udział w omawianiu i podejmowaniu decyzji, każdy uczestnik, będąc częścią całego procesu podejmowania decyzji, jest gotów zwiększyć swoją aktywność, aby przysporzyć efektów.
- Ocena poparcia dla pomysłów – stopień poparcia omawianych i proponowanych zmian zależy od prawidłowego przekazania pomysłu, upewnienia się, że jest on zrozumiany, a następnie przedstawienia celu jego stosowania; w czasie spotkania łatwo i szybko można przeprowadzić dyskusję oraz udzielać odpowiedzi na pojawiające się pytania, dodatkowo bezpośredni kontakt umożliwia udzielenie wsparcia emocjonalnego i zmotywowania innych swoją wizją i zaangażowaniem,
- Przekazywanie wiedzy – bezpośredni kontakt jest niezbędny w przekazywaniu wiedzy i doświadczenia wynikającego z bieżącej aktywności członków danego zespołu,
- Budowanie więzi pracowniczych – systematyczne spotkania prowadzą do utworzenia zgranego zespołu, sprzyjają one nie tylko

kształtowaniu więzi społecznych, ale również wzajemnego szacunku dla umiejętności partnerów, opartego na indywidualnym wkładzie w realizację powierzonych zadań, prowadzi to do rozwoju wzajemnego szacunku i zaufania,

- Ustalenie wspólnej odpowiedzialności – koniecznym jest sprawdzenie czy osoby biorące udział w zebraniu zgadzają się z ustalonymi decyzjami i w jakim zakresie przyjmują za nie odpowiedzialność.

Przy czym należy podkreślić, że wymienione korzyści dotyczą sytuacji, w której nie występują bariery natury psychologicznej wywołane pewnymi negatywnymi cechami osobowości, czy też uprzedzeniami i stereotypami będącymi skutkami wcześniejszych złych doświadczeń ze współpracy z danymi pracownikami.

Praca zespołowa a rozwój wiedzy organizacyjnej

Pracownicy firmy są posiadaczami wiedzy rozproszonej, niejednokrotnie krytycznej z punktu widzenia organizacji gospodarczych. Sama idea, czy też model wiedzy rozproszonej nie są czymś nowym w nauce, a dodatkowo odnoszą się również do pozagospodarczych sfer funkcjonowania społeczeństw ludzkich. Jednym z autorów zajmujących się tą problematyką jest F.A. von Hayek. Punktem wyjścia w koncepcji tego autora jest definiowanie wiedzy jako całości „adaptacyjnych zachowań człowieka do środowiska, w których brało udział przeszłe doświadczenie” [von Hayek 2006, s. 39 i dalsze]. W ramach takiego szerokiego pojmowania tego zasobu F.A. von Hayek proponuje podział wiedzy na dwa rodzaje: generalną i szczegółową. Wiedza generalna, zwana również nauką albo ekspercką, to pewien zbiór ogólnych zasad i praw odnoszących się do pewnego powtarzającego się zbioru rzeczywistych elementów. Choć obecnie jej zakres jest zbyt szeroki, by mogła być objęta przez pojedynczą osobę to w społeczeństwie jest rozdzielona między stosunkowo niewielką i łatwą do zidentyfikowania grupę jednostek, dlatego też jej analiza i dystrybucja może odbywać się w ramach scentralizowanej struktury, takiej jaką przykładowo jest organizacja. Z kolei wiedza szczegółowa dotyczy konkretnych uwarunkowań występujących w danym miejscu i czasie, co powoduje, że jest ona niezbędna dla prawidłowego funkcjonowania poszczególnych „elementów” gospodarki i jej samej jako pewnej całości. Specyfiką wiedzy szczegółowej jest jej silne rozproszenie w społeczności, jest ona silnie związana z aktywnością poszczególnych ludzi, ich wyborami i wzajemnym dostosowaniem planów. Zarówno pojedyncze osoby, jak i organizacje ludzkie nie posiadają większości informacji potrzebnych im do realizacji swoich zamiarów, w związku tym osiągnięcie

przez nie swoich celów musi dokonywać się za pośrednictwem wiedzy innych ludzi, szczególnym przypadkiem w tym zakresie jest właśnie wiedza rozproszona pracowników różnych firm.

Pewną kontynuacją, rozwinięciem i uzupełnieniem podejścia F.A. von Hayeka są m.in. koncepcje „inteligencji otwartej” D. de Kerckhove’a, „inteligencji zbiorowej” P. Levy’ego, „inteligentnych tłumów” H. Rheingolda, „mądrości tłumów” J. Surowieckiego oraz „bazaru” E.S. Raymonda (por.: [Juza 2007]). Ich aktualność, popularność oraz atrakcyjność wzrasta ze względu na wzrost roli Internetu, czy też innych sieciowych form współdziałania ludzi w organizowaniu się zbiorowisk ludzkich pracujących niczym jeden umysł. Współpraca ta może być podejmowana świadomie i celowo (np. funkcjonowanie firmowych wspólnot praktyki, czy też innych przedsięwzięć o tym charakterze), bądź też nieświadomie i wówczas wiedza powstaje niejako przy okazji innych celów, do których realizacji dążą wspólnie różne jednostki. Efektem tych działań mogą być zarówno produkty i usługi, jak również tworzenie oraz porządkowanie wiedzy specjalistycznej i potocznej. Bez względu na to, czy poszczególne jednostki biorące udział w tych przedsięwzięciach są tego świadome, czy też nie, to zwiększa się poziom generowanej i posiadanej przez nich wiedzy. Z jednej strony powoduje to, że stają się one atrakcyjnym i unikalnym źródłem informacji dla przedsiębiorstw, a z drugiej strony wzrost ich potencjału intelektualnego wymusza zmianę podejścia firm w komunikowaniu się z nimi. Stąd też wskazuje się, że we współczesnych organizacjach najczęstszym nośnikiem wiedzy zbiorowej są zespoły pracownicze [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 158]. Dzieje się tak dlatego, iż zespołom pracowniczym powierzana jest realizacja zadań i przedsięwzięć, których wykonanie przynosi nową wiedzę zarówno całej organizacji jak i pojedynczym pracownikom. Przykładowo są to badania nad nowymi technologiami, opracowywanie nowych rozwiązań organizacyjnych czy też transformacja kultury organizacyjnej. Wspólne rozwiązywanie problemów poprawia skuteczność bieżących działań, zwiększa intensywność przepływów informacyjnych oraz pozwala wykorzystać umiejętności pracowników. Rodzi to nowe doświadczenia, które tworzą wiedzę zbiorową. Z drugiej strony zespoły wielofunkcyjne łącząc różne osoby stają się narzędziem „uzewnętrzniania” wiedzy rozproszonej w całej organizacji, wiedzy, która jest „ukryta” w indywidualnych umiejętnościach, doświadczeniu, jednostkowych ideałach, wartościach czy emocjach. Proces ten odbywa się na drodze dialogu lub zbiorowej refleksji, podczas której wykorzystywane są metafory lub analogie ułatwiające dzielenie się indywidualnymi zasobami wiadomości. Dodatkowo funkcjonowaniu zespołów pracowniczych towarzyszy efekt synergii, który zwany jest również efektem organizacyjnym.

Należy również pamiętać, że zespoły pracownicze, tak jak każda inna forma małych grup społecznych są elementem pośredniczącym pomiędzy makrostrukturami a jednostkami ludzkimi [Szmatka 1980, s. 126–127]. Oznacza to, że ludzie identyfikują się z daną organizacją poprzez identyfikację z najbliższym otoczeniem społecznym, czyli zespołem ludzkim w jakim na co dzień funkcjonują. Integracja zachodząca w przedsiębiorstwie dokonuje się poprzez lojalność względem członków lokalnej grupy społecznej. Małe zbiorowości ludzkie funkcjonujące w ramach organizacji pełnią funkcję utrzymania równowagi społecznej. Poszczególni pracownicy uznają się za członków określonej firmy na mocy związków z innymi ludźmi, z którymi mają bezpośredni kontakt. Konsekwencją tego jest zaobserwowanie, że komunikowanie się w przedsiębiorstwie jest efektywne jedynie wtedy, gdy opiera się na sieci grup i zespołów pracowniczych w nim funkcjonujących.

Technika dzielenia się wiedzą na temat najlepszych dostępnych praktyk

Przyjmując, że funkcjonowanie zespołów pracowniczych jest źródłem nowej wiedzy i doświadczenia, możemy stwierdzić, iż koniecznym jest wprowadzenie w organizacji rozwiązań zapewniających wymianę pozytywnych wzorców ich działania, czyli najlepszych dostępnych praktyk. Najlepsza dostępna praktyka jest to proces lub metodologia, która obrazuje i nakierowuje na najbardziej efektywny sposób osiągnięcia zakładanego celu, czy wykonania zadania [Wachowiak, Gregorczyk, Grucza, Ogonek 2004, s. 103]. Uznanie pewnego sposobu działania za „najlepszy dostępny” wiąże się z udowodnieniem jego skuteczności i efektywności. Oznacza to, że konieczne jest zarówno dokonanie pełnego opisu określonego sposobu funkcjonowania, jak i następnie zweryfikowanie jego efektów poprzez praktyczne wielokrotne zastosowanie. Zwraca się uwagę, że w przypadku najlepszych dostępnych praktyk tworzonych przez zespoły pracownicze podstawą ich zaistnienia są zarówno wiedza i doświadczenie, jak również przeświadczenia i niejednokrotnie intuicja wykonawców danych rodzajów prac. Powoduje to, że sami wykonawcy mogą mieć problem z pełnym wyartykułowaniem całego zasobu wiadomości na ich temat. Jednakże, ze względu na korzyści jakie ze sobą niesie upowszechnianie w organizacji pozytywnych wzorców działania należy dokonywać ich rejestracji, opisy gromadzić w sposób zapewniający łatwy do nich dostęp oraz upowszechniać je. Proponowana w tym zakresie metoda tworzenia systemu wymiany doświadczeń obejmuje następujące etapy [Wachowiak, Gregorczyk, Grucza, Ogonek 2004, s. 104–107]:

1. Rozpoznanie potrzeb użytkownika,
2. Odkrycie najlepszych praktyk,
3. Rejestracja najlepszych praktyk,
4. Potwierdzenie skuteczności praktyk,
5. Rozpowszechnienie i stosowanie,
6. Tworzenie infrastruktury wspomagającej.

Punktem wyjścia we wdrażaniu tej metody jest określenie konieczności jej stosowania. Już w pierwszym etapie należy wskazać potencjalnych beneficjentów rejestrowanych i weryfikowanych wzorców funkcjonowania. Najczęściej stają się nimi jednostki wymagające uwagi, ze względu na słabą wydajność lub występujące utrudnienia. Powinno się zacząć wprowadzać najlepsze praktyki działania tam, gdzie dzięki ich wprowadzeniu można spodziewać się największych korzyści. Należy zbadać, kto najlepiej zyska w oparciu o przekazane wzorce funkcjonowania oraz w jaki sposób dane osoby będą mogły korzystać z zebranej wiedzy. Rozpoczęcie programu od miejsc, w których dostrzegane są największe problemy pozwala na osiągnięcie szybko wymiernych korzyści dzięki zastosowaniu tej metody, a spektakularność ewentualnego sukcesu może stać się dodatkowym bodźcem zachęcającym innych pracowników do zainteresowania się programem rejestrowania i upowszechniania najlepszych dostępnych praktyk zarówno od strony tworzenia nowych wzorców funkcjonowania, jak i poszukiwaniem możliwych obszarów ich wykorzystania.

Etap drugi sprowadza się do odszukania w organizacji pracowników i zespołów osiągających doskonałe, ponadprzeciętne wyniki. Uznaje się bowiem, że to oni są potencjalnymi „nośnikami” najlepszych praktyk. Informacje na ich temat mogą pochodzić zarówno z działu administracyjnego, jak i personalnego. Kolejny krok polega na przyjrzeniu się pracy tych jednostek i zbadaniu, która z części ich pracy jest właściwym wzorcem działania. Jej odkrycie i rejestracja może być realizowana na dwa sposoby. W ramach pierwszego koniecznym jest wybór osób posiadających odpowiednią wiedzę w danej specjalności, mogą to być przykładowo eksperci, wewnętrzni audytorzy i konsultanci. Drugi polega na wciąganiu w ten proces samych wykonawców oraz zapewnieniu im odpowiedniego wyposażenia do realizacji tych czynności. Szczególnym przykładem tej wersji odkrywania i rejestrowania pozytywnych wzorców działania są wspólnoty praktyki. Bez względu na wybór sposobu odszukiwania najlepszych praktyk słusznym wydaje się, aby wprowadzać w tym momencie elementy współdziałania pomiędzy pracownikami danego zespołu a zewnętrznymi specjalistami. Wykonawcy powinni starać się w jak najpełniejszy sposób opisać na czym polega ich praca oraz wskazać co powoduje, że osiągają ponadprzeciętne wyniki. Zadaniem specjalistów jest zwracanie uwagi na pewne elementy

w funkcjonowaniu pracowników, które dla nich mogą być pewnymi oczywistymi czynnościami, a które to okazują się kluczowymi w realizowanych zadaniach. Dodatkowo rolą ekspertów jest zapewnienie, aby opis praktyki był jasny, precyzyjny i zrozumiały przez osoby z zewnątrz.

Celem etapu trzeciego jest opisanie danej praktyki pod kątem wystarczającej informacji dla przyszłych potencjalnych użytkowników. Problemem może być znalezienie właściwego klucza, według którego informacje będą zapisywane tak, aby przyszli ich adresaci mogli bez problemu z nich korzystać i aby sami mogli rozpoznać, czy daną praktykę można wykorzystać do problemu przed jakim stoją. Dodatkową trudnością, na którą należy również zwrócić uwagę może być kwestia specjalistycznego języka, jakim posługują się autorzy danego wpisu. Popularnym sposobem przechowywania opisów najlepszych dostępnych praktyk jest standardowa baza danych, w ramach której tworzy się ich charakterystyki zawierające takie informacje, jak:

- Tytuł – krótka nazwa praktyki, która może być opatrzona krótkim opisem,
- Profil – zawarty w kilku podpunktach opis procesów, funkcji, autorów, kluczowych słów, itp.
- Kontekst – opis sytuacji i miejsc, w których dana praktyka była i może być stosowana oraz wskazanie jakie rodzaje problemów zostały dzięki jej użyciu rozwiązane,
- Zasoby – określenie zasobów, jakie są niezbędne do realizacji praktyki oraz jakie umiejętności musi posiadać osoba lub zespół chcący ten wzorzec zastosować,
- Dokładny opis – obszerny opis procesu lub procesów składających się na daną praktykę oraz dokładne przedstawienie kolejnych faz i kroków, jakie powinny być wykonane zgodnie z wzorcem działania,
- Mierniki usprawnienia – w przypadku ewentualnego stosowania należy podać opis mierników, sposobu ich obliczania i stosowania, dzięki którym można mierzyć efekt osiągnięty przez wprowadzenie praktyki,
- Pozyskana wiedza – opis tego, czego udało się nauczyć autorom praktyki podczas jej stosowania, dodatkowo kolejni użytkownicy tego wzorca działania powinni w tym miejscu wpisywać swoje osiągnięcia,
- Kontakty, źródki wiedzy – w ramach tego pola zamieszcza się listę specjalistów, którzy byli lub mogą być pomocni przy rozwiązaniu danego problemu, należy podać dane osobowe tych pracowników oraz sposób kontaktu z nimi, dodatkowo powinno

się tu zamieścić listę wraz z opisem przydatnych podręczników, filmów, artykułów, sprawozdań itp.,

- Narzędzia i techniki – opis narzędzi i technik, jakie zostały użyte podczas wdrażania określonej najlepszej dostępnej praktyki.

W etapie czwartym następuje weryfikacja danej praktyki działania poprzez przykładowe jej zastosowania oraz obrazowanie rezultatów tego, co osiągnięto lub też poprawiono poprzez ten wzorec funkcjonowania. Zwraca się uwagę, że w większości organizacji, szczególnie tam, gdzie praktyki ewoluują w sposób ciągły, niezwykle trudno jest przeprowadzić rygorystyczną analizę związków przyczynowo-skutkowych. Jednym ze sposobów weryfikacji danej praktyki i uznania jej za dobrą jest stworzenie grupy złożonej z ekspertów i twórców danego wzorca działania, którzy dzięki posiadanej wiedzy i doświadczeniu będą w stanie określić efekty osiągane przy każdym następnym jej wykorzystaniu. W ramach programu upowszechniania najlepszych dostępnych praktyk powinna być zagwarantowana możliwość ich modyfikacji i rozszerzania.

Stworzenie bazy danych najlepszych dostępnych praktyk wraz z zapewnieniem dostępu do niej wszystkim pracownikiem jest dobrym punktem startowym, jednakże konieczne są działania zachęcające do korzystania z niej, wdrażania zarejestrowanych wzorców funkcjonowania oraz wprowadzania nowych opisów. Koniecznym zatem wydaje się dokonanie odpowiednich modyfikacji w systemie motywacyjnym firmy, w ramach którego pojawiłyby się rozwiązania pobudzające do prac w programie najlepszych dostępnych praktyk. Skutecznym narzędziem uzupełniającym funkcjonowanie samej bazy danych są bezpośrednie spotkania pomiędzy użytkownikami i twórcami danego wzorca działania.

Tworzenie infrastruktury wspomagającej, pomimo tego, że jest traktowane jako osobny ostatni etap powinno być realizowane równolegle do wcześniejszych działań. Możliwe jest w tym zakresie wykorzystywanie już istniejących rozwiązań, powstałych czy to w ramach systemu komunikacji wewnętrznej w organizacji czy też systemu zarządzania wiedzą. Zazwyczaj należy zwrócić szczególną uwagę na następujące obszary:

- Ludzie, którzy skutecznie wdrożą program najlepszych praktyk,
- Infrastruktura techniczna, utrzymująca właściwą wymianę i dystrybucję wiedzy,
- Zarządzanie cyfrową bazą najlepszych dostępnych praktyk gwarantujące łatwość w dostępie i odnajdywaniu niezbędnych wzorców działania.

Pomimo tego, że program najlepszych dostępnych praktyk jest atrakcyjnym i w miarę prostym rozwiązaniem bazującym na upowszechnianiu wiedzy poprzez zespołowe formy komunikowania się, to jednakże należy

pamiętać o pewnych jego uwarunkowaniach [Wachowiak, Gregorczyk, Grucza, Ogonek 2004, s. 106–107]:

- Tworzenie tego programu jest działaniem długotrwałym i wymagającym bardzo intensywnego zaangażowania,
- Duży wpływ na jego realizację mają elementy kultury organizacyjnej firmy,
- Konieczne jest uwzględnianie odpowiednich modyfikacji w systemie motywacyjnym,
- Program powinien mieć charakter dobrowolny, należy zachęcać ludzi do tworzenia, dzielenia się i używania dobrych praktyk poprzez ukazywanie korzyści jakie z nich płyną,
- Kierując się zasadą, że „praktyka jest na tyle dobra, na ile można ją zastosować w organizacji”, należy ograniczać opis wzorców działania, a większą uwagę skupiać na ich wdrażaniu,
- Konieczna jest promocja zarówno samego programu, jak i najlepszych wzorców działania,
- Ważne jest przedstawianie korzyści i dowodów ich pozytywnego wpływu na kolejne projekty,
- Należy budować mechanizmy sprzężenia zwrotnego,
- Nie wolno skupiać się tylko na samej wiedzy, równie ważne są relacje, w oparciu o które wiedza jest upowszechniana i wymieniana,
- Należy pamiętać, że najlepsze praktyki ciągle ewoluują.

Jednym z pierwszych przedsiębiorstw stosujących technikę upowszechniania najlepszych dostępnych praktyk była firma Ford Motor Company [Kwiecien 2001]. W latach 90. XX wieku podczas produkcji globalnego modelu samochodu okazało się, że pomimo jednakowych rozwiązań konstrukcyjnych opracowanych dla europejskiej i amerykańskiej wersji auta występują różnice pomiędzy sposobami realizacji prac w zakładach ulokowanych w różnych częściach świata. Skłoniło to menedżerów odpowiedzialnych za realizację tego projektu do przeprowadzania analiz porównawczych i odszukiwania wzorcowych sposobów wykonywania poszczególnych czynności. Działania te były realizowane poprzez wyjazdy inżynierów reprezentujących zakłady europejskie do fabryk amerykańskich. Już pierwsze spotkania przyczyniły się do sporządzenia kilkunastu opisów najlepszych praktyk możliwych do zastosowania w zakładach ulokowanych po dwóch stronach oceanu. Aby móc zaprezentować władzom firmy proponowane zmiany dokonano opisu każdej z najlepszych praktyk, wzbogacając go o zdjęcia, schematy lub rysunki poglądowe. Ze względu na wątpliwości władz firmy, co do efektywności proponowanych rozwiązań opisy te zostały wzbogacone o analizy ekonomiczne i szacowane korzyści. W momencie,

kiedy prezentowano na szerszym forum te wzorcowe opisy, okazało się, że ich wdrożeniem są zainteresowani również menedżerowie zarządzający zakładami Forda ulokowanymi w innych regionach świata. Podjęto decyzję o sformalizowaniu procedury tworzenia opisów najlepszych praktyk. Początkowo miały one postać tradycyjnych dokumentów papierowych, w miarę rozwoju intranetu w Fordzie formularze te zostały zastąpione przez dokumenty elektroniczne o aktywnych polach. Rozwój wewnętrznej sieci komputerowej i wzrost liczby zgłaszanych wzorcowych sposobów pracy przyczynił się do powołania zespołów do spraw koordynacji upowszechniania praktyk. W kolejnych etapach doskonalono sposób gromadzenia i automatycznego grupowania zgłaszanych propozycji, dodatkowo były one poddawane odpowiedniej analizie tak, aby również dział marketingu mógł korzystać z gromadzonych informacji. W późniejszych wersjach elektronicznego formularza pojawiła się możliwość dołączania plików multimedialnych objaśniających sposób realizacji najlepszych praktyk.

Uwagi końcowe

W rozwoju organizacji w dobie nowej ekonomii, w ramach której dominują zasoby niematerialne, a szczególnie wiedza, nie można nie dostrzec olbrzymiej roli jaką ciągle odgrywają fundamenty funkcjonowania każdej organizacji czyli komunikacja wewnętrzna i praca zespołowa. Można je odszukać zarówno wśród podstawowych czynników sukcesu systemów zarządzania wiedzą, jak i konkurowania poprzez wiedzę. W dominującej większości przypadków władze przedsiębiorstw podejmują działania mające na celów wprowadzanie formalnych narzędzi doskonalenia zarówno komunikacji, pracę zespołową, czy też system transferu wiedzy. Jednakże należy pamiętać, że również pracownicy integrujący się z organizacją są w stanie podejmować oddolne inicjatywy służące podnoszeniu efektywności i skuteczności działań firmy. Przykładem takich rozwiązań są wspólnoty praktyki. Pomimo występujących różnic pomiędzy wspólnotami praktyki istniejącymi w różnych organizacjach, ich wspólną, charakterystyczną cechą jest to, że powoływane są do życia przez pracowników dążących do poszerzenia własnej wiedzy poprzez wymianę idei i koncepcji z osobami posiadającymi doświadczenie oraz umiejętności w tym samym obszarze zainteresowań, a pracującymi w innych jednostkach organizacyjnych tej samej firmy lub też w innych przedsiębiorstwach [Gongla, Rizzuto 2001, s. 842; Lesser, Storck 2001, s. 836–839]. Są to nieformalne i pozbawione wewnętrznej struktury grupy pracowników, których łączą osobiste więzi, wynikające z podzielanych idei, sposobów postrzegania świata oraz pasji dla wspólnych działań.

ROZDZIAŁ VI

SZKOLENIE W PROCESIE TRANSFERU WIEDZY W WARUNKACH RÓŻNORODNOŚCI KULTUROWEJ

Uwagi wprowadzające

Współcześnie wiedzę uznaje się za najbardziej strategiczny zasób organizacji. Co za tym idzie w większym niż kiedykolwiek stopniu, w publikacjach z zakresu nauk o zarządzaniu, analizie poddawane są zagadnienia związane z zarządzaniem wiedzą, a w szczególności z kwestiami takimi, jak: *kreowanie wiedzy*, *kodyfikacja wiedzy*, *dzielenie się wiedzą*, *aplikacja wiedzy* czy też jej *transfer*. Ta ostatnia z wymienionych kategorii – co zaznaczono w rozdziale trzecim – uznawana jest zresztą powszechnie (obok *generowania wiedzy*) za najbardziej fundamentalny proces związany z wiedzą (por.: [Goh 2002, s. 23–24; Mikuła 2006, s. 140; Kumar, Ganesh 2009, s. 161]). Proces *transferu* wiedzy w istotnym stopniu warunkuje bowiem chociażby możliwość realizacji przez organizację takich celów, jak: efektywna strategia, efektywne wykorzystanie zasobów i budowanie przewagi konkurencyjnej. Co więcej proces ten nierozzerwalnie powiązany zostaje z wymiarami zarządzania wiedzą takimi, jak: pozyskiwanie, rozpowszechnianie¹, przechowywanie, rozwijanie czy wykorzystywanie oraz tworzenie [Desmarais, Parent, Leclercand i Raymond 2009, s. 219]. Przyjmuje się również, że *transfer* wiedzy stanowi istotę kreowania nowej wiedzy i maksymalizowania jej wartości [Kang, Rhee, Kang 2010, s. 2]. W przeważającej większości przypadków w praktyce gospodarczej proces *transferu* wiedzy okazuje się przy tym niezmiernie żmudny, czasochłonny i trudny, a jego badanie dość kosztowne (por.: [Szulanski 2000, s. 10, Argote, Ingram 2000, s. 151]. Niemniej jednak, z uwagi na swoje znaczenie, z roku na rok pro-

¹ Szerzej omówione w rozdziale trzecim.

ces ten w coraz większym stopniu skupia uwagę badaczy [Kumar, Ganesh 2009, s. 162].

Dokonująca się zmiana paradygmatu zatrudnienia² w połączeniu z dynamicznymi przeobrażeniami demograficznymi ludności świata oraz rozszerzaniem przez organizacje zakresu terytorialnego działań przekłada się na coraz wyższy poziom heterogeniczności kulturowej zasobów ludzkich organizacji. Wzrasta tym samym również zainteresowanie problematyką zróżnicowania kulturowego kadr i zagadnieniami funkcjonowania zespołów wielokulturowych. W tym większym stopniu, że dystans kulturowy i związana z nim odmienność kulturowych standardów związanych z postrzeganiem i ocenianiem świata sprawia, że proces *transferu* wiedzy okazuje się bardziej złożony i trudniejszy do realizacji niż w przypadku homogenicznych kulturowo grup (por.: [Niederman 2005, s. 189; Qin, Ramburuth, Wang 2008, s. 260–261]).

W związku z powyższym, z punktu widzenia zarówno teorii, jak i praktyki, niezmiernie interesująca wydaje się (w kontekście problematyki *transferu* wiedzy) analiza możliwości oraz uwarunkowań wykorzystania szkoleń w zróżnicowanym kulturowo środowisku. W tym większym stopniu, że szkolenia służące rozwijaniu kompetencji i/lub kwalifikacji pracowników poprzez „uzupełnienie lub pogłębienie wiedzy, kształtowanie umiejętności oraz odpowiednich postaw pracowników” [*Leksykon zarządzania 2004*, s. 575] wykorzystywane są w obrębie organizacji zarówno w procesie *tworzenia* nowej wiedzy, jak i jej *transferu*.

Transfer wiedzy, dzielenie się wiedzą, przepływ wiedzy i migracja wiedzy

Niezależnie od tego w jaki sposób postrzegamy wiedzę³ wiąże się ona nie tyle ze zdolnością do działania, co raczej ze zdolnością do wykorzystania informacji. A zatem też uczenia się i w rezultacie zdobycia doświadczenia w zdolności do interpretowania informacji i ustalania jakie informacje są potrzebne oraz jak jest ich przydatność dla potrzeb podjęcia określonej decyzji [Liyanage, Elhag, Ballal i Li 2009, s. 120–121]. Przy czym przyjęty sposób definiowania terminu ‘wiedza’ z założenia wpływa na sposób definiowania co to jest zarządzanie wiedzą, jak również pozostałych kategorii pojęciowych związanych z wiedzą. W niektórych publikacjach z zakresu

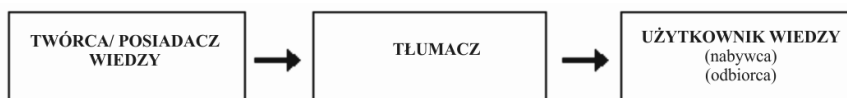
² Z wyłączonego i trwałego na równoczesne, tymczasowe i kalkulatorywne [Cz. Sikorski 2000, s. 167].

³ Jako stan umysłu, obiekt, proces, zespół warunków dostępu do informacji, czy też zdolność.

zarządzania wiedzą pojęcie *transferu* wiedzy wymiennie stosowane bywa tym samym z określeniem *dzielenie się* wiedzą, choć przy dokładniejszej analizie te dwie koncepcje nie do końca można uznać za tożsame. Zasadniczo za *transfer* uznaje się dowolne działanie komunikacyjne, w ramach którego następuje ujawnienie innym osobom czegoś, co dana jednostka wie. Przy czym, co warto podkreślić, procesu *transferu* wiedzy nie sprowadza się po prostu do relokacji danego zasobu wiedzy – związany jest bowiem z modyfikacją transferowanego zasobu wiedzy dla potrzeb jego dostosowania go do wykorzystania w innym kontekście [Kumar, Ganesh 2009, s. 163]. Z kolei za *dzielenie się* wiedzą przyjmuje się dwustronny proces interpersonalny, w ramach którego jednostki wzajemnie dokonują wymiany wiedzy. W literaturze przedmiotu niejednokrotnie *dzielenie się* wiedzą traktowane jest jako subproces *transferu*⁴ [Majchrzak, Cooper, Neece 2004, s. 174]. Kategorią pojawiającą się równie często w publikacjach poświęconych zjawisku wiedzy w kontekście praktyki zarządzania, jest również idea *przepływu* wiedzy. Pojęcie to odnoszone jest do każdej formy wiedzy w ruchu (w stosunku do której używane jest określenie *wiedza dynamiczna*⁵), a zatem zarówno do *transferu* wiedzy, *dzielenia się* wiedzą, jak i przykładowo do *konwersji*, *integracji* i *aplikacji* wiedzy [tamże, s. 163]. Za szczególną formę *przepływu* wiedzy uznaje się *migrację* – kategorię odnoszoną do przemieszczania wiedzy pomiędzy odmiennymi obszarami świata, a zatem poprzez granice kultur, państw i organizacji (por.: [Yolles 2005, s. 110; Iles, Ramguttu-Wong, Yolles 2004, s. 644 i 659]).

Model transferu wiedzy

W tradycyjnych modelach *transferu* wiedzy (rysunek 6.1.), wiedza postrzegana jest w kategorii obiektu (zasobu), który może zostać przekazany w sposób mechaniczny od osoby jej *twórcy* (czy też posiadacza), do *tłumacza* (przekaźnika), który to z kolei dostosuje ją do potrzeb transmisji do jej docelowego *użytkownika* (finalnego odbiorcy).



Rys. 6.1. Tradycyjny model transferu wiedzy

Źródło: [Parent, Roy, St-Jacques 2007, s. 83].

⁴ Porównaj rozdział trzeci.

⁵ Porównaj: [Nada i in. 2008, s. 363].

Użytkownikom wiedzy w modelach tych nie tylko przypisana jest rola pasywnych odbiorców (nośników) wiedzy, lecz również pominięta zostaje kwestia kontekstu, w którym dokonany zostaje *transfer* [Parent, Roy, St-Jacques 2007, s. 82] oraz aspekt sposobu (metody) za pomocą którego *transfer* ten zostaje przeprowadzony.

Obecnie, w perspektywie nauk społecznych, *transfer* wiedzy postrzegany jest jako bardzo złożony i kontekstualnie wieloczynnikowo uwarunkowany proces [Liyanage, Elhag, Ballal i Li 2009, s. 123]. Niemniej jednak w ujęciach *transferu* wiedzy uznawanych obecnie za modelowe w dalszym ciągu za ich osiowe komponenty klasycznie uznaje się dwa ogniwa (tzw. „aktorów” wiedzy) – z których jedno uosabia *źródło* wiedzy, a drugie postrzegane jest w kategorii *odbiorcy* transferowanej wiedzy. Przyjmuje się przy tym, że nie sposób poruszać problematyki *transferu* wiedzy w oderwaniu od takich zagadnień, jak [Butler, Le Grice i Reed 2006, s. 629]:

- sieć powiązań społecznych, poprzez które następuje *transfer* (względnie w ramach których *transfer* ma miejsce),
- poziom zaufania w obrębie relacji społecznych łączących ludzi pomiędzy którymi dokonywana jest wymiana wiedzy,
- typ wiedzy, jaki podlega transferowi.

Zakłada się również, że:

- wymianie nowych informacji (oraz – co ważniejsze – innowacji) sprzyjają nietrwale i powierzchowne powiązania pomiędzy jednostkami,
- wiedza może być przekazywana bez z góry zamierzonego celu praktycznie przede wszystkim w obrębie bardziej luźnych relacji,
- transfer wiedzy cichej dokonywany jest głównie w obrębie silnych, trwałych więzi o dużym poziomie zaufania w obrębie relacji.

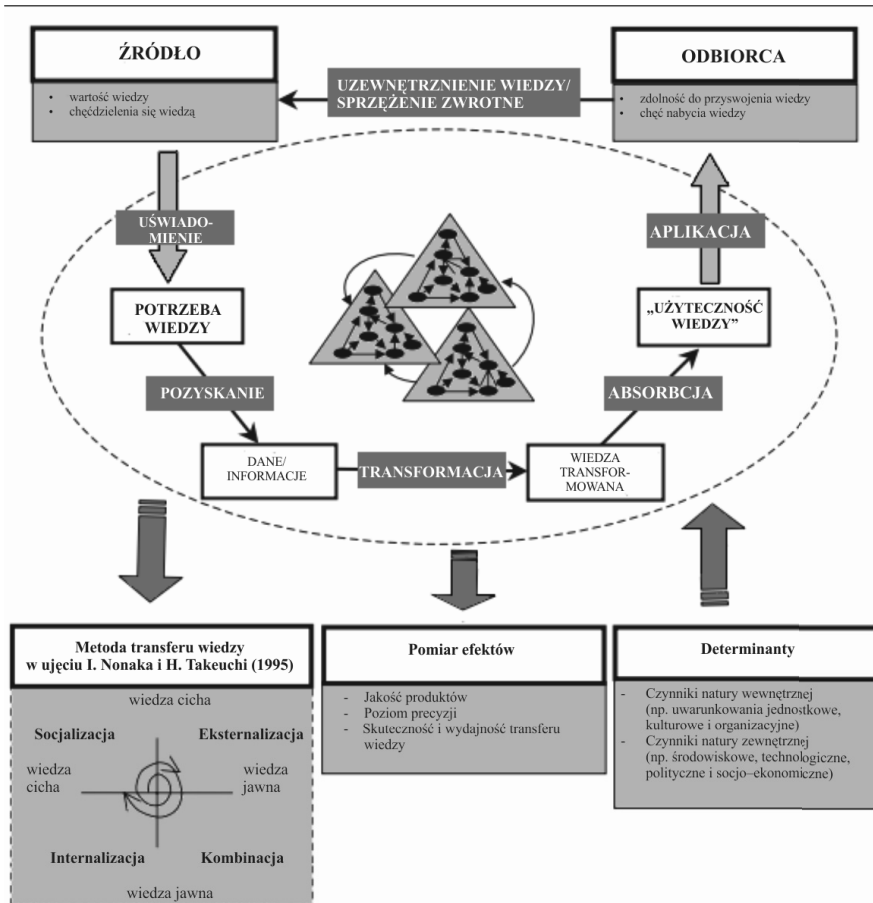
L. Argote i P. Ingram [2000, s. 161–164] do kategorii czynników wpływających na przebieg *transferu* zaliczają ponad to:

- strategię organizacji – w ich opinii w przypadku transferu między organizacyjnego, zbliżone strategie podmiotów gospodarczych działają na korzyść transferu,
- charakterystyki indywidualnych podmiotów uczestniczących w transferze – ich zdaniem szybkość transferu i jego skuteczność zależna pozostaje od wiarygodności źródła wiedzy, a ze strony odbiorcy determinuje ją jego motywacja i zdolność do jej absorpcji,

- właściwości transferowanych technologii i narzędzi – autorzy stoją na stanowiskach, że łatwiej przeprowadzany jest transfer technologii oraz narzędzi o niższym poziomie złożoności,
- typ i charakter działań realizowanych celem dokonania transferu – w ich ocenie efektywność transferu wzrasta wraz ze wzrostem stopnia ich zróżnicowania,
- stopień adekwatności transferowanego zasobu wiedzy do kontekstu sytuacyjnego, w ramach którego ma ona zostać zastosowana.

Zdaniem L. Argote i P. Ingram nie bez znaczenia pozostaje kwestia fizycznego dystansu dzielącego źródło wiedzy od jej docelowych użytkowników [tamże, s. 163]. Możliwość bezpośredniego kontaktu z producentami i/lub użytkownikami danej wiedzy ułatwia bowiem dostęp do jej obszaru określanego mianem wiedzy cichej. Ch. Liyanage, T. Elhag, T. Ballal i Q. Li [2009, s.124] zauważają ponad to, że dla potrzeb realizacji procesu *transferu* wiedzy, każdorazowo niezbędny okazuje się pewien dodatkowy zasób wiedzy odnoszący się do tego, jak *transfer* danego zasobu wiedzy może zostać przeprowadzony. Autorzy ci zwracają również uwagę na fakt, że choć *transfer* wiedzy dotyczy dowolnego działania komunikacyjnego, to dokonywany może być nie tylko werbalnie [tamże s. 122 i 123]. Argumentują przy tym, że ogranicza to możliwości wykorzystania teorii translacji i teorii procesu komunikacji dla potrzeb obrazowania i objaśniania mechanizmu *transferu* wiedzy [tamże, s. 119, 125 i 128]. Skonstruowany przez nich model *transferu* wiedzy (rysunek 6.2.) wydaje się niezwykle użyteczny z punktu widzenia wykorzystania szkoleń w procesie *transferu* wiedzy w warunkach różnorodności kulturowej nie tylko bowiem uwzględnia większość z wymienionych powyżej czynników wpływających na przebieg *transferu*, ale też zakorzeniony został w teorii translacji i teorii procesu komunikacji.

Ch. Liyanage, T. Elhag, T. Ballal i Q. Li [2009, s. 125] stwierdzili, że proces *transferu* wiedzy bardzo często kończy się niepowodzeniem jeżeli uczestniczące w nim strony, z różnorodnych względów (przykładowo z uwagi na poufność, kulturowe bariery, czy też obawę przed utratą przewagi konkurencyjnej) nie przejawiają chęci do dzielenia się wiedzą. Wykazali przy tym, że gdy z obu stron występuje chęć dzielenia się wiedzą, *transfer* może zakończyć się niepowodzeniem z uwagi na pewne wewnętrzne charakterystyki podmiotów uczestniczących w tym procesie (ograniczone zdolności do absorpcji, asymilacji i zastosowania wiedzy). W ich ocenie dla *transferu* niezbędna jest pewna forma partycypacji tak ze strony źródła, jak i odbiorcy oraz wykształcenie się pomiędzy źródłem i odbiorcą relacji (względnie zaistnienie pomiędzy nimi współpracy).



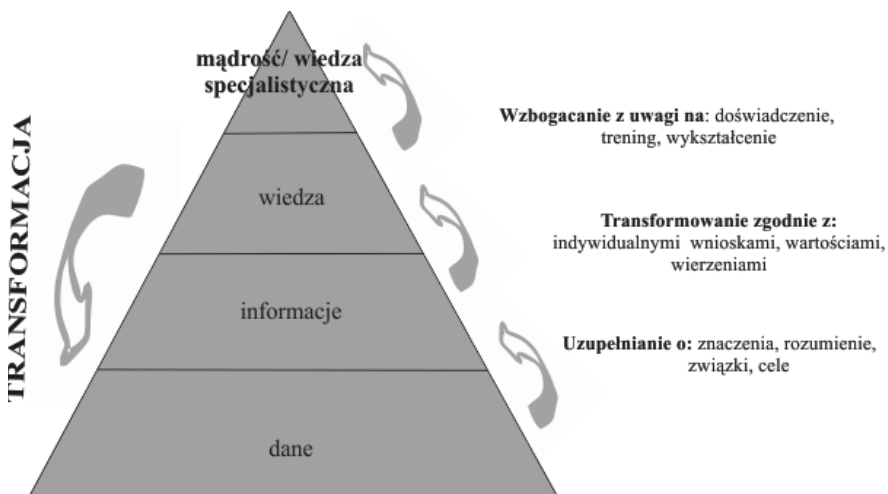
Rys. 6.2. Model transferu wiedzy

Źródło: [Liyanage, Elhag, Ballal i Li 2009, s. 126].

Stąd w zaproponowanym modelu, w powiązaniu ze *źródłem wiedzy*, podniesiona została przez autorów kwestia cenneści zasobu wiedzy znajdującego się w posiadaniu *źródła* oraz skłonność jaką *źródło* przejawia w kontekście udostępnienia tego zasobu. Z kolei w przypadku *odbiorcy* wypunktowano kwestię posiadanej przez *odbiorcę* motywacji do pozyskania wiedzy będącej przedmiotem *transferu* oraz posiadaną przez *odbiorcę* zdolność do jej absorpcji. Przyjmując, że udany *transfer* wiedzy oznacza taki, który w efekcie pozwala uzyskać akumulację i asymilację nowej wiedzy, proces *transferu* zobrazowano tym samym w postaci cyklu: *uświadomienie – pozyskanie – transformacja – absorpcja – aplikacja – uzewnętrznienie wiedzy* („sprzężenie zwrotne”). Niewątpliwą zaletą modelu, jest fakt, że wyróżnione w jego ramach etapy cyklu oraz charakter sieci społecznej w obrębie której przeprowadzany jest *transfer* (jak

również typu transferowanego zasobu wiedzy) odnieść można zarówno do poziomu: *jednostka – jednostka, jednostka – zespół, zespół – zespół, obręb zespołu, zespół – organizacja*, jak również *organizacja – organizacja* [tamże, s. 127]. W opinii autorów częste i zażyłe relacje ułatwiają ścisłą współpracę, a przez to generowanie wiedzy oraz koordynowanie efektywnego jej pozyskiwania.

Pierwszy z wymienionych etapów (*uświadamiania*) wiąże się z rozpoznaniem adekwatności i wartości zlokalizowanej wcześniej wiedzy. Kolejny etap (*pozyskania*) sprowadzono do zdobycia zewnętrznie wygenerowanego zasobu wiedzy. Przy czym, co należy wyraźnie zaznaczyć, aby uzyskana (czy też przyswojona) wiedza mogła stać się użyteczna wymaga powiązania z już posiadaną wiedzą. Powinna zatem zostać poddana pewnej konwersji (por. rysunek 6.3.). Ch. Liyanage, T. Elhag, T. Ballal i Q. Li [2009, s. 124] podkreślają, że w procesie *transferu* wiedzy stwierdzenie *to jest to, co wiem*, poprzedza fraza: *to jest to, czym moja wiedza jest dla ciebie*. Tym samym następnym etapem wyróżnionym przez nich w omawianym modelu jest *transformacja*. Istotą tego etapu stanowić ma interpretacja nabytego zasobu wiedzy i jego kompilacja z posiadanymi wcześniej zasobami wiedzy. Dzięki czemu następuje rozwijanie wiedzy już posiadanej. Kolejny wyróżniony etap (*absorpcja*) sprowadzono do powiązania transformowanej wiedzy z wewnętrznymi potrzebami organizacji, dzięki czemu dokonane zostaje rozpoznanie potencjalnej użyteczności wiedzy. Realizacja tego etapu umożliwić ma *aplikację* – a zatem piąty i najważniejszy etap w *transferze* wiedzy, bez którego realizacja wszystkich wskazanych etapów *transferu* wiedzy nie przynosi wymiernych efektów. Skutecznej realizacji tego etapu sprzyja komunikacja i współpraca.



Rys. 6.3. Hierarchia wiedzy według S. Bender i A. Fish

Źródło: [Liyanage, Elhag, Ballal i Li 2009, s. 120].

Ch. Liyanage, T. Elhag, T. Ballal i Q. Li przyjmują, że proces *transferu* przynosi korzyści obu stronom. Etap *uzewnętrzniania wiedzy* („*sprzężenia zwrotnego*”) odniesiony został przez nich do pozyskania przez *źródło* przetworzonej i wzbogaconej wiedzy, którą w procesie *transferu* kreuje *odbiorca*.

Na uwagę zasługuje fakt, że w schemacie modelu uwzględniony został także proces *SECI* – a zatem proces kreowania wiedzy przez zachodzącą konwersję między wiedzą cichą i jawną. Wskazano również na zespół warunków determinujących przebieg *transferu* – zarówno w zakresie tych warunkowanych wewnątrznie, jak i zewnątrznie (autorzy modelu uznali znaczenie takich czynników, jak: stopień podobieństwa źródła i odbiorcy, poziom podobieństwa technicznych i strukturalnych warunków kontekstu w którym funkcjonują, kultura, styl zarządzania, polityka) oraz zwrócono uwagę na specyfikację wskaźników służących ocenie przeprowadzonego *transferu* (por. rysunek 6.2.). Zdaniem autorów modelu w procesie *transferu* wiedzy wymagane jest udzielenie odpowiedzi na takie pytania, jak [Liyanage, Elhag, Ballal i Li 2009, s. 128]:

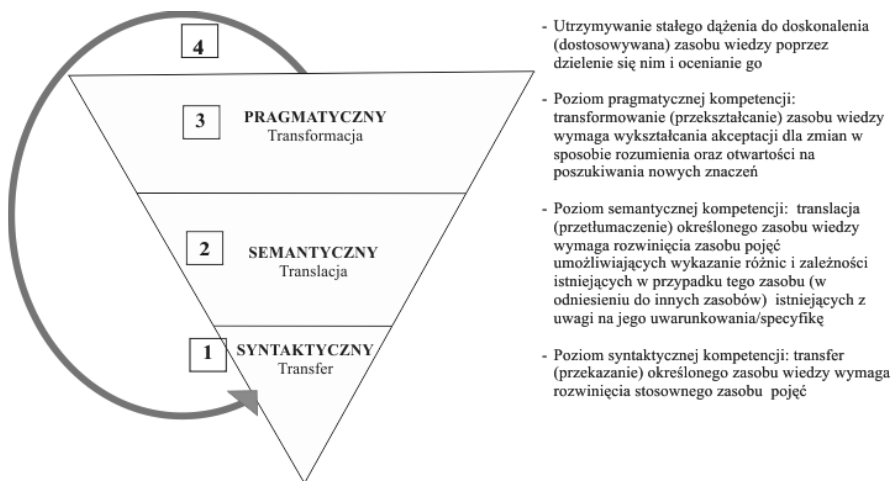
- Komu i w jakim celu potrzebna jest wiedza?
- Kto uczestniczyć będzie w transferze wiedzy?
- Gdzie zlokalizowane jest idealne źródło dla pozyskania wiedzy?
- Jaki rodzaj wiedzy ma zostać transferowany?
- W jaki sposób?
- Jakie czynniki mogą wpłynąć na proces transferu wiedzy i w jakim stopniu?
- Jak można zwiększyć siłę wpływu czynników sprzyjających transferowi?
- Czego należy unikać?
- Co należy uczynić, by umożliwić spożytkowanie uzyskanej wiedzy?
- Czy przeprowadzony proces *transferu* spełnił swoją rolę (pozwolił na realizację zamierzonego celu)?

Podkreślili również potrzebę rozpoznania barier i ograniczeń jakim podlega mechanizm *transferu* wiedzy.

W koncepcję powyższego ujęcia modelu procesu *transferu* wiedzy wpasowują się ponadto propozycje ujęcia procesu *transferu* jako formy procesu *translacji*⁶ [Holden, Von Kortzfleisch 2004, s. 127–136] oraz jako formy procesu *uczenia się* [Kayes, Kayes 2005, s. 87–100]. Obie sformułowane na gruncie analizy międzykulturowego zarządzania procesem wiedzy. Co więcej, omawiany model ten pozostaje zasadniczo zbieżny z ramową

⁶ Jak wspomniano konstruując ten model jego autorzy czerpali z teorii translacji.

koncepcją międzynarodowego zarządzania wiedzą autorstwa P.R. Carlile (por. rysunek 6.4.).



Rys. 6.4. Struktura międzynarodowego zarządzania wiedzą.

Źródło: [Carlile 2004, s. 563].

Etapy *pozyskania, transformacji, absorpcji i aplikacji* wchodzące w skład cyklu stanowiącego istotę modelu autorstwa Ch. Liyanage, T. El-hag, T. Ballal i Q. Li odpowiadają w zasadzie poziomom struktury międzynarodowego zarządzania wiedzą wyróżnionym przez P.R. Carlile.

Metodyka projektowania i przygotowania szkolenia

Metodyka projektowania i przygotowania szkolenia odpowiadającego specyficznym potrzebom określonego podmiotu gospodarczego obejmuje następujące etapy [R. Winkler, 2008 s. 97]:

- rozpoznanie i zdiagnozowanie typu obszarów problemowych występujących w organizacji,
- wyznaczenie priorytetów szkolenia,
- określenie celów szkolenia,
- dobór treści szkolenia oraz wyznaczenie metod ich realizacji.

Rozpoznanie i diagnozowanie problemów powinno zostać przeprowadzone w oparciu o możliwie kompleksową ocenę sytuacji panującej w organizacji. W tym celu wskazane jest zebranie i przeanalizowanie danych dotyczących profilu organizacji, jej struktury, ilości i charakteru powiązań łączących poszczególne jednostki, rodzaju realizowanych w jej ramach pro-

cesów, kierunków przebiegu tych procesów, jak również liczby i charakteru ich uczestników. Uwzględnienie tak szerokiego spektrum danych daje podstawę do rzetelnego i obiektywnego rozpoznania rodzaju, rangi i prawdziwych przyczyn problemów występujących w obrębie organizacji [Łaguna 2004, s. 61].

Priorytety szkolenia powinny zostać wyznaczone adekwatnie:

- względem zdiagnozowanych uwarunkowań obszarów problemowych (ich rodzaju, skali i wagi),
- w odniesieniu do realnych zasobów (tak w aspekcie finansowym, jak i czasowym), jakie mogą zostać przeznaczone przez organizację dla potrzeb zorganizowania szkolenia,
- w kontekście zdiagnozowanych (względem wymaganych, a posiadanych przez nich wiedzy, umiejętności i postaw) luk kompetencyjnych potencjalnych adresatów szkolenia.

Możliwe dzięki temu staje się później precyzyjnie określenie celów szkolenia odpowiadającego realnym potrzebom potencjalnych jego uczestników. Wskazane jest przy tym by szkolenia wspierały rozwój struktur opartych na pracy zespołowej oraz rozwijały umiejętności przekazywania wiedzy innym i jej rozpowszechnianie (porównaj rozdział piąty). Ustalić zatem należy nie tylko *co* powinno ulec zmianie, ale też *na jakich rezultatach* w tym względnie zależy organizacji. W tym celu niezbędna okazuje się ścisła współpraca kadry menedżerskiej organizacji z osobami projektującymi szkolenie. W tym większym stopniu, że uzgadnianie priorytetów szkolenia może wymagać uwzględnienia prezentowanych przez organizację preferencji w zakresie polityki personalnej.

Cele szkolenia określone powinny zostać w zgodzie z wyznaczonymi priorytetami. Wskazane jest zachowanie formy pisemnej, tak w odniesieniu do celu głównego, jak i celów pobocznych [Rae 2004, s. 91–92]. Sposób sformułowania celów powinien umożliwiać w późniejszym okresie ocenę skuteczności samego szkolenia. Dla potrzeb zrozumiałego i jednoznacznego określenia celów warto przy ich wytyczaniu udzielić zatem odpowiedzi na takie pytania, jak [tamże, s. 88]: *Co* dzięki szkoleniu powinni uzyskać (w aspekcie wiedzy/umiejętności) uczestnicy szkolenia? *Czemu* służyć ma nabyta przez nich wiedza umiejętności? *Co* pozwoli ocenić *czy* i *w jakim stopniu*, nabyli oni nowe kompetencje? *W jakim przedziale czasu* możliwe stanie osiągnięcie wytyczonych celów?

Treść szkolenia przyjęta do realizacji obejmować powinna możliwie szeroki kontekst zagadnień, którym szkolenie zostanie poświęcone. Względy praktyczne przemawiają za tym, by dla potrzeb realizacji treści szkolenia, wykorzystano możliwie zróżnicowane metody i techniki, z uwzględnieniem

także tych spośród nich, których forma zakłada czynne włączanie uczestników w specjalnie opracowane modelowe interakcje. Określić należy również *кто*, *w jakiej formie*, przy użyciu *jakich technik* powinien przygotować i przeprowadzić szkolenie.

Z punktu widzenia dbałości o możliwie wysoką efektywność szkolenia, a zatem w trosce o to by szkolenie spełniło wyznaczoną mu rolę i umożliwiło uzyskanie oczekiwanych rezultatów, za zasadne uznaje się też, aby: szkolenie posiadało poparcie ze strony kierownictwa, zostało ukierunkowane na nabywanie i rozwijanie określonego rodzaju kompetencji, jego program został domknięty – jak również, by – w codziennej praktyce przedsiębiorstwa funkcjonował system wzmacniania efektów szkoleniowych.

Mity dotyczące szkoleń

Podjmując zagadnienie szkoleń w procesie *transferu* wiedzy, wskazane wydaje się omówienie najbardziej rozpowszechnionych mitów funkcjonujących w odniesieniu do narzędzia, jakim są szkolenia. Zdaniem W. Hannum [2009a, s. 26] istnieją trzy podstawowe grupy takich mitów, które odnoszą się do:

- rezultatu (efektu) szkoleniowego,
- zakresu merytorycznego szkolenia,
- wykorzystywanych metod prowadzenia szkoleń i stosowanych w ich ramach narzędzi.

I tak do pierwszej wyróżnionej kategorii mitów autor ten zaliczył następujące przekonania [tamże, s. 27–28]:

- Mit 1: W sytuacji, gdy ludzie nie radzą sobie dobrze w pracy nieodzowne jest szkolenie.
- Mit 2: Szkolenia należy przeprowadzać w innym miejscu i czasie niż miejsce i czas realizacji obowiązków zawodowych.
- Mit 3: To co w ramach szkolenia przekazane zostanie pracownikom, wykorzystają oni później w swojej pracy.
- Mit 4: Lepiej wyszkolony pracownik (tzn. posiadający lepsze wyniki szkoleniowe i/lub przeszkolony w większym zakresie) osiągnie lepsze efekty w pracy.

Ad. 1. Oczywiście niezadawalające wyniki w pracy mogą być wynikiem braków w wiedzy lub niewykształcenia u pracowników stosownych umiejętności, jednakże równie często – o ile nie częściej – stanowią efekt: braku stosownego wyposażenia lub narzędzi pracy, niejasno sformułowanych wymagań, nadmiernej kontroli ze strony przełożonego, braku informacji zwrotnych w zakresie oceny efektu pracy, polityki w obrębie organizacji

lub obowiązujących wadliwych procedur, braku stosownych zdolności, braku motywacji – lub – po prostu braku nadzoru.

Ad. 2. W praktyce odseparowanie czasu i miejsca szkolenia poświęconego określonym zagadnieniom od normalnego rytmu czasu pracy (godzin w jakich osoba zatrudniona przebywa na stanowisku pracy) i normalnych warunków w jakich realizowane są zadania zasadniczo obniża efektywność szkolenia. Wyrazistym tego przykładem jest przeciętny poziom efektywności obowiązkowych szkoleń, których ukończenie wymagane jest przed podjęciem zatrudnienia na danym stanowisku.

Ad. 3. Z reguły pracownicy nie wykorzystują w swojej pracy tego, co zostało im przekazane w ramach szkolenia z kilku względów. Po pierwsze, rzadko się zdarza, by treść szkolenia idealnie odpowiadała potrzebom uczestniczących w nim pracowników. Po drugie, nikt nie pamięta dokładnie wszystkiego, co znalazło się w treści szkolenia. Po trzecie, nauczanie się czegoś nie przekłada się automatycznie na umiejętność wykorzystania zdobytych informacji.

Ad. 4. Chociaż wykazać można istnienie pewnej dodatniej korelacji pomiędzy efektami uzyskiwanymi w trakcie uczenia się, a efektami związanymi z pracą zawodową, nie jest to zależność prosta. Najlepsi studenci medycyny rzadko zostają najlepszymi lekarzami, a najlepsi studenci ekonomii najlepszymi biznesmenami. Uzyskiwanie wysokich wyników szkoleniowych wymaga bowiem innego rodzaju kompetencji niż te, które okazują się kluczowe w działaniu praktycznym.

Do mitów związanych z zawartością szkoleń W. Hannum [2009a, s. 27–28] zaklasyfikował takie przekonania, jak:

- Mit 1: Szkolony personel powinien zostać objęty ujednoczonym programem szkolenia.
- Mit 2: Właściwy program szkolenia (jego treść/zawartość merytoryczną) powinni określić zawodowi trenerzy.
- Mit 3: Specjaliści/liderzy odnoszący sukces w danej dziedzinie określają właściwy program szkolenia (jego treść/zawartość merytoryczną).
- Mit 4: Lepsze efekty przynosi bogaty, szeroki program szkolenia.

Ad. 1. Przekonanie, jakoby opracować można uniwersalny kurs adekwatny dla każdej osoby docelowo zakwalifikowanej na szkolenie sprawia, że nie uwzględniony zostaje fakt indywidualnych różnic w zakresie posiadanej wiedzy i umiejętności osób poddanych szkoleniu. W efekcie niektórzy z nich przeżywać mogą frustrację „ucząc się” treści doskonale im znanych, a niektórzy nie będą w stanie przyswoić sobie pewnych treści których zrozumienie wymaga korzystania z zasobów wiedzy, których nie posiadają. Decyzja przyjęcia ujednoczonego programu szkolenia wiąże się również

z tym, że nie uwzględnione zostają także indywidualne potrzeby uczestników i motywacje jakimi się oni kierują.

Ad. 2. Zawodowi trenerzy często wyznaczają zakres merytorycznej zawartości szkolenia niezgodnie z rzeczywistymi potrzebami szkoleniowymi. W pewnym uproszczeniu jest to naturalna konsekwencja tego, że trenerzy zazwyczaj starają się w systematyczny sposób przekazać wszystko to, co wiedzą o danym zagadnieniu – lub – co w ich opinii jest w określonym zakresie najbardziej istotne. W swojej argumentacji W. Hannum odwołuje się do bardzo sugestywnej analogii. W jego opinii precyzowanie treści szkolenia przez zawodowych trenerów zasadniczo odpowiada sytuacji, w której inżynier zawodowo projektujący samochody staje przed problemem, jak ustalić zakres programowy szkolenia dla kierowców dotyczący kwestii: *jak działa samochód?*

Ad.3. Ekspertami w ustalaniu programu szkolenia nie są także specjaliści/liderzy – głównie z tego powodu, że bardzo często nie potrafią ani wyjaśnić tego, *dlaczego* osiągają doskonały rezultat, ani też właściwie określić, *co* wchodzi w skład sekwencji działań podejmowanych przez nich w czasie osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników. Jest to motywowane w znacznej mierze tym, że działają oni często w sposób intuicyjny, automatyczny, nieświadomy (korzystając w dodatku często z wybitnych zdolności jakie posiadają) a nie w oparciu o wypracowany, przejrzysty algorytm postępowania.

Ad. 4. Bogaty program szkolenia (przekładający się z reguły na wydłużony czas jego trwania) może okazać się zbyt obciążający dla osób uczestniczących w szkoleniu. Każdy człowiek posiada pewne ograniczenia zdolności zapamiętywania. Co więcej bogactwo przekazywanych treści w istotny sposób może utrudnić odróżnienie treści istotnych z punktu widzenia wykonywanej pracy od tych o znaczeniu pobocznym. Nie bez znaczenia okazać się może też strona finansowa tego rodzaju przedsięwzięcia. Z tego typu szkoleniem z reguły wiąże się wyższy koszt, co w stosunku do uzyskanego efektu okazać się może mało opłacalne.

W ostatniej z wyróżnionych kategorii mitów – odnoszących się do narzędzi szkoleniowych i metod prowadzenia szkolenia – autor ten uwzględnił z kolei następujące przekonania [Hannum 2009b, s. 25–27]:

- Mit 1: Treść szkolenia należy sformalizować (materiał szkolenia wymaga opracowania stosownych instrukcji).
- Mit 2: Informacja równa się wiedza.
- Mit 3: Efektywność szkolenia zwiększa wykorzystanie zaawansowanych technologicznie narzędzi.
- Mit 4: Dorośli uczą się w inny sposób niż dzieci.
- Mit 5: Technik szkoleniowe należy dobierać stosownie do indywidualnego profilu uczenia się poszczególnych uczestników szkolenia.

- Mit 6: Praktyka czyni mistrza.
- Mit 7: Konkret przynosi lepsze efekty niż abstrakcja.
- Mit 8: Zawodowi trenerzy wiedzą jak przełożyć treść szkolenia na język praktyki (innymi słowy potrafią nauczyć wykorzystywania przekazywanej wiedzy).

Ad. 1. W większości przypadków tego, co najważniejsze ludzie uczą się nie z przygotowanych instrukcji, ale niejako „przy okazji” działania.

Ad. 2. Szkolenia wykorzystujące wyłącznie formę ustnego przekazu wiedzy cechuje niska efektywność. Słuchanie (nawet ze zrozumieniem) nie jest równoznaczne z nabyciem wiedzy.

Ad. 3. W większym stopniu na efektywność szkolenia przekłada się dopracowanie merytorycznej i wizualnej strony materiałów szkoleniowych, niż poziom zaawansowania urzędzeń wykorzystywanych do prezentacji przygotowanego materiału.

Ad. 4. Przekonanie, że dorośli uczą się inaczej niż dzieci wynikać ma z tego, że dorośli w procesie uczenia się chcą: (1) uczyć się bezpośrednio, (2) chcą osiągać własne cele szkoleniowe, (3) są zainteresowani praktyczną aplikacją wiedzy, (4) dążą do integracji nowo nabytej wiedzy z wiedzą już posiadaną, (5) konfrontują nowe pomysły z tym co już widzą, (6) traktują błędy osobiście i przekładają je na poczucie własnej wartości, (7) lubią proste zależności, (8) preferują wykorzystanie takich mediów jak komputer, książka, telewizja, (9) mają więcej oczekiwań co do warunków, w których się uczą, (10) chcą uczyć się w warunkach komfortowych dla siebie zarówno pod kontem fizycznym, jak i psychologicznym. Zdaniem W. Hannuma wszystkie powyższe właściwości zasadniczo sprowadzają się bardziej do zbioru wytycznych *jak należy przygotować szkolenie*, niż definiują odmienność sposobu uczenia się dzieci i dorosłych.

Ad. 5. Doświadczenie ostatnich trzydziestu lat dowodzą, że dopasowanie technik szkolenia do indywidualnego profilu uczenia się poszczególnych uczestników szkolenia zwiększa efektywności uczenia się tych osób, aczkolwiek podnosi ich poziom satysfakcji z uczenia się.

Ad. 6. Stwierdzenie, że *praktyka czyni mistrza* nie stanowi oczywiście przekonania z gruntu o błędnym charakterze. W przypadku nabywania (uczenia) się nazwijmy to „intelektualnych” umiejętności (przykładowo odnoszących się do rozwiązywania problemów, stosowania reguł matematycznych, wykorzystywania określonych koncepcji) przekonanie to znajduje potwierdzenie w praktyce (wielokrotne wykorzystanie pewnej wiedzy w tym obszarze pozwala zyskać biegłość). Jednakże w przypadku nabywania umiejętności wymagających biegłości manualnej sama realizacja praktycznych działań, nawet wielokrotna, okazuje się mało przydatna jeżeli

pozbawiona zostaje możliwości uzyskania informacji zwrotnych, co zostało wykonane dobrze, a co nie.

Ad. 7. Istniejące przekonanie, że lepsze efekty szkoleniowe osiągnąć można za pomocą technik opartych na *demonstrowaniu*, *dyskusji*, *działaniu* lub *nauczaniu innych* niż przy wykorzystaniu tych, które bazują na *sluchaniu o*, *czytaniu o* lub *patrzeniu na*. Tym czasem w praktyce dopiero kontakt z różnymi formami i kanałami przekazywania wiedzy pozwala przyspieszać nabywanie doświadczenia. Realnie zatem najbardziej korzystna okazuje się sytuacja, w której sięga się zarówno po takie i takie techniki, z zachowaniem w ich wykorzystaniu pewnej równowagi.

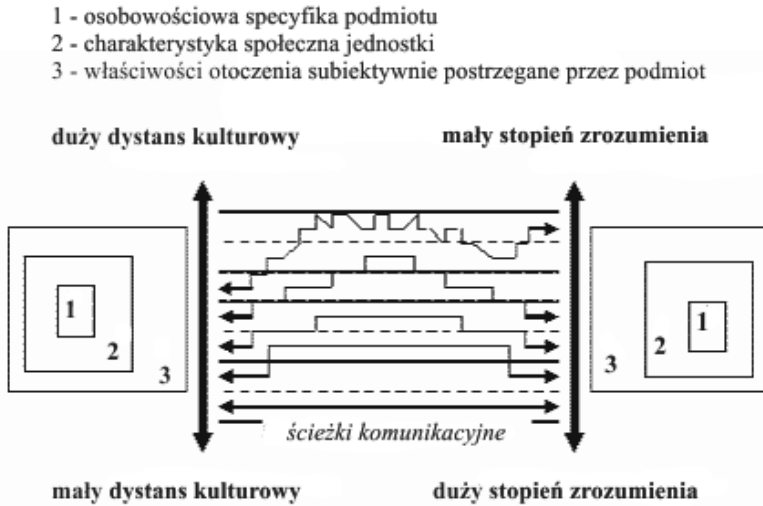
Ad. 8. W odniesieniu do ostatniego z wytypowanych przekonań W. Hannum ponownie odwołuje się do obrazowej analogi: to, że ktoś jest doskonale zorientowany w anatomii (lub fizjologii) człowieka nie czyni z niego doskonałego lekarza.

Przygotowując/prowadząc szkolenie warto uwzględnić to, że powyższe mity (podobnie jak szereg innych przekonań silnie zakorzenionych i nie znajdujących przełożenia na grunt praktyczny) nie pozostają bez wpływu na podejmowane na etapie przygotowania i prowadzenia szkoleń decyzje – w rezultacie skutkując obniżeniem efektywności tych szkoleń.

Różnorodność kulturowa w organizacji

Różnorodność kulturowa zasobów ludzkich organizacji w praktyce najczęściej rozważana jest poprzez pryzmat pochodzenia narodowo-kulturowego osób zatrudnionych⁷. Związana z nim odmiennosc programu mentalnego (kulturowego uwarunkowania) przekłada się na różnice we wzorcach postrzegania, odczuwania, myślenia, wnioskowania oraz reagowania osób wywodzących się z różnych kultur oraz różnice w zakresie wyznawanych przez ludzi wartości, wierzeń oraz stosowanych przez nich schematów i stylów komunikacyjnych. Jak podkreśla R.L. Wiessman [1995, s. 118–220] im większy dystans kulturowy, tym zwykle jest mniejszy stopień wzajemnego zrozumienia pomiędzy interlokutorami i tym trudniej *‘porozumieć się’* partnerom (por. rysunek 6.5.).

⁷ Jest to tak zwany *interkulturowy* („poziomy”) wymiar zróżnicowania kulturowego. Kulturowe zróżnicowanie zasobów ludzkich dokonywane być może także z uwagi na płeć, wiek, pochodzenie rasowe, pochodzenie etniczne, status społeczny, pełnione role rodzinne, przekonania religijne, orientację seksualną, pełno – niepełnosprawność, wykształcenie kierunkowe, wykonywany zawód. Mówimy wtedy o aspekcie *intra-kulturowym* („pionowym”) zróżnicowania, obecnym również wówczas, gdy wszyscy pracownicy wywodzą się z tej samej kultury narodowej.



Rys. 6.5. Zależność możliwości porozumienia się od dystansu kulturowego
Źródło: [Wiessman 1995, s. 220].

Co więcej uchybienia w określonym aspekcie przekazu w zależności od rodzaju popełnionego błędu pociągać mogą za sobą dość brzemiennie w skutki następstwa. Im więcej bowiem w odczuciu współpracujących ze sobą osób nieporozumień, pomyłek, przeoczeń, uchybień, zaniedbań i błędów komunikacyjnych, tym z reguły więcej rozczarowań, gorszy klimat współpracy i z reguły również niższy stopień wzajemnego zaufania, co rzutuje na sprawność i skuteczność kooperacji w obrębie organizacji⁸ [Fremuth, Krieg, Schäder 2005, s. 160]. Zdaniem A.G. Canen i A. Canen [2001, s. 145] umiejętność radzenia sobie z różnorodnością kulturową w organizacji wydaje się obecnie stanowić jeden z najbardziej znaczących czynników decydujących o sukcesie lub porażce organizacji.

W literaturze przedmiotu poświęconej problematyce zróżnicowania kulturowego w obrębie organizacji charakterystyki stopnia zróżnicowania zasobów ludzkich z reguły dokonuje się albo przy wykorzystaniu propozycji wymiarów kultury opracowanych przez autorów takich, jak: R.R. Gestlanda, G. Hofstede lub F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera (por. tabela 6.1.), albo korzystając z dziewięciu wymiarów opracowanych w ramach projektu GLOBE (por. tabela 6.2.).

⁸ Przy czym, co zgodnie podkreśla się w większości publikacji, większość barier występujących w procesie komunikowania się międzykulturowego wynika właśnie z ignorowania lub bagatelizowania różnic kulturowych.

Tabela 6.1. Wymiary wyróżniane w wybranych typologiach kultur

	R.R. Gesteland	G. Hofstede	F. Trompenaars Ch. Hampden–Turner
Wymiary kultury	transakcja – partnerstwo ceremonialność – egalitaryzm afektywność (<i>powściągliwość – emocjonalność</i>) stosunek do czasu (<i>monochromiczność – polichromiczność</i>)	dystans władzy unikanie niepewności męskość – kobiecość (<i>ilość/jakość</i>) indywidualizm – kolektywizm dynamizm konfucjański	uniwersalizm – partykularyzm rozproszenie/ konkret (<i>wycinkowość – całościowość</i>) osiągnięcie statusu – przypisanie statusu afektywność (<i>powściągliwość – emocjonalność</i>) stosunek do czasu (<i>sekwencyjność – synchroniczność</i>) stosunek do środowiska indywidualizm – kolektywizm

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.2. Wymiary projektu GLOBE

	triada pierwsza	triada druga	triada trzecia
Wymiary kultury	<ul style="list-style-type: none"> • jakość wykonania • orientacja przyszłościowa • unikanie niepewności 	<ul style="list-style-type: none"> • dystans władzy • kolektywizm rodzinny • kolektywizm instytucjonalny 	<ul style="list-style-type: none"> • równość płci • asertywność • orientacja humanistyczna

Źródło: [Brewer 2008, s. 134–135; Boski 2009, s. 130–146].

Transfer wiedzy na styku kultur

Jak wspomniano w uwagach wprowadzających do niniejszego rozdziału w licznych publikacjach podkreśla się, że proces *transferu* wiedzy w warunkach zróżnicowania kulturowego okazuje się bardziej złożony i trudniejszy do realizacji, niż w przypadku homogenicznych kulturowo grup. W ciągu ostatnich kilku lat pojawiły się jednak doniesienia przemawiające za tym, że na poziom skuteczności i efektywności *transferu* wiedzy w przekroju kultur wpływ posiada nie tyle fakt, czy *transfer* przebiega w warunkach zróżnicowania kulturowego i jaki jest poziom tego zróżnicowania, co raczej zależny pozostaje od [Gupta, Govindarajan 2000, s. 475–476]:

- wartości wiedzy którą dysponuje źródło – wyższa wartość wiedzy w ocenie odbiorcy przekłada się na większą skuteczność transferu,
- motywacji źródła do przekazania wiedzy – niższa skłonność źródła do dzielenia się wiedzą obniża skuteczność transferu,
- ilości i różnorodności kanałów przekazu – wysokiej skuteczności przekazu sprzyja zastosowanie różnorodnych kanałów, w szczególności z zastosowaniem regularnych kontaktów twarzą w twarz,
- motywacji nabycia wiedzy ze strony odbiorcy – im większa chęć nabycia wiedzy, tym lepiej oceniany jest rezultat transferu,
- możliwości odbiorcy w zakresie absorpcji wiedzy – im większe (oceniane przez pryzmat już posiadanej wiedzy – w tym: w szczególności posiadania pokrewnego wykształcenia kierunkowego), tym lepszy rezultat transferu .

Co więcej, zgodnie z uzyskanymi przez R. Jensena i G. Szulanskiego [2004, s. 517] wynikami badań⁹, adaptowanie dla potrzeb przekazu oryginalnych zasobów wiedzy istotnie utrudnienia *transfer*. Prowadzi bowiem do: zwiększania ilość problemów komunikacyjnych pomiędzy źródłem i odbiorcą, obniżania jakości relacji pomiędzy źródłem i odbiorcą, obniżenia skuteczności w zakresie identyfikacji potrzebnej wiedzy oraz przyczynia się do problemów w implementacji przekazanej wiedzy.

A.B. Kayes, D.Ch. Kayes i Y. Yamazaki [2005, s. 92–93] dowodzą z kolei, że wysokiej efektywności *transferu* wiedzy w przekroju kultur, przy ujęciu tego *transferu* w kontekście procesu uczenia się, sprzyjają:

- poszanowanie obcej kultury – ponieważ stanowi ono naturalny efekt poznania obcej kultury, akceptacji jej specyfiki i umiejętności docenienia różnic istniejących pomiędzy kulturą własną, a obcą,
- wypracowanie trwałych relacji z przedstawicielami innej kultury – z uwagi na fakt, że zacieśnianie więzi uzyskane dzięki integrowaniu się sprzyja budowie zaufania i zwiększa stopień wyrozumiałości względem pojawiających się nieporozumień/błędów,
- słuchanie i obserwowanie – ponieważ dzięki niemu zyskuje się głębsze zrozumienie wzorców istniejących w danej kulturze, jak również tego, co leży u ich podstaw,
- akceptacja dla braku jednoznaczności – z uwagi na fakt, że nikt nie jest w stanie opanować niuansów obcej kultury (przykładowo-

⁹ R. Jensen i G. Szulanski przeprowadzili analizę stu dwudziestu dwóch dwuetapowych transferów wiedzy organizacyjnej zarówno pomiędzy organizacjami funkcjonującymi w obrębie jednej kultury, jak również na styku kultur.

wo w odniesieniu do przekazu niewerbalnego, obowiązujących konwencji stylistycznych itp.) w stopniu właściwym dla jej rodzimych członków,

- tłumaczenie (z jednego języka na drugi) istoty złożonych pojęć i informacji w taki sposób, by zachowany został ich nadrzędny sens – dbałość o ten aspekt pozwala unikać części nieporozumień i niezamierzonych przekłamań,
- podejście zadaniowe – ponieważ przekłada się na realizację działań niezależnie od pojawiających się trudności, niejednoznaczności i braku pewności co do tego, jaki rezultat zostanie osiągnięty,
- myślenie w kategoriach zespołowych – ponieważ wiąże się zarówno z umiejętnością delegowania uprawnień, jak i umiejętnością poproszenia o pomoc.

Migracja wiedzy a szkolenia

W kontekście wszystkich omówionych powyżej kwestii – zarówno tych odnoszących się do struktury i uwarunkowań procesu *transferu* wiedzy, metodyki organizowania szkoleń, mitów szkoleniowych, aspektów związanych z różnorodnością kulturową kadr organizacji, jak również przesłanek formułowanych w odniesieniu do *transferu* wiedzy na styku kultur – można wyodrębnić pewne konkluzje dotyczące możliwości i zasad wykorzystania szkoleń w zakresie migracji wiedzy. W tym większym stopniu, że w obrębie omówionych zagadnień prezentowane w ich ramach przesłanki i zalecenia pozostają często ze sobą zbieżne.

Po pierwsze, szkolenia wykorzystać można jako narzędzie *transferu* wiedzy. Należy jednak uwzględnić ograniczenia z jakimi związane jest ich wykorzystanie. Przede wszystkim w istotnym stopniu ograniczona jest możliwość dokonania *transferu* wiedzy wyłącznie przy pomocy szkoleń. Jak wspomniano wcześniej z wielu względów zalecane jest zagwarantowanie bezpośredniej możliwości uczestnictwa w procesie wykorzystywania wiedzy, która podlegać ma *transferowi*. Szkolenia same w sobie nie gwarantują takiej możliwości, o czym szerzej poniżej, przy omawianiu dodatkowych zasad wykorzystania szkoleń w procesie *transferu* wiedzy.

Po drugie, należy zadbać o motywację docelowych uczestników szkolenia. Pracownicy nie mogą zostać zobligowani do wzięcia w udziału w szkoleniu. Powinni chcieć w nim uczestniczyć. Ważne jest, by posiadali przekonanie o wartości wiedzy, którą dzięki niemu mogą pozyskać. Tak by ich zdaniem szkolenie było dla nich przydatne (sprzyja temu umożliwienie pracownikom wywarcia wpływu na kształtowanie jego zawartości) Istotne jest też, by osoby

prowadzące szkolenie były w ocenie uczestników szkolenia wiarygodne i darzone przez nich pewnym zaufaniem.

Po trzecie, decydując się na przeprowadzenie *transferu* wiedzy na styku kultur za pomocą szkoleń należy w procesie przygotowania i przeprowadzania szkoleń oprócz przestrzegania podstawowych metodycznych reguł ich projektowania uwzględnić dodatkowo zbiór następujących zasad:

- warto zadbać o powiązanie etapu rozpoznania i diagnozowania obszarów problemowych (wyróżnionego w metodyce przygotowania szkolenia) z poszukiwaniem i diagnozowaniem rodzaju wiedzy mającej zostać poddanej transferowi, a proces wartościowania wiedzy z etapem określania priorytetów szkolenia;
- zakres tematyczny szkolenia i jego szczegółowy plan opracowany powinien zostać przy współdziałaniu praktyków i trenerów. Nie można jego przygotowania powierzyć wyłącznie praktykom, lub też wyłącznie trenerom. Jak wspomniano, przez wzgląd na kwestie motywacyjne, zasadne wydaje się, by w prace związane z jego projektowaniem zaangażowane zostały dodatkowo osoby reprezentujące źródło i docelowego odbiorcę wiedzy;
- zakres merytoryczny szkolenia nie powinien być zbyt szeroki, choć warto by pozostał zróżnicowany¹⁰;
- ponieważ, co już kilkakrotnie podkreślono, znacząca okazać się może relacja jaka łączyć będzie osobę (osoby) prowadzącą szkolenie i jego potencjalnych uczestników – warto w ramach szkolenia (niezależnie od tego czy prowadzone będą w siedzibie firmy użytkownika, w siedzibie źródła, czy też gdzie indziej) uwzględnić zarówno moduły prowadzone przez osoby, które nie pozostają z uczestnikami szkolenia w trwałych relacjach, jak również takie, które prowadzone będą przez osoby z którymi istnieje trwała relacja i/lub nawiązana była z nimi wcześniej współpraca (względnie z którymi trwa proces współpracy). Dzięki czemu zapewnione zostaną warunki sprzyjające zarówno dla transferu wiedzy cichej, jak również nowinek i innowacji;
- szkolenie nie może w całości zostać przeprowadzone zdalnie;
- szkoleń nie należy odcinać/izolować od pracy;
- z uwagi na dwie powyższe przesłanki warto rozważyć kwestię prowadzenia szkolenia w trakcie oddelegowania grupy pracowników do organizacji, z której wiedza będzie transferowana. W tego typu szkoleniu zapewnione zostają warunki pozwalające włączyć osoby szkolone w tryb pracy z użyciem transferowanej wiedzy,

¹⁰ Odrębną kwestię stanowią techniki szkolenia – o czym poniżej.

jak również umożliwiające wykształcenie współpracy między osobami szkolenymi a szkocącymi i/lub wypracowanie pomiędzy nimi bardziej trwałych relacji (względnie – co okazać się może najbardziej korzystne – relacji z osobami formalnie prowadzącymi szkolenie, a współpracy z użytkownikami wiedzy¹¹). Co więcej sytuacja taka wpłynąć może korzystnie na ocenę wiarygodności źródła przez nabywających wiedzę postrzeganą przez szkolonych wartość transferowanej wiedzy oraz poziom zaufania do szkolących;

- szkolenie przeprowadzić należy przy wykorzystaniu możliwie zróżnicowanych technik. Zarówno takich, które bazują na demonstrowaniu, dyskusji, działaniu i/lub nauczaniu innych jak i tych opartych na słuchaniu, czytaniu i obserwacji;
- techniki i metody szkolenia należy dobrać adekwatnie do możliwości uczestników. Nie tyle z uwagi na ich styl uczenia się, co raczej przez wzgląd na aspekt ich przygotowania, wiedzy kierunkowej jaką posiadają i typ realizowanych przez nich zadań.

Omówione postulaty czy też zasady nie wyczerpują złożoności zagadnienia w odniesieniu do możliwości, czy też uwarunkowań wykorzystania szkoleń w *transferze* wiedzy w zróżnicowanym kulturowo środowisku, ani też nie stanowią gotowego przepisu na rozwiązanie wszystkich problemów związanych z tego typu *transferem* wiedzy. Niemniej jednak przyczynić się mogą do zwiększenia efektywności *transferu* wiedzy dokonywanego w takich warunkach i przy wykorzystaniu tego właśnie narzędzia, jak również naświetlają w pewnym stopniu ogólnie kwestię samego *transferu*.

¹¹ Sytuacja taka sprzyjać może też kształtowaniu wyższego poziomu motywacji ze strony *źródła wiedzy* do dzielenia się wiedzą.

ROZDZIAŁ VII

INSTRUMENTALIZACJA PROCESÓW TRANSFERU WIEDZY

Wstęp

Przedsiębiorstwom XXI wieku trudno będzie przetrwać – nie mówiąc o rozwoju, jeśli ich pracownicy nie będą wykonywać swoich obowiązków lepiej niż dotąd. Nie musi to wcale oznaczać, że mają zapracować się na śmierć. Trzeba natomiast, żeby nauczyli się ponosić rzeczywistą odpowiedzialność za swoje zachowanie, zdobywali wartościową wiedzę zawodową, dzielili się nią z innymi oraz właściwie wykorzystywali swoje uprawnienia do rozwiązywania najistotniejszych problemów firmy [Argyris 2004, s. 109].

Stosując odpowiednie narzędzia i instrumenty organizacje mogą zidentyfikować i udoskonalać obszary działalności związane z procesami dzielenia się wiedzą i generowania nowych pomysłów, a przez co uczyć się na swoich błędach i myślenia holistycznego.

Założenie, że aby firmy zaczęły uczyć się, wystarczy sformułować jasną wizję, odpowiednio zmotywować pracowników i zaoferować im dużą liczbę szkoleń w dzisiejszych czasach jest błędne i ryzykowne, zwłaszcza w obliczu coraz zacieklejszej konkurencji, postępu technologicznego i zmian w preferencjach nabywców [Gravin, Edmondson, Gino 2009, s. 135]. Niezbędne jest kompleksowe podejście do zarządzania wiedzą.

Proces zarządzania wiedzą zaczyna się zwykle od jej poszerzania, później następuje faza jej kodyfikacji, a w konsekwencji dzielenie się nią ze wszystkimi członkami organizacji (transfer wiedzy). Pracownicy, po dostosowaniu otrzymanej wiedzy do swoich wymagań, wykorzystują ją w praktyce, w efekcie czego powstaje nowa wiedza i cykl zaczyna się od początku. Transfer wiedzy obejmuje dwa rodzaje działań: transmisję i absorpcję. Transmisja polega na pobraniu wiedzy z bazy wiedzy lub innego źródła i przekazaniu odbiorcy. Następnie musi nastąpić akceptacja, przyswojenie i wykorzystanie otrzymanej wiedzy. Aby wiedza właściwie została zaabsor-

bowana, musi mieć wiarygodne źródło i mieć właściwą postać [Paliszkiwicz 2007, s. 15].

Wiedzę w organizacji można powiększać ekstensywnie – przez akumulację i intensywnie – przez tworzenie jej nowych elementów [Zawadzki 2010, s. 241]. Wymaga to od pracowników nie tylko znajomości najnowszych narzędzi, metod i technik stosowanych w danej branży oraz umiejętności ich stosowania, ale przede wszystkim kreatywności.

Większość badaczy i praktyków zarządzania traktuje wiedzę jako pewien mierzalny zasób, który poddaje się kodyfikacji i magazynowaniu w celu jego późniejszego wykorzystania. W konsekwencji wiedzę utożsamia się z informacją, która można przesłać, zapisać lub rozpowszechnić. W tym miejscu bardzo ważne jest odpowiednie zastosowanie techniki i technologii, która będzie wspierać procesy transferu, wykorzystywania wiedzy oraz późniejsze uczenie się pracowników. Bardzo ważne jest jednak włączenie w procesy organizacyjnego uczenia się zarówno wiedzy jawnej, jak też ukrytej.

Wiedza w procesach zarządzania współczesnymi organizacjami

W każdej firmie zatrudnieni pracownicy obdarzeni są niejednokrotnie głęboką mądrością. Ich sądy – zarówno jawne, jak i ukryte – mieszczą się w ich głowach, a zdolności – w ich rękach. Zasadnicze znaczenie ma jednak wiedza. Bez niej firma nie będzie mogła się rozwijać. Bardzo ważne jest właściwe zrozumienie, czym jest głęboka mądrość, jak się ją kultywuje i w jaki sposób jedna osoba może ją przekazywać drugiej.

Wiedzy nie da się tak łatwo udokumentować ani przekazywać w postaci segregatora lub płyty CD. Menedżerowie zdają sobie jednak sprawę, że by uchwycić głęboką wiedzę niewystarczające są wszelkie dostępne formy dokumentacji, w tym także programy komputerowe. Często najbystrzejsi nawet ludzie mają trudności z dokończaniem wykorzystując przykładowo: uczestnictwo w szkoleniach, analizę prezentacji i czytanie raportów lub literatury specjalistycznej. Jest to spowodowane tym, że znaczna część wiadomości do pełnego zrozumienia wymaga kontekstu i ma ukryte aspekty.

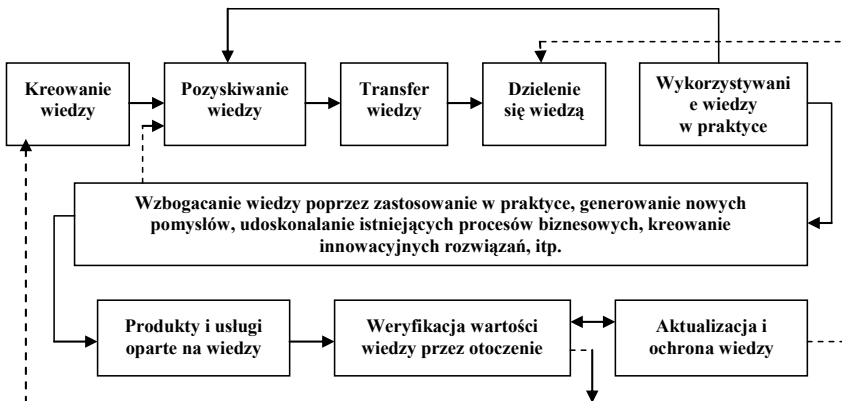
Coraz powszechniejszy jest pogląd, że wiedza i informacja, a w szczególności ich jakość i aktualność, stają się istotnymi czynnikami konkurencyjności współczesnej organizacji. Powstająca na bazie informacji wiedza powinna być traktowana jako jej zasób strategiczny, oraz skutecznie i efektywnie wykorzystywana jako źródło przewagi konkurencyjnej [Grudzewski, Hejduk 2004].

Postrzeganie wiedzy jako strategicznego zasobu współczesnego przedsiębiorstwa sprawia, że na uwagę zasługują następujące aspekty [Walczak 2009a, s. 57–58]:

- wszechobecność wiedzy na każdym poziomie zarządzania organizacją;
- wiedza staje się podstawą kreowania kapitału intelektualnego oraz procesów innowacyjnych;
- wiedza jest elementem integrującym zarządzanie zasobami materialnymi oraz zasobami niematerialnymi;
- wiedza jest podstawą do podejmowania strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie;
- wiedza jest zasobem i czynnikiem wytwórczym powstającym w umysłach ludzi, a kapitał ludzki występuje i tworzy każdą organizację;
- wiedza ma istotny wpływ na zachowania organizacyjne pracowników, a poziom posiadanej przez nich wiedzy, a przede wszystkim umiejętność jej skutecznego wykorzystywania bezpośrednio wpływa na skuteczność realizacji celów organizacji;
- wiedza odgrywa ważną rolę w procesie wdrażania zmian organizacyjnych, mających na celu poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa;
- zdobyta unikatowa i specyficzna wiedza, w oparciu o którą powstają kluczowe kompetencje konkurencyjności danego przedsiębiorstwa, jest trudno dostępna i w przeciwieństwie do technologii nie daje się łatwo kopiować przez inne organizacje, a zatem staje się wartością, elementem umożliwiającym uzyskanie przewagi konkurencyjnej;
- wiedza z różnych zakresów pozostaje w ścisłym związku współzależności oraz wzajemnego przenikania, dlatego zarządzając procesami i procedurami biznesowymi wskazane jest opieranie się na wiązce wiedzy: np. zgromadzonej i pozyskanej wiedzy technicznej + wynikach badań + kompetencjach pracowników + wiedzy na temat sytuacji mikro- i makroekonomicznej + wiedzy na temat produktów konkurencyjnych firm + wiedzy o aktualnych i przyszłych potrzebach docelowej grupy klientów + wiedzy o trendach i tendencjach na rynku + o implikacjach wynikających z oddziaływania globalizacji;
- wiedza występująca w postaci różnego rodzaju kombinacji wiązki wiedzy zostaje wykorzystywana w kluczowych procesach biznesowych, a efektem jej zastosowania są produkty (usługi) oparte na wiedzy;
- wiedza jest nie tylko wartością samą w sobie, ale poprzez „wartościowe” produkty i usługi oparte na wiązce wiedzy, tworzy wartość dla klienta, jak również dla akcjonariuszy i właścicieli danego przedsiębiorstwa;

- potrzeba stałej aktualizacji nabywanej wiedzy jest związana z jej użytecznością, natomiast ocena wartości wiedzy jest funkcją i wynikiem osiągniętej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem wpływu coraz dynamiczniej zmieniającego się otoczenia i rosnących wymagań klientów;
- wiedza jako zasób nie może pozostawać tzw. „wiedzą samą dla siebie” (w szczególności wiedza będąca domeną pracujących ludzi), bowiem powinna być ukierunkowana i wykorzystywana dla efektywnego i skutecznego osiągnięcia wytyczonego celu – wiedza bezpośrednio musi wynikać i pozostawać w ścisłej interaktywnej zależności z nadrzędnymi celami strategicznymi danej organizacji oraz być podporządkowana ich realizacji.

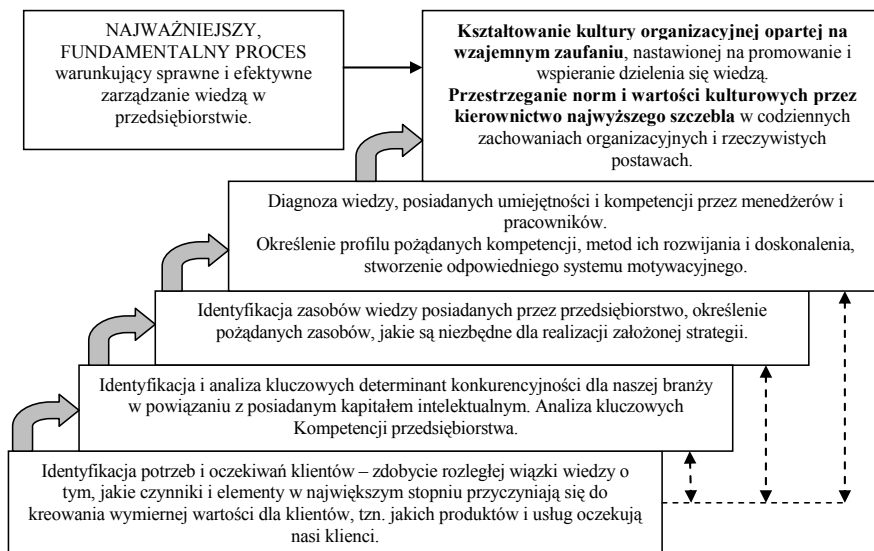
Dla praktyki zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem coraz ważniejsze jest docenianie rangi i znaczenia zarządzania wiedzą. Koncepcja zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie musi być zespolona ze strategią rozwoju firmy, powinna koncentrować się na doskonaleniu kluczowych kompetencji, budowaniu organizacji inteligencji, doceniającej i potrafiącej wykorzystać potencjał wiedzy swoich pracowników. Nowoczesna technologia informatyczna może być jedynie narzędziem wspierającym transfer wiedzy, natomiast kształtowanie właściwej kultury organizacyjnej, wspólnie podzielane wartości, zrozumienie i identyfikowanie się z celami przedsiębiorstwa, fundamentalna zmiana świadomości, postaw i zachowań menedżerów, są prawdziwym kluczem do osiągnięcia sukcesu [Walczak 2009b, s. 7–8].



Rys. 7.1. Cykl zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Źródło: [Walczak 2009b, s. 5].

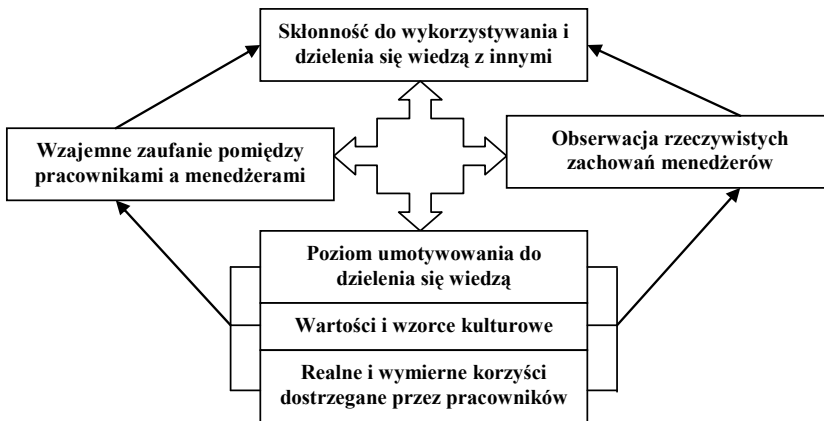
Niezbędne jest zintegrowanie zarządzania wiedzą z pozostałymi procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie. Do tego konieczne staje się pozyskanie akceptacji i zaangażowania pracowników w procesy organizacyjnego uczenia, motywowania do dzielenia się wiedzą. Istotą zarządzania wiedzą jest więc praktyczne wykorzystanie wszystkich posiadanych przez organizację zasobów do realizacji celów organizacji. Przebiegające bez zarzutu procesy lokalizowania i rozwijania wiedzy stanowią zaledwie połowę sukcesu. Aby można było mówić o korzyściach z zarządzania wiedzą, a nie tylko wdrożonej w nie pracy, nowa wiedza musi zostać wykorzystana w praktyce [Walczak 2009b, s. 9].



Rys. 7.2. Najważniejsze zagadnienia związane z pozyskiwaniem i rozwijaniem wiedzy

Źródło: [Walczak 2009b, s. 6].

Najlepszą miarą sukcesu zarządzania wiedzą jest zastosowanie jej w działaniu, ponieważ tylko praktyczne wykorzystanie wiedzy daje widoczne rezultaty. Wykorzystywanie wiedzy przejawia się we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji. Najbardziej widocznym i namacalnym przykładem jest proces tzw. wzbogacania produktów i usług w wiedzę. Jest to niejako końcowy wynik i rezultat zastosowania różnego rodzaju kombinacji wiedzy [Walczak 2009b, s. 9].



Rys. 7.3. Czynniki wpływające na skłonność do dzielenia się wiedzą

Źródło: [Walczak 2009b, s. 7].

Zadania menedżerów procesów wiedzy

Domeną menedżerów procesów wiedzy jest zarządzanie wiedzą, które winno obejmować zdobywanie i dzielenie się wiedzą tak, aby każdy pracownik organizacji – gdziekolwiek jest i o każdej porze – miał dostęp do kapitału wiedzy organizacyjnej i mógł ją spożytkować w swojej codziennej pracy. W ten sposób wiedza staje się tworzywem kapitału intelektualnego organizacji [Morawski 2010, s. 544].

Misją wynikającą z tej domeny jest propagowanie myślenia nastawionego na pomnażanie, rozwijanie i upowszechnianie użytecznej wiedzy przez aktywnych profesjonalistów. Postrzeganie zasobów firmy w kategoriach wiedzy wymaga od menedżerów nie tylko wysokiego poziomu kompetencji specjalistycznych. Bycie specjalistą z danej dziedziny to stanowczo za mało. Menedżer powinien mieć również wiedzę o innych obszarach funkcjonowania danej firmy tak, aby rozumieć potrzeby różnych grup specjalistów (logistyków, konstruktorów, inżynierów, marketingowców i innych) w zakresie pozyskiwania, upowszechniania, tworzenia i wykorzystywania wiedzy [Morawski 2010, s. 544–545].

Zadania menedżerów procesów wiedzy muszą dotyczyć [Morawski 2010, s. 545–546]:

- identyfikacji potencjalnych i obecnych źródeł pozyskiwania wiedzy pochodzącej z otoczenia i z wnętrza organizacji;
- skanowania i filtrowania informacji z wybranych węższych fragmentów otoczenia (firmy, segmenty klientów, portale społecznościowe, instytucje opiniotwórcze) w celu wychwytywania sła-

bych, ale stopniowo narastających sygnałów o nowych trendach, potrzebach i preferencjach;

- tworzenia wiedzy wewnątrz organizacji, w nowych konfiguracjach znaczeń, domen i pojęć kluczowych;
- systematycznego transferu i wykorzystywania wiedzy wewnątrz organizacji przez wszystkich jej uczestników, z naciskiem na wszechstronność, dostępność oraz aktualność skodyfikowanych zasobów wiedzy;
- permanentnego uczenia ludzi i kreowania organizacji uczącej się;
- tworzenia kultury organizacyjnej zachęcającej i premiującej dzielenie się wiedzą z innymi;
- szacowania aktywów wiedzy (zarządzanie kapitałem intelektualnym) i liczenia kosztów pozyskania, a szerzej – gospodarowania, zasobami wiedzy, utrzymania wykorzystywanych zasobów wiedzy organizacyjnej mimo płynności zatrudnienia;
- pozbywania się przestarzałej wiedzy oraz sprzedaży wiedzy na zewnątrz organizacji,
- tworzenia i wykorzystywania metod, narzędzi i baz wiedzy niezbędnych do efektywnego zarządzania wiedzą w organizacji;
- uczenia siebie i innych nowych programów specjalistycznych, narzędzi i procedur związanych ze sferą technik teleinformatycznych.

Menedżer procesów wiedzy zajmuje się konstruowaniem narzędzi i metod zarządzania przepływami wiedzy oraz rozwiązywaniem bieżących problemów związanych z gospodarowaniem zasobami wiedzy organizacyjnej. Menedżer taki wykorzystuje wszelkie narzędzia komunikacyjne, przede wszystkim techniki informatyczne, do ułatwiania nawiązywania i podtrzymywania kontaktów dwustronnych i grupowych, przełamując bariery przestrzenne, czasowe czy nawet kulturowe.

W ten sposób menedżer sprzyja tworzeniu się różnego rodzaju wspólnot wiedzy, także o charakterze interdyscyplinarnym, grupujących w układach sieciowych pracowników danej organizacji, ale również ekspertów spoza niej¹ [Morawski 2010, s. 546].

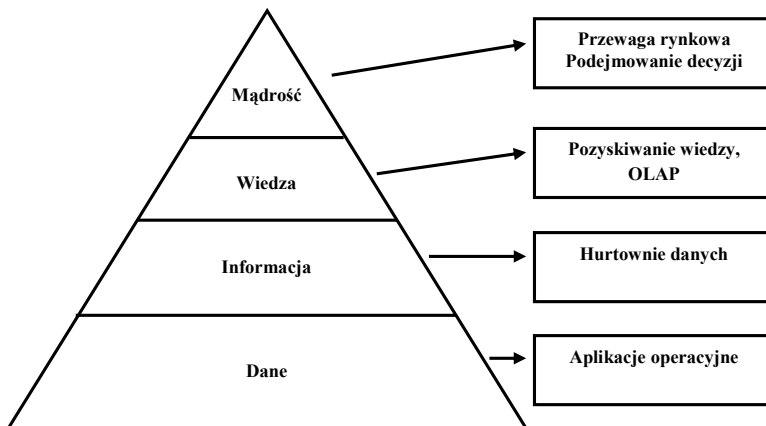
Odkrywanie wiedzy z danych

Wiedza to coś więcej niż informacja, to struktura, a więc specyficzne korelacje, prawidłowości statystyczne lub inne zależności, które dają się wypowiedzieć w języku matematyki lub w dowolnym języku naturalnym.

¹ Szerzej na ten temat w rozdziale 5.

Nielatwo jest do nich dotrzeć, gdyż niekiedy nie podejrzewa się nawet ich istnienia. Mogą one mieć realną wartość liczoną w milionach złotych, na przykład, jeśli dotyczą ważnych dla jakiegoś sektora zachowań rynkowych. Ich uchwycenie może oznaczać umiejętność przewidzenia przyszłości, a tym samym uzyskanie znaczącej przewagi nad konkurencją [Nycz 2010, s. 70]. Zazwyczaj każda organizacja gromadzi na dyskach swoich komputerów dane, które w zależności od podejścia, mogą mieć albo wartość czysto historyczną, albo też posłużyć do ciekawych analiz, przykładowo marketingowych, których koszt może ulec obniżeniu o bardzo istotny składnik – nakłady na samo zebranie danych.

Miejsce pozyskiwania wiedzy w procesie podejmowania decyzji przedstawia rys. 7.4. Analizy *data mining* są pomocne w transformacji „surowych” danych, poprzez kolejne etapy abstrakcji, aż do wiedzy, która umożliwia podejmowanie decyzji. W aplikacjach operacyjnych wykorzystuje się dane (zbiór faktów i/lub zdarzeń). Wykorzystując hurtownie danych, generowane są informacje, które pozwalają na wyciąganie istotnych wniosków. Wnioski te, uwzględnione przez decydenta podczas podejmowania przez niego decyzji, mogą przyczynić się do podjęcia lepszej decyzji, niż gdyby decydent ich nie znał [Nycz 2010, s. 70].



Rys. 7.4. Miejsce odkrywania wiedzy w procesie podejmowania decyzji
Źródło: [Nycz 2010, s. 70].

Odkrywanie wiedzy z baz danych jest procesem cyklicznym i nie kończy się w momencie wdrożenia rozwiązania, a zebrane doświadczenia mogą przynieść korzyści przy kolejnych projektach pozyskiwania wiedzy.

Metody odkrywania wiedzy z baz danych wymagają wykonania następujących czynności [Nycz 2010, s. 70–71].

- gromadzenia danych;
- czyszczenia (między innymi obsługi błędnych lub brakujących danych);
- integracji (łączenia danych pochodzących z różnych źródeł);
- selekcji (wybrania istotnych danych ze względu na analizowany problem);
- transformacji (nadania odpowiedniej reprezentacji wyselekcjonowanym danym);
- „drażenia” (polegającego na wykorzystaniu „inteligentnych” metod przetwarzania danych celem uzyskania między innymi reguł, schematów, zależności);
- weryfikacji (interpretacji wyników);
- prezentacji wiedzy (zastosowanie wizualizacji i reprezentacji wiedzy użytkownikowi).

Odkrywanie wiedzy z baz danych to proces żmudny i często długotrwały, często przerastający możliwości percepcyjne człowieka, dlatego automatyzacja pewnych operacji (grupy czynności) należy do jej niepodważalnych założeń.

Systemy informatyczne w zarządzaniu wiedzą

Szeroko rozumiana informatyka oraz elektronika i technologie związane z tymi dziedzinami niepostrzeżenie zawładnęły życiem człowieka, a ich wpływ na losy społeczeństw oraz poszczególnych jednostek stale się zwiększa. Rozwój tych dziedzin zmienia oblicze społeczeństw, wywołuje zmiany w przebiegu procesów gospodarowania, powoduje powstawanie nieznanymi przedtem korelacji, stosunków międzyludzkich, gałęzi przemysłu. Technologie te wywierają również olbrzymi wpływ na procesy panujące wewnątrz organizacji i ich relacje z zewnętrznymi interesariuszami. Analizując ich wpływ na pracowników zatrudnionych w organizacjach należy mieć na uwadze fakt, że wiele procesów w których następuje przepływ wiedzy może odbywać się znacznie szybciej i efektywniej, dzięki właśnie wykorzystaniu komputerów, Internetu, wewnętrznych sieci w organizacjach, specjalistycznych programów dzięki którym możliwe jest usprawnianie realizowania szeregu procesów oraz baz danych, baz wiedzy, w których możliwe jest przechowywanie setek tysięcy dokumentów, do których dostęp poprzez wyszukiwarki jest bardzo prosty, wręcz intuicyjny.

Technologie informatyczne, które dostarczają współcześnie wiele mechanizmów do koordynacji pracy i tworzenia wiedzy dla inteligentnych organizacji (np. hurtownie danych, *data mining*, *Business Intelligence*, OLAP,

itp.), posiadają wiele wymiarów, z których decydenci powinni zdawać sobie sprawę oraz odpowiednio je rozwijać i koordynować (tabela 7.1). Do najważniejszych należy zaliczyć [Olszak 2007, s. 33]:

- IT jako narzędzie rozwoju i wspierania strategii biznesowej,
- IT jako narzędzie transformacji,
- IT jako narzędzie zdobywania przewagi konkurencyjnej,
- IT jako współczesne środowisko pracy oraz narzędzie organizacji Systemu Informacyjnego.

Tabela 7.1. Wymiary technologii informatycznej

<p>IT jako narzędzie rozwoju strategii firmy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wspieranie strategii biznesowej, • motor rozwoju strategii biznesowej, • nośnik wirtualizacji. 	<p>IT jako narzędzie przewagi konkurencyjnej:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tworzenie wirtualnej wartości, • dźwignia relacji z klientem, • kastomizacja produktów i usług, • tworzenie nowych ról organizacyjnych i struktur rynkowych, • dźwignia zasobów intelektualnych.
<p>IT jako narzędzie transformacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • przeprojektowywanie procesów, • poprawa koordynacji, • poprawa kooperacji, • wykorzystanie informacji, • poprawa nauczania. 	<p>IT jako narzędzie kształtujące środowisko pracy oraz organizację Systemu Informacyjnego:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nowe możliwości Systemu Informacyjnego, • organizacja procesów w Systemie Informacyjnym, • architektura Systemu Informacyjnego, • elastyczność Systemu Informacyjnego, • ergonomiczny i intuicyjny interfejs.

Źródło: [Olszak 2007, s. 33].

Współcześnie technologie informatyczne służą nie tylko wspieraniu podstawowych zadań i funkcji organizacji, ale stały się kluczowym elementem w rozwoju strategii biznesowej. Przykładem może być firma Cisco, która sieci komputerowe traktuje jako integralną część strategii firmy i wykorzystuje je do kontaktów z klientami i dostawcami [Olszak 2007, s. 34].

Systemy informatyczne, takie jak: MPR II, ERP, CMS, EDI, doprowadziły do istotnej reinżynierii w przepływach procesów pracy, strukturach organizacyjnych, sposobach kontaktowania się z klientami itp. Można zauważyć, że zmiany te dotyczą przede wszystkim [Olszak 2007, s. 34]:

- wnętrza organizacji (tworzenie nowych procedur i procesów, przepływów, pracy grupowej, repozytoriów wiedzy, produktów i usług);
- struktury organizacji (wirtualne organizacje, delegowanie zadań, jak również decentralizacja);

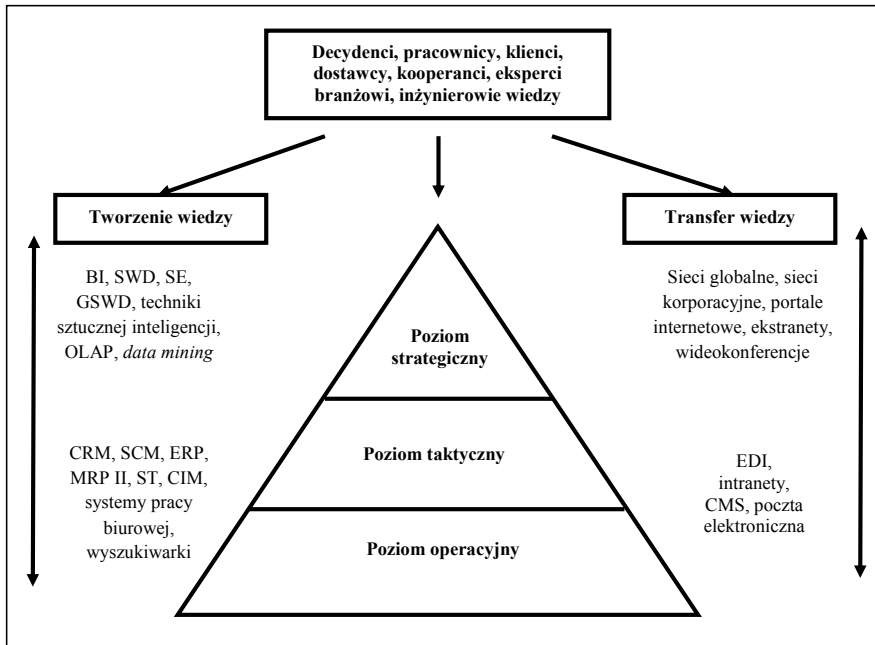
- relacji, jakie tworzy organizacja z otoczeniem (alianse, partnerstwo);
- sposobów gospodarowania (nowe formy zakupów, marketingu, reklamy, itp.);
- edukacji (nauczanie na odległość, wideokonferencje, kursy interaktywne itp.);
- rozwoju administracji państwowej (nowe sposoby komunikowania się obywateli z instytucjami rządowymi i administracyjnymi, np. C2A, B2A).

Coraz częściej technologie informatyczne są postrzegane jako narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej. Systemy CRM (*Customer Relationship Management*), SCM, e-handel umożliwiają tworzenie unikalnych wirtualnych wartości, rozwój lepszych i długookresowych relacji z klientami, kastomizację produktów oraz tworzenie nowych ról organizacyjnych i struktur rynkowych (inżynierowie wiedzy, brokerzy i pośrednicy informacyjni) [Olszak 2007, s. 34].

W każdej organizacji technologie informatyczne są stosowane do zmniejszenia kosztów pracy, poprawy jakości, dostarczania lepszemu poziomowi usług, projektowania i kontroli produkcji, gromadzenia i przetwarzania informacji, które następnie mogą być wykorzystywane przez poszczególnych pracowników.

Współczesne organizacje są zainteresowane poszukiwaniem efektywnych rozwiązań ułatwiających zarządzanie wiedzą. Systemy informatyczne mogą w znacznym stopniu sprzyjać i pomagać w tworzeniu i transferze wiedzy, a procesy te są uznawane przez większość autorów za najważniejsze w całym modelu zarządzania wiedzą.

Rozpatrując te zagadnienia należy zauważyć, że można wyodrębnić trzy poziomy zarządzania w organizacji (operacyjny, taktyczny i strategiczny), w stosunku do których prowadzona będzie analiza, gdyż każdy z nich w innym stopniu będzie wykorzystywał wytworzoną wiedzę (rys. 7.5).



Rys. 7.5. Technologie i systemy informatyczne w tworzeniu i transferze wiedzy

Źródło: [Olszak 2007, s. 36].

W procesie tworzenia wiedzy na potrzeby zarządzania strategicznego i taktycznego szczególną rolę odgrywają różne modele systemów wspomagania decyzji, np. systemy *Business Intelligence* BI wyposażone w hurtownie danych, narzędzia OLAP i *data mining*.

Systemy BI odpowiadają za gromadzenie, korelowanie oraz integrowanie dużych ilości informacji, które pochodzą z różnych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i na rynku. Dzięki mechanizmom OLAP i eksploracji danych, umożliwiają prowadzenie na bieżąco złożonych, wieloaspektowych analiz i symulacji, zależnie od potrzeb. Zaawansowane systemy eksploracji danych stosuje się do odkrywania i udostępniania uogólnionych reguł i wiedzy, zawartych w bardzo dużych bazach wiedzy. W wielu bazach dane są głęboko ukryte, a technologie szybkiego wyszukiwania mogą odkrywać nieznane dotąd zależności. Należy zaznaczyć, że rozwój coraz doskonalszych baz danych i hurtowni danych przechowujących ogromne zasoby informacyjne nie byłby możliwy, gdyby nie istniały pojemne, szybkie pamięci dyskowe i optyczne, technologie CD i DVD-ROM, pamięci i dyski przenośne pendriv'y itp. [Olszak 2007, s. 36].

Coraz częściej w inteligentnym wspomaganiu decyzji stosuje się wyrafinowane techniki z zakresu sztucznej inteligencji, wnoszące odmienne od tradycyjnych sposoby pozyskiwania, gromadzenia i generowania wiedzy. Na uwagę zasługują między innymi systemy oparte na [Olszak 2007, s. 37]:

- przetwarzaniu języka naturalnego, dzięki czemu użytkownik może wprowadzać wiedzę do systemu w sposób naturalny;
- systemach ekspertowych, w których dzięki symbolicznemu przedstawianiu wiedzy użytkownik może łatwo zrozumieć zadawane mu pytania oraz prowadzone rozumowanie i generowane konkluzje;
- sieciach neuronowych, mających zdolność do symulowania procesu myślowego człowieka, rozpoznawania wzorców, uczenia się, klasyfikacji i generacji poprzez interpretację niepoprawnych i niepełnych danych;
- logice rozmytej, stosowanej wówczas, gdy wiedza o rozwiązywanym problemie zawiera reguły heurystyczne, które są nieprecyzyjne, przybliżone i umożliwiają wnioskowanie oparte na podobieństwie;
- algorytmach genetycznych, stanowiących ze swoimi własnościami optymalizacyjnymi narzędzie zarówno do znajdowania najefektywniejszej struktury, jak i gromadzenia wiedzy poprzez sieci neuronowe i systemy ekspertowe;
- wnioskowaniu na podstawie przypadków (*Case Base Reasoning*, CBR), pozwalającemu na formułowanie wniosków wynikających z porównywania określonej sytuacji lub pojawiającego się problemu z podobnymi sytuacjami lub przypadkami z przeszłości;
- inteligentnych agentach, dostarczających wiedzę z obszernych zasobów informacyjnych i spełniających określone preferencje użytkownika.

Wiedza tworzona na potrzeby organizacji coraz częściej stanowi efekt wspólnej pracy wielu osób, w czym pomocne okazują się komputerowe systemy pracy grupowej, grupowe systemy wspomaganie decyzji (GSWD) oraz wideokonferencje. Udostępniają one procedury do generowania nowych pomysłów, szybkiej i elastycznej wymiany wiedzy pomiędzy współpracownikami, wspólnej pracy nad dokumentem oraz koordynacji działań, pokonując przy tym bariery czasu i przestrzeni [Olszak 2007, s. 37].

W każdej współcześnie działającej organizacji stawia się na wiedzę i podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników. Wykorzystywanie technologii wirtualnych szkoleń, technologii multimedialnej, technologii

agentów oraz podejścia hipertekstowego daje możliwość szybkiego docierania do różnorodnych elektronicznych źródeł wiedzy, jej poznawania, weryfikowania oraz wymiany.

Wiedza, która jest niezbędna do planowania operacyjnego może być tworzona nie tylko ze wsparciem tradycyjnych systemów dziedzinowych, ale – jak to się coraz częściej zdarza – zaawansowanych zintegrowanych systemów informatycznych. Implementuje się w nich modele: TQM (*Total Quality Management*), CIM (*Computer Integrated Manufacturing*), MRP, MRP II, ERP, które umożliwiają tworzenie zaawansowanych funkcjonalnie systemów oraz ich powiązanie z otoczeniem i klientem. Na ogół z tymi rozwiązaniami koegzystują tzw. modele referencyjne, które reprezentują biblioteki gotowych rozwiązań dla poszczególnych przedsiębiorstw lub całych branż. Zawierają one wiedzę projektantów systemu oraz użytkowników organizacji, w której system był uprzednio wdrażany [Olszak 2007, s. 36–37].

Związki organizacji z klientami mogą być ważnym źródłem wiedzy, a sam klient – partnerem w rozwoju wiedzy i stymulowaniu do działań innowacyjnych. Badania wykazują, że wiedza przedsiębiorstw o ich klientach ma kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy. Stąd też na coraz większą skalę wykorzystywane są pakiety umożliwiające obsługę handlu elektronicznego (np. systemy CRM) oraz dostarczające zagregowanej, inteligentnej wiedzy o klientach, konkurentach, ich preferencjach itp.

Egzemplifikacja transferu wiedzy na potrzeby współczesnej organizacji dokonuje się z udziałem różnorodnych modeli sieciowych. Sieci komputerowe przeszły sporą metamorfozę, którą można opisać w następujący sposób [Olszak 2007, s. 38]:

- przejście od technik analogowych do cyfrowych;
- przejście od przesyłania i przetwarzania danych tekstowych do danych i usług multimedialnych (interaktywnej transmisji dźwięku, transferu obrazów w czasie rzeczywistym, poczty elektronicznej, dostępu do dokumentów multimedialnych, interaktywnych usług wideo i TV, wirtualnego stanowiska pracy oraz procesów rozproszonych);
- stworzenie różnorodnych rodzajów i konfiguracji sieci (lokalnych, miejskich, rozległych), wykorzystujących łącza światłowodowe, satelitarne, radiowe oraz telefonię komórkową;
- opracowanie standardu klient-serwer, umożliwiającego użytkownikom pracę w różnorodnych środowiskach sprzętowych i programowych.

Wzrost ilościowych i jakościowych parametrów sieci komputerowych przenosi się na odpowiednie modele intranetów, ekstranetów, elektronicznej

wymiany dokumentów (EDI), systemów przepływu pracy, systemów zarządzania treścią (CMS). Do przesyłania wiedzy na potrzeby zarządzania strategicznego i taktycznego szczególnie nadają się globalne sieci komputerowe i portale internetowe. Internet daje szansę na szybką wymianę informacji z otoczeniem przy praktycznie nieograniczonej dostępności tego medium. W istotny sposób poszerza dotychczasową przestrzeń informacyjną o nowe kanały przekazu informacji i wiedzy, za pomocą których przedsiębiorstwa udostępniają informacje o sobie i swoich produktach. Za pośrednictwem Internetu przeprowadza się wiele transakcji finansowych i handlowych [Olszak 2007, s. 38].

Przedsiębiorstwa mogą tworzyć własne rozwiązania na podobieństwo Internetu, tzw. ekstranety. W tym przypadku chodzi o zabezpieczenie komputerów swoich pracowników i własnych serwerów przed atakami z zewnątrz. Ekstranety pozwalają na współpracę organizacji z jej interesariuszami (klientami, dostawcami, itp.), stanowiąc elektroniczną platformę dla rozwoju szeroko rozumianej gospodarki elektronicznej. W tym przypadku możliwe jest uzyskanie szybkiej lokalizacji i kontaktu z ekspertami branżowymi, którzy niejednokrotnie dysponują wiedzą o istniejących już analizach i opracowaniach. Dzięki temu łatwiejsze jest również wykorzystywanie wiedzy oraz oferowanie nowych produktów [Olszak 2007, s. 38].

W organizacjach sprawnie działająca komunikacja wewnętrzna w połączeniu z wewnętrznymi sieciami komputerowymi, tzw. intranetami, umożliwiają wspólne korzystanie z wiedzy, i jej wykorzystywanie w praktyce do rozwiązywania szeregu różnorodnych problemów. W rozwiązaniach tych stosuje się technologię sieci lokalnych (LAN), elektroniczną wymianę dokumentów (EDI), pocztę elektroniczną, transfer plików, standardowe przeglądarki www oraz specjalistyczne programy izolujące od Internetu. Jak pokazuje praktyka, intranety pozwalają znacznie usprawnić wewnętrzną komunikację, wspólnie wykorzystywać informacje i wiedzę w całym przedsiębiorstwie (poprzez dostęp do wspólnych katalogów, baz danych, baz wiedzy, serwisów informacyjnych itp.) [Olszak 2007, s. 38–39].

Instrumenty i metody wspomagające transfer wiedzy w organizacjach

Powstawanie nowego modelu globalnej gospodarki opartej na wiedzy jest związane przede wszystkim z wykorzystaniem narzędzi technologii teleinformatycznych. Prawdziwa siła współczesnych technologii nie polega na tym, że mogą one usprawnić funkcjonowanie starych procesów, lecz na tym, że umożliwiają zerwanie ze starymi regułami funkcjonowania firm i determinują powstawanie nowych sposobów zarządzania działalno-

ścią gospodarczą [*Identyfikacja narzędzi teleinformatycznych...2009*, s. 27]. Współczesne technologie teleinformatyczne w zasadniczy sposób wpływają na relacje i procesy biznesowe.

Umiejętność gromadzenia, przetwarzania i wymiany informacji, która coraz częściej ma charakter multimedialny, stanowi podstawę sukcesu w gospodarce opartej na wiedzy.

Analizując elementy składowe systemu informatycznego, które wspomagają funkcjonowanie organizacji, a jednocześnie umożliwiają i usprawniają tworzenie wiedzy i późniejsze jej rozpowszechnianie wskazać można na następujące [*Identyfikacja narzędzi teleinformatycznych...2009*, s. 27–34; Rydz 2008, s. 333–362]:

- **Internet, intranet i ekstranet** – przykłady sieci globalnej, wewnętrznej i zewnętrznej.

Internet – w założeniu rozpowszechniona globalna sieć komputerowa, która wykorzystuje protokół TCP/IP (*Transaction Control Protocol/Internet Protocol*) do wymiany informacji za pomocą łączy telefonicznych, światłowodowych, satelitarnych i radiowych. Rozmiar i dynamika rozwoju, a przede wszystkim architektura i możliwości sprawiają, że Internet zainicjował duże zmiany o charakterze społeczno-gospodarczym, a w szczególności wprowadził rozwiązania organizacyjne handlu i biznesu elektronicznego.

Intranet – to lokalna, wewnętrzna sieć firmy, oparta na takim samym protokole TCP/IP jak Internet. Tym samym Intranet stał się platformą do publikowania, transferu i wymiany informacji wewnątrz firmy. Głównym założeniem tego rozwiązania jest ograniczenie dostępu do określonej grupy użytkowników. Czasami pracownicy tej samej firmy wykorzystują Intranet do komunikacji między sobą, będąc terytorialnie w różnych oddalonych od siebie miejscach.

Ekstranet – to sieć zewnętrzna, będąca naturalną konsekwencją rozwoju koncepcji Intranetu. Extranet umożliwia dostęp z zewnątrz, poprzez Internet do wewnętrznej sieci firmy lub innej organizacji wybranym partnerom handlowym i klientom, z zachowaniem wysokiego stopnia bezpieczeństwa danych.

- **Hurtownia danych (*Data Warehouse*)** – Informacje są tworzone na podstawie danych z przeszłości. Hurtownia danych zbiera dane operacyjne z różnych obszarów funkcjonalnych firmy, takich jak: marketing, księgowość, sprzedaż, kadry oraz dane z obszarów wewnętrznych, takie jak: tendencje rynkowe, trendy demograficzne, itp. Hurtownia danych, to rozwiązanie informatyczne zoriento-

wane na poprawę procesów decyzyjnych w celu skuteczniejszego reagowania na zmiany występujące w organizacji oraz w jej rynkowym otoczeniu. Stanowi niekwestionowany standard w dziedzinie narzędzi wspomagających zarządzanie.

- **Czat** – Aplikacja umożliwiająca wymianę wiadomości tekstowych między dwiema lub więcej osobami przez interfejs przeglądarki internetowej.
- **Komunikator** – aplikacja umożliwiająca bezpośrednią komunikację między użytkownikami, wymianę wiadomości tekstowych oraz przesyłanie plików dokumentów.
- **Listy dyskusyjne (fora internetowe)** – aplikacje internetowe pozwalające prowadzić dyskusje w ramach zdefiniowanych tematów i wątków.
- **Blog (skrót od ang. *web log*)** – to strona internetowa, której zawartość tworzona jest przez chronologiczne dopisywanie kolejnych tekstów, z których każdy opatrzony jest datą wpisu, co uzasadnia określanie bloga jako internetowego dziennika.
- **Mechanizm wyszukiwający (wyszukiwarka)** – rozwiązania indeksujące zbiory informacji (głównie dokumenty) i umożliwiające wyszukiwanie na podstawie zadanych kryteriów, w tym występujących w dokumentach słów i zwrotów.
- **Portal** – rozwiązanie informatyczne oferujące dostęp do wielu źródeł informacji w ramach jednolitego interfejsu, udostępnianego w przeglądarce internetowej.
- **Portal społeczny** – portal tematyczny, tworzony przy współudziale czytelników-członków wirtualnej społeczności.
- **Wiki** – Strona internetowa, której zawartość może być w prosty sposób uzupełniana lub edytowana przez użytkowników Internetu.
- **System budowy profilu klienta CRM (*Customer Relationship Management*)** – to skrót, który określa system budowy profilu klienta lub system zarządzania kontaktami z klientem. Oznacza strategię biznesową polegającą na selekcjonowaniu i zarządzaniu kontaktami z klientami firmy w celu optymalizacji długoterminowych korzyści. Wymaga wprowadzenia filozofii i kultury zarządzania skierowanej „na klienta”, zapewniającej efektywne procesy marketingu, sprzedaży i serwisu. Wielu autorów podaje, że aplikacje CRM dają możliwość efektywnego zarządzania kontaktami z klientami firmy. Systemy CRM zawierają najczęściej moduły: zarządzanie sprzedażą, korespondencja, marketing, obsługa zgłoszeń handlowych, telemarketing, serwis i wsparcie

klientów po sprzedaży, integracja z systemami ERP, e-commerce i *call center*. Moduły CRM można przedstawić w grupie czterech jednostek organizacyjnych związanych z działalnością każdej firmy o charakterze biznesowym, są to: marketing, sprzedaż, serwis, zarządzanie wiedzą. W systemie CRM można wyróżnić trzy systemy funkcjonalne traktowane komplementarnie:

- ✓ operacyjny – dane dotyczące transakcji, klientów, produktów, personelu firmy, konkurencji;
 - ✓ analityczny – obejmują strefę hurtowni danych i aplikacji analizujących dane pochodzące z systemów ERP;
 - ✓ interakcyjny – rozwiązania komunikacyjne z klientami i partnerami biznesowymi.
- **Elektroniczna wymiana danych EDI (*Electronic Data Interchange*)** – to skrót określający elektroniczną wymianę danych lub elektroniczną wymianę dokumentów. EDI jest technologią obiegu i wymiany dokumentów w transporcie, edukacji, bankowości, administracji, handlu i usługach bezpośrednio między aplikacjami partnerów biznesowych. Rozwiązanie to eliminuje dokumenty papierowe, zwiększając efektywność wszystkich działań związanych z prowadzeniem biznesu.
 - **Praca grupowa (*workflow*)** – oznacza współpracę wielu użytkowników w sieci nad dokumentami lub procesami w firmie. Każdy z uczestników takiej pracy dokłada jakąś część informacji do wspólnej bazy. Aktualizacja, przetwarzanie i transfer informacji odbywa się na bieżąco. Stwarza to zupełnie nową jakość w organizacji i zarządzaniu zadaniami wykonywanymi przez pracowników, daje menedżerom potężne narzędzia kontroli, a także ułatwia pracę samym pracownikom, którzy nie muszą tracić czasu na działania zbędne, ponieważ wszystko mają dostępne na ekranie komputera.

Systemy organizacji pracy grupowej są zazwyczaj rozbudowywane o dodatkowe funkcje zarządzania i moduły statystyczne, pozwalające nie tylko usprawnić organizację pracy, ale także łatwo wykrywać luki w systemie podziału zadań.

Jedną z form pracy grupowej jest **telepraca (*teleworking*)**. Jest to praca wykonywana poza tradycyjnym miejscem pracy, a następnie transferowana do firmy za pomocą technologii teleinformatycznych. Do najczęściej spotykanych obszarów telepracy można wskazać: konsulting, badania, przetwarzanie danych, prace biurowe, projektowanie, dziennikarstwo, dydaktyka i prowadzenie zajęć w systemie e-learningowym, usługi finansowe i inne obsza-

ry zarządzania firmą. Telepraca posiada kilka odmian. Może być wykonywana tylko w domu telepracownika (*tele-homeworking*), częściowo w biurze i częściowo w domu (jak również w innym miejscu, np. w samochodzie, poczekalni lotniska itd.) – wówczas mamy do czynienia z telepracą naprzemienną (*homebased teleworking*), bądź telepracą mobilną (*nomadic teleworking*). Miejscem wykonywania telepracy mogą też być centra lokalne, centra elektroniczne – tzw. telewioski, telecentra, e-centra pracy (*telecottages*). Ostatni rodzaj telepracy, to telepraca „zamorska”. W tym przypadku praca może być rozrzucona po różnych krajach i kontynentach, co umożliwia np. 24 godzinną pracę nad projektem [Makowiec 2008, s. 255]. Telepraca jest zjawiskiem względnie nowym, którego powstanie związane było z osiągnięciem przez teleinformatykę określonego poziomu rozwoju i upowszechnienia. Telepraca stworzyła nową jakość w życiu gospodarczym i społecznym rozwiniętych państw, oferując nieznanе przedtem korzystne możliwości i rozwiązania. Od początku wskazywano na realne korzyści płynące z telepracy głównie w sferze ogólnospołecznej (otworzenie rynku pracy dla całych grup potencjalnych pracowników, upośledzonych dotychczas w swoim dostępie do niego określoną sytuacją rodzinno-domową, czy miejscem zamieszkania), jak i w sferze praktycznej – oszczędność dla pracodawców, wygoda dla pracobiorców i elastyczność w zatrudnieniu dla obu stron [Makowiec 2009, s. 459].

- **Hosting**, czasami określany **modelem ISP (*Internet Service Provider*)** – jest to udostępnianie klientom serwerów, przestrzeni dyskowej, łączy, pomieszczeń przeznaczonych dla komputerów klienta, albo ich mocy obliczeniowej. Tak rozumiany hosting to zarówno proste utrzymywanie stron internetowych, serwerów wirtualnych, jak również tzw. kolokacja, czyli utrzymywanie serwerów klientów w specjalnych pomieszczeniach z odpowiednim łączem, pod nadzorem informatyków.
- **Outsourcing teleinformatyczny** – pojęcie to oznacza korzystanie z zewnętrznych źródeł. Polega na przekazywaniu do realizacji zadań, funkcji i procesów wyspecjalizowanej firmie zewnętrznej. Pozwala to firmie przekazującej zadania skoncentrować się na realizacji własnych celów, zadań i strategii. Utrzymywanie infrastruktury teleinformatycznej i zapewnienie jej sprawnego działania staje się coraz ważniejszym i skomplikowanym procesem. Jednym z najpopularniejszych obszarów stosowania outsourcingu są systemy teleinformatyczne, w obszarach takich jak:

- ✓ zarządzanie środowiskiem pracy użytkownika (*Desktop Outsourcing*);
 - ✓ zarządzanie aplikacjami (*Application Outsourcing*);
 - ✓ zarządzanie sieciami (*Network Outsourcing*);
 - ✓ centrum obliczeniowe (*Data Center*);
 - ✓ zapewnienie ciągłości działania (*Disaster Recovery Outsourcing*).
- **Model ASP (*Application Service Provider*)** – jest formą outsourcingu, polegającą na udostępnianiu na zasadzie wynajmu oprogramowania i systemów teleinformacyjnych. Koncepcja ta umożliwia szybkie wdrożenie nowych rozwiązań informatycznych, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów zakupu, gdyż usługobiorca płaci tylko za wykorzystane części lub czas dostępu do systemu. Firmy zajmujące się świadczeniem usług w modelu ASP mogą udostępniać praktycznie każdy rodzaj oprogramowania – od prostych programów finansowo-księgowych, po duże systemy klasy ERP.

Podstawową działalnością firm sektora ASP jest udostępnianie i zarządzanie aplikacjami dostępnymi na rynku. Usługa ta różni się od outsourcingu procesów biznesowych BPO (*Business Process Outsourcing*), czy hostingu internetowego, gdzie przedmiotem usługi jest prowadzenie kompletnych systemów dziedzinowych (np. finansowych) albo utrzymanie sieci komputerowych czy serwerów. Usługodawcy ASP oferują dostęp do oprogramowania na zasadzie wynajmu.

- **Systemy informacyjne wspomagające zarządzanie MRP/MRP II/ERP** – systemy informatyczne, które gromadzą dane z poszczególnych działów, dzięki czemu zarządzający mogą na bieżąco podejmować decyzje dotyczące wielkości i profilu produkcji, zamówień surowców oraz potrzeb potencjalnych klientów.

MRP (*Material Requirements Planning*) – system umożliwiający planowanie zasobów materiałowych (logistycznych). W ramach tego systemu realizowane są następujące działania:

- ✓ kontrola poszczególnych etapów produkcji;
- ✓ określenie czasu oraz specyfikacji dostawy – obniżenie kosztów dostawy;
- ✓ redukcja zapasów – zwiększenie płynności finansowej i rotacji kapitału;
- ✓ określenie kosztów produkcji;
- ✓ wykorzystanie posiadanej infrastruktury;
- ✓ reakcja na zmiany zachodzące w otoczeniu.

MRP II (*Material Resource Planning*) – system umożliwiający planowanie zasobów produkcyjnych. Dotychczas stosowany standard MRP wzbogacono w nowe, dodatkowe elementy związane z procesem zarządzania sprzedażą oraz w moduły wspierające proces podejmowania decyzji na strategicznych szczeblach zarządzania. W ramach tego systemu realizowane są następujące działania:

- ✓ planowanie sprzedaży i produkcji;
- ✓ zarządzanie popytem;
- ✓ specyfikacja gotowej produkcji;
- ✓ planowanie potrzeb i zakupów materiałowych;
- ✓ rozliczanie zleceń i transakcji;
- ✓ planowanie zdolności produkcyjnych i stanowisk roboczych;
- ✓ planowanie dystrybucji;
- ✓ integracja modułów finansowych;
- ✓ pomiar wyników, analizy i symulacje.

W latach 90. opracowano wiele komplementarnych oraz pochodnych w stosunku do standardu MRP II metod i specyfikacji. Do najbardziej popularnych należą [*Identyfikacja narzędzi teleinformatycznych...2009*, s. 31]:

- ✓ metoda ścieżki krytycznej – CPM (*Critical Path Method*);
- ✓ systemy „dostaw na czas” – JiT (*Just-in-Time*);
- ✓ technologia optymalizacji produkcji – OPT (*Optimized Production Timetable*);
- ✓ planowanie zasobów dystrybucyjnych – DRP (*Distribution Resource Planning*);
- ✓ zarządzanie przez jakość – TQM (*Total Quality Management*);
- ✓ praca grupowa (*Workflow*).

Powyższe metody do dnia dzisiejszego są stosowane w systemach **ERP (*Enterprise Resource Planning*)** – zintegrowanym systemie zarządzania przedsiębiorstwem, obejmującym wszystkie procesy produkcji i dystrybucji, integrującym różne funkcjonalne obszary działania przedsiębiorstwa, usprawniającym przepływ informacji i pozwalającym natychmiast reagować na zmiany popytu. Cechą charakterystyczną systemów ERP jest wbudowany mechanizm optymalizacji w procesie planowania i podejmowania decyzji oraz wbudowane w system możliwości połączeń elektronicznych w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw i sprzedaży. Najnowsze rozwiązania systemów ERP, nazywane są ERP II. Powstają

dzięki wykorzystaniu najnowszych rozwiązań teleinformatycznych, takich jak: rozwiązania globalnej łączności oraz usług internetowych.

- **System zarządzania łańcuchem dostaw SCM (*Supply Chain Management*)** – to jedna z zaawansowanych metod zarządzania i planowania produkcji. Metodologia ta nie wykorzystuje mechanizmów matematycznych do znalezienia wydajniejszej metody optymalizacji produkcji, a co za tym idzie lepszej inżynierii zarządzania, celem uzyskania maksymalizacji wyniku finansowego instytucji. W związku z czym nie jest to kolejny etap rozwoju narzędzi zarządzania, lecz uzupełnienie dotychczas stosowanych. System zarządzania łańcuchem dostaw pozwala na opracowanie przejrzystych zasad kooperacji między firmami uczestniczącymi w procesie produkcji i dystrybucji towarów, jest doskonałym środkiem dla zarządzających przedsiębiorstwem do planowania jego dalszego rozwoju. SCM nie rozpatruje wydajności całości przedsiębiorstwa jako różnicy przychodów i kosztów, lecz optymalizuje efektywność wytwarzania i dystrybucji każdego produktu z osobna, ewentualnie kanału dystrybucji produktu lub zaopatrzenia materiałowego. Jest narzędziem wspomagającym zarządzanie wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Powoduje, że restrukturyzacji procesów biznesowych podlegać mogą nie tylko procesy w samej instytucji, lecz także poza nią – instytucji będących w łańcuchu dostaw.
- **Biznes elektroniczny (*e-business*)** – Początkowo Internet wykorzystywany był jako platforma wymiany informacji. Następnie zauważono możliwości, jakie oferuje w obszarze zastosowań komercyjnych, zaczęły powstawać serwisy korporacyjne, wirtualne sklepy – na stronach WWW (*World Wide Web*). Początkowo Internet był utożsamiany głównie z handlem, zaczęto mylnie łączyć i traktować pojęcia e-commerce i e-business jako jednoznaczne. Biznes elektroniczny (*e-business*) jest pojęciem opisującym wszystkie procesy biznesowe, jakie zachodzą w firmie z użyciem technologii teleinformatycznych. Procesy te to: handel, obsługa klientów obsługa wewnętrzna firmy, zarządzanie łańcuchem dostaw, itp.
- **Handel elektroniczny (*e-commerce*)** – jest pojęciem bardzo szerokim. Można przyjąć, że są to wszelkie operacje związane z prowadzeniem handlu drogą elektronicznego przetwarzania i transmisji danych, takie jak: wymiana dokumentów, kontakty z partnerami, promocja i reklama, handel, realizacja zobowiązań

finansowych. Do powstania dzisiejszego kształtu handlu elektronicznego przyczyniła się przede wszystkim sieć Internet. Do realizacji transakcji wykorzystuje się również: systemy bankowości elektronicznej i rozliczenia transakcji, pocztę elektroniczną, forum dyskusyjne, elektroniczne katalogi, a ostatnio nawet komunikatory głosowe. Koncepcja handlu elektronicznego przynosi firmom szereg zauważalnych korzyści, m.in.: szybką wymianę informacji, obniża koszty transakcji, redukuje zapasy magazynowe, obniża koszty sprzedaży i marketingu, zapewnia wydajniejszą i efektywniejszą obsługę klientów, dynamicznie zmienia model gospodarki.

Handel elektroniczny charakteryzuje się pewnymi cechami, takimi jak: multimedialność, elektroniczny przekaz informacji zamiast dokumentacji papierowej, współpraca między podmiotami i szeroka komunikacja, stała interakcja między partnerami i przejrzystość, jawność transakcji, dzięki czemu możliwa jest eliminacja części pośredników.

W handlu elektronicznym (wzorem handlu tradycyjnego) można wyróżnić różne sektory lub segmenty. Najczęściej spotykaną klasyfikacją jest podział na segmenty:

- ✓ B2B (*Business-to-Business*) – obejmuje kontakty handlowe między firmami oraz tworzenie sieci o różnym zasięgu (lokalnym, regionalnym, specjalistycznym, globalnym). Transakcje dokonywane są na tzw. giełdach elektronicznych;
- ✓ B2C (*Business-to-Consumer*) – obejmuje kontakty handlowe między firmą i klientami indywidualnymi, inaczej mówiąc jest to, tzw. sprzedaż detaliczna;
- ✓ C2C (*Consumer-to-Consumer*) – obejmuje wymianę handlową między indywidualnymi klientami.

Analizując różne modele funkcjonujące w otoczeniu gospodarczym, można wyróżnić trzy najczęściej występujące podmioty:

- ✓ przedsiębiorstwa (*Business*).
 - ✓ konsumenci (*Customer*),
 - ✓ administracja (*Government*).
- **Business Intelligence BI** – koncepcja systemów, w których wykorzystuje się technologię hurtowni danych, narzędzia analityczne (takie jak OLAP i *data mining*) oraz techniki prezentacyjne, wprowadza nową jakość do zarządzania informacją i wiedzą zgromadzoną w organizacji.

Celem tych systemów jest ukazywanie nowych związków i zależności między danymi oraz nowego kontekstu użycia wiedzy, czyli budowanie strukturalnego systemu wiedzy. Koniecznym staje się poszukiwanie takich rozwiązań, które z jednej strony, w zintegrowany sposób wspomagałyby wszystkie procesy związane z pozyskiwaniem, zarządzaniem i dystrybucją wiedzy wewnątrz organizacji, z drugiej zaś, dawałyby możliwość tworzenia nowych sieci relacji w ten sposób, by ostatecznie przekształcić wiedzę pojedynczych pracowników i firm współpracujących z organizacją w wiedzę korporacyjną.

Systemy BI mają służyć zbieraniu, przechowywaniu, udostępnianiu danych oraz zarządzaniu wiedzą przy wykorzystaniu różnorodnych narzędzi analitycznych. Inteligentna analiza danych jest uzyskiwana poprzez techniki OLAP i *data mining* oraz technologię hurtowni danych.

Nowe technologie teleinformatyczne wymusiły zmiany w podejściu menedżera do zarządzania firmą. Systemy BI różnią się od dotychczasowych modeli wspomagania decyzji technologią oraz sposobem wspomagania decyzji. Zmiany po stronie technologii obejmują przede wszystkim hurtownię danych, zaawansowane techniki analityczne, techniki wizualizacji danych oraz systemy uczące się. Synergia wymienionych rozwiązań stwarza inteligentne środowisko do podejmowania decyzji w organizacji.

Systemy BI stanowią swoistą kombinację danych, informacji, procesów, narzędzi i technologii służących inteligentnej analizie danych oraz dają [*Identyfikacja narzędzi teleinformatycznych...* 2009, s. 34]:

- ✓ możliwość prowadzenia różnorodnych analiz i prognoz (udostępnianie narzędzi planistycznych, wielomodułowych kart wyników, automatów wysyłających pocztę elektroniczną, przesyłanie informacji ostrzegawczych);
- ✓ możliwość eksploracji danych, obsługa wielu użytkowników w firmie i poza nią;
- ✓ otwartość i wiążąca się z tym zgodność ze standardami firmowymi i rynkowymi;
- ✓ obsługa rozproszonych zasobów danych;
- ✓ szybkość dostarczania informacji potencjalnym użytkownikom oraz duża czytelność danych (zastosowanie technik wizualizacji danych).

Praktyka pokazuje, że systemy BI pozwalają na analizę danych w różnych obszarach funkcjonowania organizacji, a w szczególności [*Identyfikacja narzędzi teleinformatycznych...2009*, s. 34]:

- ✓ Finansowy – badanie: kosztów i przychodów, analiza rachunku wyników i bilansu analiza rentowności, analiza rynków finansowych, system controllingu;
- ✓ Marketingowy – analiza przychodu, rentowność marży sprzedaży, planu sprzedaży, czasu zamówień, konkurencji, kursów giełdowych;
- ✓ Obsługi klientów – analiza kontaktów z klientami, rentowności klientów, stymulowanie zachowań i satysfakcji klienta, itp.;
- ✓ Zarządzania produkcją – badanie dynamiki produkcji, porównywanie wyników między wydziałami, identyfikacja problemów, opóźnionych zleceń, itp.;
- ✓ Logistyki – identyfikacja partnerów i zarządzanie w całym łańcuchu powstawania wartości dodanej;
- ✓ Analizy danych płacowych i osobowych – zestawienie składników płacowych z punktu widzenia struktury firmy zatrudnionych pracowników, wynagrodzenia, danych osobowych, analiza płac, sposobu zatrudnienia, itp.

Systemy BI dają organizacji możliwość na szybkie i skuteczne wykorzystywanie informacji oraz transformowanie ich w użyteczną wiedzę, która pozwala realizować cele biznesowe.

Przedstawione przykłady systemów nie wyczerpują listy rozwiązań informatycznych, mogących wchodzić w skład organizacyjnego systemu zarządzania wiedzą, które w znaczący sposób wspomagają procesy transferu wiedzy wewnątrz organizacji. Sporządzenie wyczerpującej listy wydaje się być niemożliwe, z co najmniej dwóch powodów [Rydz 2008, s. 362–363]:

Pierwszym jest **stały rozwój** technologii informatycznych – powstawanie nowych lub znaczących modyfikacji istniejących rozwiązań. Dynamiczne zmiany rynku informatycznego powodują, że każda próba stworzenia listy skazana jest na niepowodzenie, gdyż produkt wysiłku szybko traci na aktualności. Można spodziewać się, że niektóre z podanych przykładów nie będą w niedalekiej przyszłości już tak popularne, jak obecnie lub nawet w ogóle oferowane pod podaną nazwą.

Drugim powodem są **szerokie możliwości wykorzystania** systemów informatycznych w realizacji strategii zarządzania wiedzą. Sposób wdrożenia i wykorzystywania określonego systemu będzie decydował

o tym, w jakim stopniu umożliwi on tworzenie, gromadzenie i rozpowszechnianie wiedzy organizacji. Ten sam system informatyczny może być radykalnie różnie wykorzystywany przez dwie odmienne organizacje. Można zaryzykować stwierdzenie, że prawie każdy system informatyczny może stać się częścią systemu zarządzania wiedzą. To, czy nią się stanie, zależy wyłącznie od przygotowujących jego wdrożenie i scenariusze wykorzystania menedżerów, zrozumienia, czym jest organizacyjna wiedza oraz w jakim stopniu rozwiązania technologiczne mogą wspierać zarządzanie nią.

Opisane narzędzia teleinformatyczne i nowe modele organizacyjne stanowią techniczną i organizacyjną platformę zarządczą w warunkach nowego modelu globalnej gospodarki opartej na wiedzy. Systemy zbierania, przetwarzania, przechowywania i przesyłania informacji i wiedzy mają podstawowe znaczenie dla współczesnej organizacji. Ich stosowanie powinno stanowić absolutny priorytet.

Procesy transferu wiedzy w organizacjach

Rozważając aspekty towarzyszące procesowi transferu wiedzy należy mieć na uwadze fakt, że po pierwsze osoby, które biorą w nim udział muszą być świadome okoliczności wymiany wiedzy, muszą być otwarte i chętne do uczestniczenia w nim, czyli odpowiednio zmotywowane, gdyż nikogo nie da się do niczego przymuszać, a oczekując na transfer wiedzy powinny badać jego opłacalność².

Analizując elementy nie sprzyjające dobremu transferowi wiedzy można przyporządkować je do jednego z trzech obszarów: struktury, ludzi lub metod zarządzania [Paliszkiwicz 2007, s. 15]. W zakresie struktury będą to bariery związane ze sztywnością, rozdrobnieniem organizacji, odseparowaniem pionów funkcjonalnych, nieumiejętnością wdrożenia odpowiednich mechanizmów. W obszarze ludzkim są to aspekty związane z oporem wobec zmian, brakiem czasu, brakiem motywacji do dzielenia się wiedzą, rotacją personelu, niedostatecznym naciskiem na proces wdrażania nowych pracowników. W zakresie metod zarządzania są to: strach przed oddaniem władzy, trudności z delegowaniem uprawnień, opór przed zakwestionowaniem sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Na udany proces transferu wiedzy składać się będą elementy, które przyporządkować można biorąc pod uwagę wskazane trzy obszary: obszar związany z przedsiębiorstwem, związany z pracownikami, metody transferu wiedzy.

² Szerzej na temat transferu wiedzy w rozdziale 3.

W zakresie **obszaru związanego z przedsiębiorstwem** wskazać można na kilka istotnych kwestii (opracowanie własne na podstawie: [Paliszkiwicz 2007, s. 15–16]):

- Przedsiębiorstwa, a szczególnie menedżerowie powinni propagować różne formy komunikacji sprzyjające dzieleniu się wiedzą. Przełożeni powinni umożliwiać zorganizowanie miejsc sprzyjających nieformalnym spotkaniom i rozmowom pracowników, gdzie możliwe było by wymienianie wiedzy zarówno formalne, jak też nieformalne. Powinni dodatkowo zachęcać do różnych prób, eksperymentów, a nawet zabaw, które z jednej strony pozwolą na integrację pracowników, a z drugiej przyczynią się do wymiany opinii, zdań, wiedzy.
- Układ biura powinien sprzyjać prowadzeniu rozmów z kolegami i osobami przychodzącymi do przedsiębiorstwa, często nawet takich mimowolnych, niezaplanowanych. Przy projektowaniu wnętrza należy zwrócić uwagę na takie ułożenie mebli, biurek, szaf i innych wyposażenia pomieszczeń, by nie utrudniały przebywającym w nich osobom nawiązywanie kontaktów, zarówno ze współpracownikami, jak i przybywającymi interesariuszami. Często w firmach dochodzi do wielu racjonalizatorskich rozwiązań i nowych koncepcji w miejscach, gdzie pracownicy spotykają się nieformalnie, mogą rozmawiać swobodnie, bez skrupowania i nadzoru przełożonego, np. w kuchni, na stołówce, w palarni. Wskazane jest stworzenie skrzynek na pomysły, do których pracownicy będą mogli wrzucać kartki ze swoimi pomysłami, sugestiami zmian lub przedstawiać bolące problemy bez podawania nazwiska.
- W organizacjach powinny występować określone obszary wiedzy, której nie wolno ujawniać (wiedza ukryta). Pracownicy powinni być o tym poinformowani i świadomi konsekwencji, jakie może nieść ze sobą ujawnienie tajemnicy służbowej.
- Istotną barierą związaną z transferem wiedzy jest nietolerowanie błędów i brak wsparcia ze strony przełożonych i współpracowników, gdy potrzebna jest pomoc. Ludzie powinni uczyć się wzajemnie na swoich pomyłkach i otwarcie na ich temat dyskutować.
- W przedsiębiorstwie pracownicy powinni unikać ponownego rozwiązywania tych samych problemów, z którymi ktoś już wcześniej się spotkał. Dzięki sprawnemu przepływowi wiedzy i umiejętności kodowania jej, współpracownicy oszczędzają czas, korzystając z gotowych rozwiązań oraz wniosków z przeprowadzonych już projektów.

W zakresie **obszaru związanego z pracownikami** wskazać można na kilka istotnych kwestii (opracowanie własne na podstawie: [Paliszkievicz 2007, s. 15–16]):

- W przedsiębiorstwach dzielenie się wiedzą powinno być korzystne dla każdego pracownika. Podstawowym błędem w organizacjach jest nagradzanie i promowanie osób posiadających wiedzę, gdyż zniechęca to do dzielenia się nią. Menedżerowie powinni promować i motywować pracowników, którzy przekazują zdobytą wiedzę, dzielą się swoim doświadczeniem, szkolą współpracowników, pomagają innym rozwiązywać problemy, na które napotykają wykonując swoje obowiązki w organizacjach. Menedżerowie powinni również odpowiednio wpływać na rozwijanie umiejętności wśród pracowników do efektywnego wykorzystywania wiedzy innych.
- Pracownicy powinni mieć możliwość i czas na nieformalne rozmowy, spotkania, podczas których często dochodzi do przekazywania wiedzy ukrytej (cichej), a więc trudnej do skodyfikowania, zakorzenionej w umysłach ludzi. Wymianie takiej wiedzy sprzyjają rozmowy i spotkania nieformalne, np. przez sieć czy też spotkania koleżeńskie w wydzielonym pomieszczeniu socjalnym w firmie, wspólne posiłki, pikniki, seminaria międzywydziałowe, ogniska, wspólne wycieczki.
- W niektórych przedsiębiorstwach istnieje przekonanie, że wiedza jest przypisana do określonych grup i stanowisk, w związku z powyższym należy kształtować atmosferę, w której wartość pomysłów jest ważniejsza od ich pochodzenia. Menedżerowie powinni kształtować postawy promujące pracę zespołową i zachęcać pracowników do identyfikowania i rozwiązywania wspólnych problemów.
- Pracownicy, którzy wspomagają zbiorową naukę w interesie całej organizacji oraz stale dzielą się wiedzą z kolegami, powinni być lepiej wynagradzani i powinni mieć większe szanse na awans. Można również doceniać pracowników wyróżnianiem ich, np. tytułem „pracownik miesiąca”.
- Jedną z barier w procesie przepływu wiedzy są różne języki i punkty odniesienia. Możliwe rozwiązania w tym zakresie to: budowanie wspólnych podstaw poprzez pracę zespołową, rotację stanowisk i inne formy współdziałania oraz kształtowanie wspólnego języka. Istotne jest, aby pracownicy dzielili się zdobytą wiedzą i doświadczeniem z kolegami.
- Brak partnerskich relacji pomiędzy specjalistami w różnych dziedzinach, czyli naturalna struktura klasowa, która powstaje w fir-

mach. Zawsze istnieje jakiś dział czy pion funkcyjny, który czuje się najważniejszy w danej organizacji i jest tak postrzegany przez inne. Do tego dochodzą często odmienne żargony, którymi posługują się różne grupy specjalistów, a nawet fizyczna odległość między ich biurami. Szczególnie w branżach o profilach kreatywnych, gdzie liczy się możliwość współpracy i wymiany poglądów, podobne przeszkody utrudniają tworzenie wspólnych projektów, więc konieczne jest zrobienie wszystkiego, by je zlikwidować.

W zakresie **obszaru związanego z metodami transferu wiedzy** wskazać można na kilka istotnych kwestii (opracowanie własne na podstawie: [Paliszkiewicz 2007, s. 16]):

- W przedsiębiorstwie powinno istnieć technologiczne wsparcie do dzielenia się wiedzą, np. *chat roomy*, listy dyskusyjne, społeczności wymiany doświadczeń (*community of practice*) działające w sieci, grupy wspólnych zainteresowań, portal korporacyjny umożliwiający lokalizowanie wiedzy specjalistycznej oraz wejście na stronę internetową danej organizacji, dające możliwości kodowania wiedzy i informacji do odpowiednich repozytoriów, umożliwiające zdobywanie wiedzy przez systemy eksperckie, systemy wspomagania pracy grupowej czy systemy wspomagające podejmowanie decyzji.
- Transfer wiedzy częściowo ogranicza zdolność do przyswajania wiedzy przez pracowników. Kierownicy powinni uświadamiać ludziom zalety elastyczności oraz powinni zarezerwować czas dla pracowników na przetwarzanie, dojrzewanie i wykorzystywanie wiedzy. Jednym ze sposobów pobudzania kreatywności pracowników jest stosowanie technik twórczego rozwiązywania problemów, np. grupowych sesji burzy mózgów.
- Istota procesu transferu wiedzy polega na prezentowaniu, publikowaniu i przekazywaniu wiedzy z wykorzystaniem różnych metod jej rozpowszechniania. Kierownicy powinni zwracać uwagę na wymianę wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa, np. poprzez organizowanie wewnętrznych wykładów, seminariów czy konferencji.
- Wymiana wiedzy w przedsiębiorstwie może również odbywać się poprzez spotkania poświęcone rozwiązywaniu problemów i analizie projektów.
- Dobremu transferowi wiedzy sprzyja również tworzenie pisemnych raportów wewnętrznych czy notatek służbowych. Skodyfikowana wiedza jest dostępna dla innych i nie pozostaje tylko w głowach pracowników, którzy w każdej chwili mogą odejść z przedsiębiorstwa.

Korzyści wynikające z dobrego transferu wiedzy

Analizując korzyści i zalety z właściwie realizowanego procesu transferu wiedzy w organizacjach, należy wskazać na dominujące, które uwiadcniają się wówczas, gdy przedsiębiorstwo jest nastawione na dzielenie się i wymianę wiedzy wśród swoich pracowników.

Przedsiębiorstwa, które zwracają uwagę na właściwe realizowanie tego procesu wyróżniają się tym, że pracownicy w nich zatrudnieni tworzą wiele nowych, bardzo użytecznych pomysłów, a menedżerowie wspierają twórców i pomagają im w realizacji ich propozycji. Jest to możliwe dzięki odpowiedniemu nagradzaniu ich nie tylko w formie stosowania bodźców materialnych, ale również elementów niematerialnych, np. pochwał i wyróżnień, czy też wysyłania pracowników na specjalistyczne kursy i szkolenia, na których mogą zwiększyć swoje kwalifikacje i umiejętności. Pracownicy w takich organizacjach mają czas na twórcze myślenie, co sprzyja temu, że wielu z nich jest autorami różnych patentów, usprawnień i udogodnień w organizacjach. Menedżerowie popierają wnioski racjonalizatorskie zgłaszane przez pracowników. Wypracowuje się często w takich organizacjach odpowiednie procedury realizacji propozycji pracowników. Wskazane elementy podkreślają dbanie o stały rozwój organizacyjnej kreatywności, co zaś przekłada się na poprawę jej konkurencyjności i koordynacji realizowanych procesów. W organizacjach takich nie są powielane błędy, z którymi ktoś z pracowników już wcześniej się zetknął, znacznej poprawie ulega poziom obsługi klientów i innych jej interesariuszy, co zaś bezpośrednio wpływa na zbudowanie jednolitego, i co najważniejsze pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa.

Ciągłe wprowadzanie zmian w firmach, poszukiwanie nowych rozwiązań powinno być normą, a wsparcie nowoczesną technologią informacyjno-komunikacyjną powinno pomagać w generowaniu nowych rozwiązań.

Kluczem do poprawy wyników firm jest napewno lepsza komunikacja między pracownikami, ciągłe uczenie się i pozyskiwanie przez nich wiedzy. W tym przypadku, by usprawnić ten proces można zastosować wiele narzędzi komunikacyjnych – grupy fokusowe, wewnętrzne badania ankietowe, częste wizyty robocze u pracowników i wiele innych – służących zdobywaniu i gromadzeniu informacji niezbędnych do wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach [Argyris 2004, s. 109]. W tabeli 7.2 zaprezentowano możliwe sposoby uczenia się i zdobywania wiedzy w organizacji.

Tabela 7.2. Procesy, procedury i praktyki uczenia się

Eksperymentowanie
<ul style="list-style-type: none"> • Jednostka eksperymentuje często z nowymi metodami pracy. • Jednostka eksperymentuje często z ofertami nowych produktów lub usług. • Jednostka posiada formalny proces przeprowadzania i oceny eksperymentów lub realizacji i oceny nowych pomysłów. • Testując nowe koncepcje, jednostka często wykorzystuje prototypy lub symulacje.
Gromadzenie informacji
<ul style="list-style-type: none"> • Jednostka systematycznie zbiera informacje dotyczące: <ul style="list-style-type: none"> ✓ konkurencji, ✓ nabywców, ✓ trendów ekonomicznych i społecznych, ✓ trendów technologicznych. • Jednostka często porównuje osiągnięte wyniki z: <ul style="list-style-type: none"> ✓ konkurencją, ✓ organizacjami najlepszymi w swojej klasie.
Analiza
<ul style="list-style-type: none"> • W jednostce często odbywają się dyskusje i ma miejsce konstruktywna krytyka. • W trakcie dyskusji poszukuje się odmiennych opinii. • Podczas dyskusji powinno dokonywać się rewizji i sugerować zmianę ugruntowanego spojrzenia na omawianą kwestię. • Pracownicy i menedżerowie często identyfikują i omawiają podstawowe założenia, które mogą mieć wpływ na decyzje o kluczowym znaczeniu. • W jednostce zwraca się uwagę na odmiennie poglądy podczas dyskusji, starając się znaleźć ich atuty i przewagę.
Edukacja i szkolenia
<ul style="list-style-type: none"> • Nowi pracownicy otrzymują odpowiednie przeszkolenie. • Doświadczonym pracownikom oferuje się: <ul style="list-style-type: none"> ✓ szkolenia okresowe i systematyczne doszkalanie, ✓ szkolenia w momencie zmiany stanowiska, ✓ szkolenia w momencie uruchamiania nowej inicjatywy. • Szkolenia są wysoko cenione. • Pracownicy dysponują czasem na edukację i szkolenia.
Transfer informacji i wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> • Umożliwia się jednostce uczestniczenie w forach tematycznych i spotkaniach, w trakcie których ma możliwość uczenia się od: <ul style="list-style-type: none"> ✓ ekspertów z innych działów, zespołów czy oddziałów, ✓ ekspertów spoza organizacji, ✓ nabywców i klientów, ✓ dostawców. • Regularnie dochodzi do dzielenia się informacjami i pozyskaną wiedzą z siecią ekspertów wewnątrz organizacji. • Regularnie dochodzi do dzielenia się informacjami i pozyskaną wiedzą z siecią ekspertów spoza organizacji. • Nowa wiedza jest szybko i precyzyjnie komunikowana osobom podejmującym najważniejsze decyzje. • Jednostka regularnie przeprowadza audyty i przeglądy po zrealizowaniu zadań.

Źródło: [Gravin, Edmondson, Gino 2009, s. 139].

We właściwie funkcjonujących organizacjach każdy zatrudniony powinien mieć swobodę komunikowania się ze wszystkimi. Powinno przyjąć się do wiadomości, że hierarchia decyzyjna i struktura komunikacji w firmie to dwie różne rzeczy. Członkowie każdego działu powinni mieć możliwość kontaktowania się bez przeszkód z pracownikami innych działów, aby rozwiązywać problemy bez konieczności korzystania z „odpowiednich” kanałów. Oznacza to również, że menedżerowie powinni się przyzwyczaić, że nie zawsze muszą jako pierwsi wiedzieć o wszystkim, co się dzieje w ich firmie [Catmull 2009, s. 58]. Oczywiście nie w każdej sytuacji, ale wskazane jest, by pracownicy (szczególnie doświadczeni) mogli sami decydować i realizować pewne działania, bez konieczności proszenia o pozwolenie. Menedżerowie powinni zaufać podwładnym, którzy komunikując się bezpośrednio ze sobą i pomagając w trudnych sytuacjach, mogą samodzielnie wykonać wiele działań.

Bez wątpienia wskazane jest uczestnictwo w różnego rodzaju konferencjach branżowych, podczas których można prezentować wyniki własnych badań i podejmowane działania. Publikacje i prezentacje mogą co prawda zdradzać pewne pomysły, ale gwarantują często kontakt z zainteresowanymi współpracą. Niejednokrotnie jest on dużo więcej wart, niż jakiegokolwiek koncepcje, które mogły by zostać ujawnione, gdyż ułatwić może przyciągnięcie wyjątkowych talentów, wzmacniając w firmie przeświadczenie, że ludzie są znacznie ważniejsi niż idee.

Praktyka zarządzania wiedzą w organizacji³

Przedsiębiorstwo Talex SA jest integratorem zaawansowanych technologii informatycznych. Od 1990 roku świadczy usługi dla instytucji finansowych, jednostek administracji państwowej, wyższych uczelni oraz dużych i średnich przedsiębiorstw. Działalność firmy obejmuje świadczenie usług w zakresie: integracji systemów informatycznych, produkcji oprogramowania, masowych wdrożeń sprzętu komputerowego, realizacji projektów informatycznych, outsourcingu IT dzięki własnemu centrum przetwarzania danych. Siedziba firmy mieści się w Poznaniu, poza tym przedsiębiorstwo posiada oddziały w Warszawie, Wrocławiu, Gdyni i Katowicach. Talex SA zatrudnia obecnie ponad 180 osób na podstawie umowy o pracę oraz szerokie grono współpracowników niezależnych.

³ Powyższy przykład opracowano na podstawie: [Ignys 2009, s. 76–81] oraz strony internetowej firmy: <http://www.talex.pl>.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie Talex SA

Firma przywiązuje szczególną wagę do zarządzania wiedzą, jako do podstawowego obszaru przewagi konkurencyjnej. W firmie nie wyodrębniono oddzielnej jednostki zajmującej się tą funkcją, a za odpowiednią jakość procesów zarządzania wiedzą odpowiedzialni są wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa.

Pozyskiwanie wiedzy

Proces lokalizowania wiedzy polega na poszukiwaniu takich jej źródeł, które umożliwią organizacji wzmocnienie posiadanych atutów konkurencyjnych lub stworzenie nowych metod rywalizacji. Cechą charakterystyczną branży, w której działa Talex SA, jest ciągła zmienność technologiczna i wysoka burzliwość otoczenia, wymagająca stworzenia szczególnie wydajnego systemu śledzenia zmian zachodzących w poszczególnych obszarach branży informatycznej. Duży nacisk położony jest także na rozpoznanie potencjalnych potrzeb i wymagań uczestników rynku, głównie klientów, dostawców, oraz na analizę konkurencji. Zlokalizowanie źródeł wiedzy pozwala także na określenie ewentualnych luk w wiedzy i możliwych sposobów ich uzupełniania.

Najważniejsze źródła wiedzy zewnętrznej przedsiębiorstwa obejmują: strony internetowe i biuletyny informacyjne współpracujących producentów; portale tematyczne, witryny internetowe producentów, darmowe legalne oprogramowanie, aplikacje testowe; klienci; dostawcy; konkurencja – dane giełdowe, udziały w rynku, pozyskiwani klienci, zakres ofert, styl działania, udziały w przetargach; eksperci zewnętrzni; tematyczne szkolenia, kursy, prezentacje; literatura branżowa.

Pozyskiwanie wiedzy z otoczenia odbywa się poprzez: zakup wiedzy, absorpcję wiedzy pochodzącej od uczestników rynku oraz uzupełnianie wiedzy poprzez współpracę z innymi przedsiębiorstwami. Współpraca ta obejmuje m.in. gromadzenie wiedzy poprzez kontakty z firmami na targach branżowych. Szczególnie ważnym źródłem wiedzy w tym kontekście są firmy z bardziej rozwiniętych gospodarczo krajów, dostarczające cennych informacji rynkowych, np. o wyłaniających się trendach w potrzebach klientów.

Do najistotniejszych źródeł wiedzy wewnętrznej należą: intranet, aplikacje firmowe: *TalDesk* – system wspomagający pracę serwisu, *TalEnt* – system wspomagający zarządzanie procesami, Terminarz *InfoTal* – portal informacyjny w systemie *Business Intelligence*, portale projektowe, topografia wiedzy o pracownikach, wykaz prawnie chronionych aktywów niematerialnych, sieć komunikacji obejmująca także więzi nieformalne, *benchmarking* wewnętrzny, który polega głównie na promowaniu najlepszych rozwiązań

powstających przy realizacji zamówień klienta. Większość zleceń wykonywanych przez firmę ma charakter indywidualny (projektowy), co wymaga innowacyjnego podejścia do ich realizacji. Dzięki eksperymentowaniu, jako uznanej metodzie uczenia się w organizacji, pracownicy są w stanie opracować nowatorskie metody rozwiązywania problemów klientów. Umieszczane są one w bazie wiedzy (*Tal-Ent*) i udostępniane innym pracownikom.

Rozwijanie wiedzy

Rozwijanie wiedzy w organizacji polega przede wszystkim na: uczeniu się pojedynczych pracowników, uczeniu się zespołów, promowaniu i wykorzystaniu kreatywności pracowników oraz ich zdolności do rozwiązywania problemów oraz uzupełnianiu i aktualizowaniu bazy danych zawierających informacje dotyczące klientów firmy oraz ich zasobów informatycznych, serwisowanych przez Talex.

Rozwój wiedzy indywidualnych pracowników wiąże się głównie z ich uczestnictwem w certyfikowanych szkoleniach organizowanych przez zewnętrzne centra edukacyjne, jak również przez szkolenia wewnętrzne, oparte na wcześniej zdobytych uprawnieniach i doświadczeniach. Szkolenia wewnętrzne prowadzone są przez centrum szkoleniowe, stanowiące jednostkę organizacyjną przedsiębiorstwa. Jednostka ta jest także odpowiedzialna za zarządzanie całym systemem szkoleń w przedsiębiorstwie.

Ważną rolę w procesach indywidualnego uczenia się w badanej organizacji odgrywa również samokształcenie. Przedsiębiorstwo wspiera ten rodzaj doskonalenia się poprzez umożliwienie pracownikom nieodpłatnego dostępu do odpowiednich źródeł wiedzy oraz tworzenie atmosfery pracy sprzyjającej wysiłkom zmierzającym do samodoskonalenia i samorealizacji.

Kierownictwo naczelne organizacji przykładą dużą wagę do budowania kultury organizacyjnej, w której szczególnie silnie promowanymi wartościami są: potrzeba samodoskonalenia, tolerancja wobec porażek, grupowe rozwiązywanie problemów, dzielenie się wiedzą i doświadczeniami; wśród stosowanych narzędzi wyróżniają się: elastyczny czas pracy, wysoka pewność zatrudnienia, wysokie wynagrodzenie zasadnicze, duże inwestycje w wyposażenie stanowisk pracy zgodne z opinią zajmującego je pracownika.

Zespołowe uczenie się w przedsiębiorstwie wynika z podstawowej zasady organizacji pracy, to jest pracy grupowej. Wiedza zespołów umożliwia szybsze i efektywniejsze rozwiązywanie problemów, dzięki komplementarności wiedzy poszczególnych członków zespołu, a także dzięki pojawieniu się efektu synergicznego pracy grupowej w postaci wzrostu kreatywności proponowanych rozwiązań. Ponadto ważnym elementem spajającym poszczególne grupy pracowników w firmie, a jednocześnie sprzyjającym, rozwojowi zespołowych zasobów wiedzy, jest wzajemna komunikacja. Dla

zapewnienia właściwej komunikacji i zacieśnienia współpracy, każdy zespół pracowników jest lokowany w jednym obszarze przestrzeni biurowej, w celu zapewnienia bezpośredniego kontaktu.

Specyfika branży informatycznej i środowisko pracy sprzyjają powstawaniu wielu pomysłów związanych z zastosowaniem różnych rozwiązań lub uproszczeniem niektórych procesów. Ważnym czynnikiem pobudzającym kreatywność pracowników jest nie tylko promowanie oraz wykorzystanie ich inwencji, ale również takie skonstruowanie zaplecza technicznego firmy, które umożliwia budowanie środowiska testowego w różnych konfiguracjach sprzętowych i programowych.

Baza danych o klientach zawiera wszelkie kluczowe informacje związane ze świadczeniem usług dla poszczególnych odbiorców, w tym zwłaszcza takie, jak: pełne dane teleadresowe, warunki serwisu wynikające z umowy, wykaz sprzętu znajdującego się u klienta, rodzaj posiadanego przez klienta oprogramowania itp. Dane do tego wciąż rozwijającego się zasobu pozyskuje się bezpośrednio od klientów, od pracowników zbierających informacje podczas przeprowadzanych u klienta audytów technicznych oraz wizyt serwisowych, z działu handlowego, który dostarcza zestawienia sprzedanego odbiorcom sprzętu oraz na podstawie protokołów wykonania zlecenia. Dane te ze względu na ich kluczowe znaczenie są na bieżąco aktualizowane.

Dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie

W firmie funkcjonuje sprawnie system komunikacji wewnętrznej, pracownicy chętnie angażują się we współpracę i dzielą umiejętnościami z innymi. Ewentualne obawy niektórych pracowników, że w wyniku dzielenia się wiedzą, utracą przewagę nad innymi, lub traktowanie przez nich wiedzy jako osobistej własności, ustępowały z czasem pod wpływem kultury organizacyjnej, nastawionej na promowanie uczenia się i wymianę doświadczeń. Kultura firmy wspiera i nagradza dzielenie się wiedzą, m.in. w formie nagród pieniężnych. Aktywność pracowników w zakresie dzielenia się wiedzą jest dobrze postrzegana przez przełożonych, a dodatkowo pracownicy są motywowani do aktywności w tym zakresie. Szczególnie istotny jest proces dzielenia się wiedzą w ramach zespołów zadaniowych, gdzie jest on stymulowany poprzez obserwowanie działań partnerów, wspólne rozwiązywanie problemów, oraz dzielenie się doświadczeniami. Istotnym elementem wspomagającym dzielenie się wiedzą jest istniejąca w przedsiębiorstwie infrastruktura informatyczna, która zapewnia wszystkim pracownikom, także tym zatrudnionym w oddziałach terenowych, możliwość swobodnej wymiany informacji oraz korzystania ze skodyfikowanych firmowych zasobów wiedzy. Duża mobilność pracowników oraz ich rosnące potrzeby dostępności do

zasobów wiedzy również spoza przedsiębiorstwa wymusiły na organizacji implementację bezpiecznych połączeń opartych na protokole VPN (*Virtual Private Network*). Dzięki temu rozwiązaniu firma zapewnia upoważnionym pracownikom możliwość zdalnego korzystania z firmowych zasobów wiedzy.

Wykorzystanie wiedzy

Kształtowanie zasobów wiedzy pod kątem przyszłego jej użytkowania odbywa się już podczas realizacji procesu pozyskiwania wiedzy z zewnątrz organizacji oraz jej rozwoju. Wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwie polega przede wszystkim na tworzeniu produktów, które zapewniają ciągle zaspokajanie potrzeb rynku i zwiększają konkurencyjność przedsiębiorstwa. Firma ciągle doskonali własne usługi i uzupełnia ofertę o nowe elementy. Przedsiębiorstwo opiera swoją działalność na rozpoznawaniu i implementacji najnowocześniejszych rozwiązań, jakie pojawiają się na rynku teleinformatycznym,

Zachowywanie wiedzy

Dużą rolę w ograniczeniu nadmiernej fluktuacji pracowników pełni odpowiedni system płac oraz system motywacyjny organizacji, który obejmuje następujące elementy: premie uznaniowe przyznawane kwartalnie, nagrody, podniesienie płacy, system pochwał, awanse oraz powierzanie bardziej odpowiedzialnych zadań i obowiązków.

Posiadane przez organizację zasoby skodyfikowane obejmują głównie dane i informacje związane z jej wewnętrznym funkcjonowaniem oraz z podstawową działalnością firmy. Bardzo ważne było stworzenie takich warunków, które zmniejszyłyby do minimum ryzyko częściowej lub całkowitej utraty tych zasobów. Istniejąca infrastruktura teleinformatyczna firmy spełnia te wymagania, ponieważ opiera się na wykorzystaniu najnowocześniejszych rozwiązań, dotyczących bezpieczeństwa sieci, systemów i danych. Ich wdrożeniem, stałym nadzorem (monitorowaniem) i dostosowywaniem do bieżących wymagań, zajmują się dedykowani pracownicy organizacji.

Kryteria decydujące o zachowaniu danej wiedzy w postaci elektronicznej są zmienne i zależą od aktualnych potrzeb organizacji. Skodyfikowana wiedza, która nie jest używana lub jest już przeterminowana, zostaje wycofana z obiegu elektronicznego i jest archiwizowana na nośnikach danych lub w niektórych przypadkach po prostu kasowana. Działania podejmowane przez pracowników na podstawie danych pozyskiwanych z firmowych systemów informacji wymagają od osób odpowiedzialnych za te dane, aby były aktualne i uporządkowane.

Podsumowanie

Podstawowym założeniem dobrego transferu wiedzy jest to, by osoby, które wykonują określone zadania w organizacji miały nieograniczany żadnymi przeszkodami dostęp do przydatnej wiedzy w najdogodniejszej dla siebie formie. Odpowiednie rozwiązania organizacyjno-techniczne, wykorzystywanie nowoczesnych programów komputerowych, dobrze dopasowana infrastruktura techniczna nie będzie właściwie służyć transferowi wiedzy, bez stworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, dzięki której wszyscy zatrudnieni będą chętni i gotowi do dzielenia się posiadaną wiedzą z innymi. Pracownicy powinni być gotowi i otwarci na współpracę, powinni przejawiać sami od siebie mentalność, w której nie ma miejsca na ukrywanie wiedzy dla siebie, jako źródła władzy, wpływów lub niezbędności [Paliszkiwicz 2007, s. 18]. Zadanie do wykonania mają też menedżerowie, którzy powinni zadbać o to, by właśnie transfer wiedzy, a szczególnie dzielenie się wiedzą, stanowiło warunek awansu lub wysokich zarobków.

By uzyskiwać jak najlepsze wyniki z dzielenia się wiedzą w kontekście poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, należy na pewno zwrócić uwagę na obraną w tej kwestii strategię firmy i rozliczanie pracowników przez ich przełożonych [Kopeć 2010, s. 150].

Rozwój współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy jest zdeterminowany wykorzystywaniem informacji i wiedzy oraz różnorodnych technik informacyjnych i komunikacyjnych, a zwłaszcza Internetu. Informacja to podstawowy zasób i źródło tworzenia dochodu narodowego oraz przewagi konkurencyjnej.

Analiza zaprezentowanych zagadnień prowadzi do następujących konkluzji (opracowanie własne na podstawie: [Trenkner 2010, s. 799]):

- Wdrożenie kompleksowego systemu zarządzania, w tym dzielenia się wiedzą, wymaga pełnej mobilizacji i zaangażowania właściciela, kierowników i pracowników oraz menedżera (integratora) procesów wiedzy.
- Należy odejść od rozpatrywania relacji przełożony-podwładny w kategoriach antagonistycznych.
- Należy dążyć do stworzenia dobrego klimatu współpracy i współdziałania pomiędzy pracownikami w organizacjach.
- Bez zmiany świadomości i nawyków pracowników trudno oczekiwać sukcesów w procesie transferu wiedzy. Dlatego też bardzo ważne jest wsparcie ze strony kultury wiedzy.
- Przepływ wiedzy w przedsiębiorstwie jest niemożliwy bez wsparcia ze strony odpowiedniego systemu motywacyjnego. Tworzone

rozwiązania powinny być zorientowane na budowanie i rozwijanie kapitału ludzkiego. Działania sprzyjające dzieleniu się wiedzą wymagają opracowania odpowiedniej, spójnej ze strategią zarządzania wiedzą strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

- W sprawnym i skutecznym przepływie wiedzy w organizacjach pomagają najnowsze rozwiązania z zakresu technologii informacyjnych, które mogą w zasadniczym stopniu poprawić i ułatwić pozyskiwanie, gromadzenie i rozpowszechnianie wiedzy wewnątrz organizacji.
- Podstawą nowego układu współpracy pracodawcy z pracownikiem wiedzy będzie coraz częściej transakcja wymienna: inicjatywa za możliwości. Jest to nowe, kolejne wyzwanie stojące przed praktykami zarządzania zasobami ludzkimi.
- Całościowe ujmowanie systemu, czyli wymiaru technologicznego i ludzkiego w zarządzaniu wiedzą (w tym dzieleniu się wiedzą), powinno stanowić jego podstawową cechę.

ROZDZIAŁ VIII

KOMUNIKACJA A INNOWACYJNOŚĆ

Innowacja, innowacyjność, kreatywność – systematyka pojęć

Rozpoczynając rozważania na temat innowacyjności warto bliżej przyjrzeć się temu pojęciu i odróżnić je od takich terminów jak kreatywność, czy innowacja. Kreatywność polega na kojarzeniu wiedzy z różnych dziedzin do tworzenia nowych myśli [West 2000, s. 12]. Innymi słowy kreatywność oznacza zdolność do tworzenia czegoś nowego, wcześniej nie stosowanego. Z kolei innowacyjność oznacza wdrażanie nowych rozwiązań organizacyjnych, technicznych, czy produktowych. Według Schumpetera innowacja oznacza: „wprowadzenie nowych produktów, nowych metod produkcji, znalezienie nowych rynków, zdobycie nowych źródeł surowców oraz wprowadzenie nowej organizacji” [Dworczyk, Szlasa 2001, s. 74]. Z powyższych definicji wynika, że innowacyjność jest naturalnym następstwem kreatywności. Przy czym wspomniana kreatywność może dotyczyć pracowników organizacji, bądź też firm zewnętrznych dostarczających nowych rozwiązań.

Z przytoczonej na samym początku definicji kreatywności wynika, że nie ma nowych pomysłów bez wiedzy. Dlatego istnieje proces tworzenia wiedzy i innowacji, w którym wiedza, podlega kombinacji (łączeniu) przez kreatywność, następnie podlega internacjonalizacji w umysłach pracowników, co jest istotnym elementem uczenia się. Zaś dzięki uczeniu się możliwe jest wdrażanie nowych pomysłów do praktyki, czyli innowacyjność. W takim rozumieniu kreatywność i innowacyjność są częścią transferu wiedzy, która jest w ten sposób przekazywana, wzbogacana i tworzona.

Każde działanie człowieka ukierunkowane na przekazywanie wiedzy, związane jest z komunikowaniem się, które można w pełni wykorzystać dzięki zastosowaniu różnorodnych narzędzi.

Klasyfikacja metod twórczego myślenia

J.D. Antoszkiewicz wyróżnił kilka rodzajów metod sprzyjających innowacjom i zaliczył do nich [Antoszkiewicz 2008, s. 11–12]:

1. Metody tworzenia przestrzeni dla innowacji, pozwalające odciąć się pracownikom od dotychczasowych pomysłów. Nowe myśli potrzebują miejsca by mogły się rozwinąć.
2. Metody odkodowywania wizji, która staje się „lokomotywą” dla tworzenia i wdrażania innowacji.
3. Metody spontanicznego poszukiwania pomysłów, jak burza mózgow, które w największym stopniu przyczyniają się do generowania nowych, oryginalnych koncepcji.
4. Metody negocjowania przeszłości i metody porównawcze, służące dostrzeganiu wad dotychczasowych rozwiązań i poszukiwaniu środków zaradczych.
5. Metody innowacji w produkcji prowadzące do zmiany w jego wyglądzie, przeznaczeniu, marketingu i dystrybucji. Tutaj jedną z bardziej znanych metod jest analiza wartości, koncentrująca się nie tyle na samym produkcie, ale przede wszystkim na stopniu realizacji pełnionych przez niego funkcji.
6. Metoda obrazu organizacji, pozwalająca nakreślić najważniejsze problemy do rozwiązania, od czego zacząć, co brać pod uwagę, a co pominąć.
7. Metody innowacji organizacyjnych, dotyczące sposobów działania pracowników, czy struktury organizacyjnej. Są wyjątkowo trudne do zrealizowania, bowiem pociągają za sobą sprzeciw pracowników.
8. Wprowadzenie globalnych, rewolucyjnych zmian w całym systemie organizacji.

Kolejność metod wspierających innowacyjność przedstawiona przez J.D. Antoszkiewicza odzwierciedla cykl wprowadzania zmian zaproponowany przez K. Lewina: rozmrożenie, zmiana, zamrożenie. Wspomniane zestawienie metod odzwierciedla również podejście do zmian zakładające partycypację pracowników w tym procesie.

Nieco inaczej metody te przedstawia G. Łasiński prezentując metodykę moderacji pracy grupowej służącej rozwiązywaniu problemów. Składa się ona z następujących etapów: wprowadzenie, zbieranie tematów, wybór tematów, opracowanie tematów, zaplanowanie metod i środków realizacji, zakończenie [Łasiński 2007, s. 123].

Ze względu na przydatność obu powyższych pojęć można dokonać ich syntezy i uogólnienia, tworząc następującą metodykę:

1. Metody zbierania problemów
2. Metody porządkowania problemów
3. Metody obalania mitów i zmiany sposobu myślenia
4. Metody generowania pomysłów

Oprócz wspomnianych wyżej metod należy uwzględnić metody wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych, jak zespoły wirtualne, czy group/team ware, które służą zarówno zbieraniu pomysłów, ich porządkowaniu i tworzeniu.

Pierwszym etapem wprowadzania innowacji jest poszukiwanie i porządkowanie problemów.

Metody zbierania i porządkowania problemów

Zbieraniu tematów służą takie metody, jak: „uczestnik – karta – propozycja”, lub zapisywanie tematów [tamże, s. 128–129], gdy zaś wiemy, że dyskusja lub dialog miałyby dotyczyć problemu, o którym pracownicy boją się mówić możemy zastosować metodę „tematy tabu” [Senge i in. 2002, s. 469].

W metodzie uczestnik – karta – propozycja moderator przedstawia na tablicy pytanie: o czym chcielibyście mówić i rozdaje uczestnikom kartki na których wypisują tematy dyskusji i przyklejają je do tablicy. Następnie kartki są grupowane według tematów. Należy dokonać wyboru jednego lub kilku tematów, które będą przedmiotem dalszego działania. W przypadku dużej grupy uczestników należy limtować ilość wydawanych kartek, ponieważ metoda ta stanie się nieprzejrzysta a ponadto tak dużo propozycji może nie zmieścić się na tablicy [Łasiński 2007, s. 128–129].

Podobną metodą jest zapisywanie pytań w kolejności w miarę zgłaszania nowych propozycji. Dalej pomysły te są oczyszczane z powtarzających się sugestii i grupowane tematycznie. Ważne by jak sugerował P. Senge unikać jednoczesnego formułowania problemu i przytaczania sposobu rozwiązania, co doprowadziłoby do szybkiego zakończenia spotkania i stworzenia zbioru „pobożnych życzeń” w rodzaju „potrzebujemy nowego systemu komputerowego”. Inną ważną zasadą jest by problemy były sformułowane w postaci pytań. Bowiem stawianie pytań znacznie częściej pobudza nas do myślenia, niż zdania w formie twierdzącej [Senge i in. 2002, s. 469].

Czasem zdarza się, że niektóre tematy są trudne do przedyskutowania i z różnych powodów grupa zaczyna ich unikać. Wtedy można wykonać ćwiczenie „tematy tabu”. Przed przystąpieniem do tego ćwiczenia grupa musi ustalić następujące reguły:

- Wszyscy wykażą się pełnym zrozumieniem dla obaw pojawiających się w tym ćwiczeniu.

- Uczestnicy ćwiczenia będą zwracać uwagę na swoje reakcje na zgłoszone tematy tabu.
- Ludzie będą słuchać nawet tego, o czym, na co dzień się nie mówi.
- Można sprzeciwiać się ideom i założeniom, ale nie ludziom.
- Należy unikać pochopnego wnioskowania a zwłaszcza przypisywania ludziom motywów.

Ćwiczenie składa się z trzech etapów:

1. Gromadzenie danych.
2. Rozdanie kart.
3. Odkrycie wspólnych tematów.

Podczas etapu pierwszego każdy uczestnik otrzymuje trzy karty do gry, na których zapisuje problem, który nie był wcześniej poruszany lub o którym do tej pory bał się powiedzieć. Ważne jest by temat był opisany na tyle szczegółowo, by inni uczestnicy dyskusji mogli domyślić się, o co chodzi. Jeśli temat jest związany z czymś zachowaniem, to podaje się tylko tytuł, stanowisko, bez podawania imienia i nazwiska. Jest to bardzo ważne, bowiem niektóre osoby mogą próbować wykorzystać to ćwiczenie do ataku na innych pracowników i osiągnięcia osobistych korzyści. Natomiast w metodzie tej chodzi o znalezienie rzeczywistych problemów. Temat może być sformułowany następująco: „Dzieci właściciela i założyciela nie są zainteresowane firmą i powiedziały to innym pracownikom. Musimy porozmawiać o planie sukcesji, który by ich nie obejmował.” A oto inny przykład dotyczący problemów w realizacji zadań: „Mamy pewien problem z przeciążeniem ludzi, ale kiedy próbuję uzyskać więcej czasu dla siebie albo większy dostęp do środków, by dobrze wykonać pracę, traktuje się mnie tak, jakby coś było ze mną coś nie w porządku”.

Etap drugi, w którym rozdaje się karty przebiega w dwóch wariantach:

- Gry w oko, gdy ktoś tasuje karty, kładzie je na stole a każdy zabiera sobie po trzy i kładzie je przed sobą tekstem do góry.
- Poszukiwania skarbu, którym są właśnie „tematy tabu”. Ich odkrycie jest „skarbem dla organizacji”. Polega to na tym, że najpierw wszyscy zebrani opuszczają sale a następnie każdy z nich wchodzi po kolei chowając swoje karty i wychodzi ponownie z sali. Następnie wszyscy wchodzi do sali i poszukują schowanych kart.

Wariant drugi, mimo, że jest bardziej czasochłonny, jest lepszy, bowiem w większym stopniu uzmysławia korzyści płynące z rozwiązania problemów od dawna utrudniających pracę.

W trzecim etapie wszyscy odczytują tematy z kart i przyklejają je do ściany. Tematy zostają pogrupowane. Dyskusja zaczyna się od prostszych tematów, zaś w miarę jak rośnie otwartość grupy przechodzi się to tematów trudniejszych. Ważne by żadnego z nich nie pominąć, bo jego ponowne odkrycie będzie trudniejsze niż za pierwszym razem. Na tym etapie warto posłużyć się modelowymi pytaniami do radzenia sobie z tematami tabu [tamże, 469–472]:

1. Jakie zagrożenie kryje się za danym tabu?
2. Jaki model myślowy umożliwił utrzymanie się danej ukrytej struktury?
3. Co chroniło dany temat przed poważną dyskusją?
4. Jakie są niezamierzone konsekwencje danego tabu?
5. W jaki sposób tabu utrudnia zespołowe uczenie się – a może mu sprzyja?
6. W jaki sposób tabu dopasowuje się do naszych deklarowanych wartości i wizji?
7. Co chcemy zrobić z tym tabu?

Równie ważne jak odkrycie problemów jest ich odpowiednie uporządkowanie. Jedną z takich metod jest głosowanie wieloma punktami, w której każdy z uczestników dysponuje kilkoma punktami i przydziela określoną liczbę punktów do każdego z tematów. Warto wziąć pod uwagę wytyczne do uwzględnienia przy okazji wyboru tematów. Przyjmują one postać następujących pytań [Łasiński 2007, s. 131]:

1. „Czy to nasza sprawa?” – eliminujemy zagadnienia, na które nie mamy wpływu.
2. „Czy możemy coś z tym zrobić w rozsądnym terminie?” (np. w ciągu dni lub tygodni, a nie miesięcy lub lat).
3. „Czy możemy zebrać, pełne, bardziej szczegółowe dane na temat badanego zjawiska?” – grupa powinna zająć się zagadnieniami rozpoznanymi, dysponując faktami a nie opiniami.
4. „Czy naprawdę wszyscy chcemy to rozwiązać?” – ważne by temat był dla wszystkich interesujący.

Liczba przyznanych punktów decyduje o kolejności realizowania poszczególnych tematów. Następnie dokonuje się klasyfikacji problemu do określonej grupy i przeformatowania z tezy do formy pytającej, tak by temat odpowiadał na pytanie: „co to jest?”, „czy?”, „dlaczego?”, „co zrobić żeby?” itd. [tamże, s. 130–132].

Warto w tym miejscu przedstawić klasyfikacje problemów, z jakimi można zetknąć się w firmie. Właściwe uporządkowanie problemów ukierunkowuje, bowiem późniejszą pracę twórczą. Podstawowy podział dotyczy rozróżnienia na problemy teoretyczne i praktyczne. Problemy teore-

tyczne odpowiadają na pytania: „co to jest?”, „jak to wygląda, przebiega?”, „Dlaczego tak jest?”, „czym się to objawia?”. Z kolei problemy praktyczne dzielą się na: problemy dewiacyjne, dotyczące sytuacji, w których następuje stagnacja, konflikt, destrukcja; problemy optymalizacyjne, w których dąży się do poprawy istniejących w danej sytuacji parametrów; i problemy heurystyczne polegające na stworzeniu czegoś nowego np. technologii, metody działania itp. [tamże, s. 16–22].

Znając podstawowe problemy, które należy rozwiązać można przejść do obalania przekonań będących ich przyczyną.

Metody obalania mitów, zmiany sposobu myślenia i działania

Jedną z metod kruszenia dotychczasowych sposobów myślenia, stosowaną wobec procesów, technologii, wyrobów, czy rozwiązań organizacyjnych jest opracowanie listy pytań lub sugestii w rodzaju czy można zmienić gabaryty: większe – mniejsze, dłuższe – krótsze, grubsze – cieńsze, głębokie – płytkie, węższe – szersze, równoległe – prostopadłe, pojedyncze – warstwowe, odwracalne – nieodwracalne, stojące pionowo – leżące poziomo – położone skośnie, pochyle – nachylone – poprzeczne – krzyżowe? Podobnie pytania takie mogą dotyczyć ilości, kolejności, czasu, relacji przyczynowo-skutkowych, charakteru obiektu, jego wykorzystania, kształtu, barwy, tego, co można do niego dodać lub odjąć, bądź w nim zastąpić itd. Metoda ta jest pokrewna metodzie defektuologicznej, która polega na wyszukiwaniu wad obiektów, przy założeniu że źródłem innowacji jest niezadowolenie ze stanu obecnego [Martyniak 1997, s. 33]. Powyższe metody mają charakter wycinkowy, tzn. dotyczą pojedynczego problemu np. określonego działania, produktu, problemu. Często dotarcie do problemów szczegółowych i sytuacja organizacji wymaga kompleksowej analizy. Temu służy praktykowanie myślenia systemowego.

Analiza systemu organizacyjnego wymaga zaangażowania całej grupy borykającej się z jakimś problemem. Praktyczną metodą realizacji tego celu przedstawili M. Goodman i R. Karash w książce w książce „Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka” [Senge i in. 2002, s. 130–136].

Pierwszy etap metody polega na słownym przedstawieniu problemu, zaczynając od stwierdzenia: „Problem polega na tym, że...”. Przykładowo: „Problem polega na tym, że nie jesteśmy w stanie trwale zwiększyć sprzedaży; wszystkie nasze specjalne promocje przynoszą jedynie krótkotrwałe prześliski poprawy”. Ważne jest to by problem wybrany do dyskusji spełniał określone kryteria:

- Musi być ważny dla grupy. Ćwiczenie to nie może być tylko prostym przykładem na skuteczność komunikacji. Musi dotyczyć rzeczywistych trudnych problemów z jakimi boryka się grupa.
- Powinien mieć charakter chroniczny, powtarzający się od jakiegoś czasu i stale przysparzający kłopotów. Należy unikać problemów jednorazowych.
- Problem powinien być na tyle zawężony by można było opisać go w jednym wyrażeniu. Każde zagadnienie można rozszerzyć w toku analizy. Jednak wybranie zbyt szerokiego tematu na samym początku może wywołać wrażenie że „wszystko jest powiązane ze wszystkim”.
- Historia problemu powinna być znana grupie. Różni ludzie różnie postrzegają schematy przeszłych zdarzeń. Dojście do konsensusu w tej kwestii może być bardzo pouczające dla uczestników zebrania. Stąd opis problemu powinien być bardzo prosty np.: „Problem polega na tym, że przez dwa ostatnie lata zyski były stabilne, jednak w ciągu ostatnich dwóch miesięcy zaczęły się zmniejszać”.
- Sformułowanie problemu musi być precyzyjne. Należy unikać łągodzenia problemu ze względów politycznych lub z góry powziętego sposobu rozwiązania, dlatego dobrze jest gdy w takiej dyskusji uczestniczy osoba bezstronna (moderator, rozjemca). Myślenie systemowe przede wszystkim polega na odkrywaniu sił i procesów leżących u podstaw problemu, dlatego zajmowanie się „gorącymi”, trudnymi tematami jest takie ważne.
- W trakcie formułowania problemu nie należy bezpośrednio przeskakiwać do konkluzji. Nie wolno mieszać opisu problemu z sugestiami rozwiązań. Należy unikać stwierdzeń typu: „nasz problem polega na tym, że po prostu musimy ograniczyć koszty”. Gdyby problem był taki prosty to dawno temu wdrożono by już jakieś rozwiązanie.
- Zaangażowanie zespołu jest większe, gdy wybierzemy problem, który był wcześniej rozwiązywany, ale nie odniesiono żadnego sukcesu lub umiarkowany sukces.
- Należy unikać ocen osób oraz przyjętych reguł działania. Zwłaszcza jeśli oceny odnoszą się do osób nieobecnych. Błędem jest założenie, że znamy motyw postępowania innych ludzi. Niewłaściwe jest stwierdzenie w stylu: „dział techniczny jest nieracjonalny. Nie jesteśmy po prostu w stanie unieść ciężaru jaki oni na nas nakładają. Musimy nimi wstrząsnąć żeby się opamiętali.” W takim wypadku może się okazać, że dział techniczny jest

również przeciążony jak nasz, winny jest bowiem problem a nie ludzie z działu technicznego.

Wybór problemu wymaga spełnienia powyższych kryteriów by umożliwić powodzenie następnego etapu – opowiadania historii systemu. Ma ona wydobyć na światło dzienne wszystko, co leży u podstaw problemu. Opowiadanie historii prowadzi do postawienia hipotezy, która podobnie jak ma to miejsce w nauce musi zostać potwierdzona. Prowadzi to do zbudowania modeli wyjaśniających działanie organizacji, jako systemu złożonego z oddziałujących na siebie nawzajem elementów. Aby to osiągnąć należy unikać typowego działania polegającego na szybkim sformułowaniu problemu i przechodzeniu do generowania pomysłów rozwiązań. Co ważne opowiadana historia ma charakter nieliniowy. Nie ma początku ani końca. Ukazuje schematy zależności wyjaśniające zachowania ludzi. W zasadzie sztukę opowiadania historii można by sprowadzić do odpowiedzi na jedno pytanie: „W jaki sposób my sami (nasze myślenie, procesy, praktyki i procedury) tworzymy warunki (dobre lub złe), z którymi mamy obecnie do czynienia, albo przyczyniamy się do ich powstania?” Odpowiedź na takie pytanie wymaga głębokiego namysłu. Można tutaj skorzystać z dwóch działań: stworzenia listy kluczowych czynników określających problem lub narysować wykres.

W wariacie stworzenia listy czynników można wybrać zagadnienia o charakterze ogólnym np. „naszym problemem jest to, że koszty opieki socjalnej wymknęły się spod kontroli” lub może mieć bardziej szczegółowy charakter np. „Jednym z kluczowych czynników jest to że poświęcamy zbyt dużo czasu na niepotrzebną papierkową robotę” Ważne by nie klasyfikować tych czynników z góry jako dobrych lub złych, istotnych lub nieistotnych. Bowiem w metodzie tej chodzi o zrealizowanie następujących celów:

- Zbadanie hipotez, co do przyczyn powstania problemu jaki przyjmują poszczególni członkowie. W ogóle rozpoczęcie dyskusji na temat problemu.
- Ustalenie granic problemu, jego rozmiarów – obszaru jakiego dotyczy.
- Ukazanie różnych perspektyw postrzegania problemu przez członków zespołu. Bowiem każdy jego uczestnik opiera się na swoich doświadczeniach i niewypowiedzianych założeniach. Dlatego też należy spodziewać się wskazywania różnych czynników, jako przyczyn problemu.

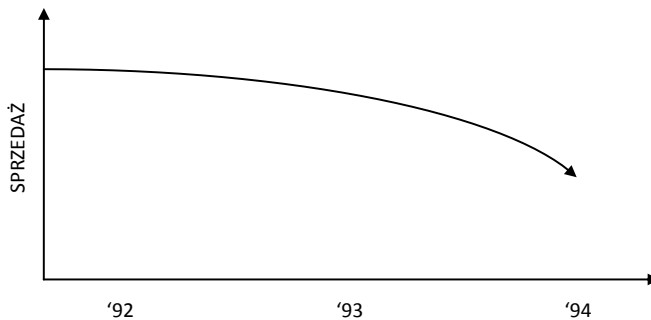
Wydobyciu większej liczby kluczowych czynników służą następujące pytania pomocnicze:

1. „Jak wyglądałby problem widziany z wyższych szczebli zarządzania? Jakie czynniki byłyby stamtąd widoczne?”

2. Jak wyglądałby problem z punktu widzenia pracowników niższego szczebla: sprzedawcy, urzędnika, serwisanta? Jakie czynniki oni by dostrzegli?
3. Jak mogliby postrzegać najważniejsze czynniki przedstawiciele innych grup w organizacji, na przykład klienci?
4. Czy potrafimy wskazać czynniki stworzone lub współtworzone przez naszą grupę?"

Zadawanie tego rodzaju pytań prowadzi do wskazania wad istniejących obiektów i do zaproponowania ulepszeń. Tworzymy w ten sposób zupełnie nowy, innowacyjny obiekt (produkt, usługę, technologię). Zestawy pytań opracowane w tej metodzie nie powinny być stosowane zbyt dokładnie. Odkrywanie i tworzenie musi być przyjemne, zatem czytanie wzorcowych pytań ma tylko pobudzić wyobraźnię.

We wspomnianym wyżej wariantcie drugim uczestnicy spotkania posługują się tzw. „schematem zachowań”. Na osi x oznacza się okresy czasu a na osi y kluczowy czynnik (zmienną) y. Dodatkowo taki wykres każdy z uczestników opatruje krótkim komentarzem w dwóch słowach opisującym zjawisko lub problem (rys. 4).

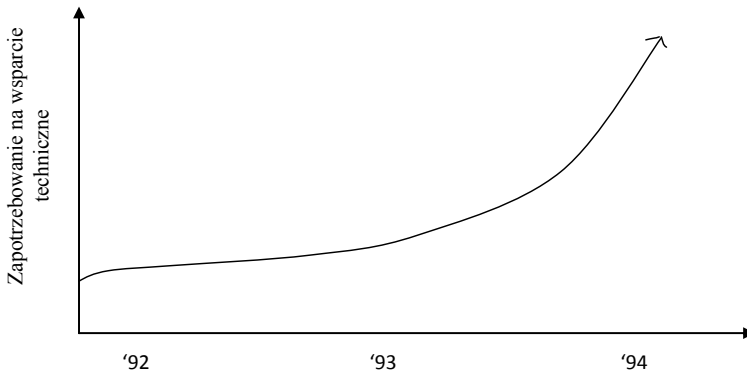


Rys. 4. Przykład „schematu zachowań”

Źródło: [Senge i in. 2008, s. 134].

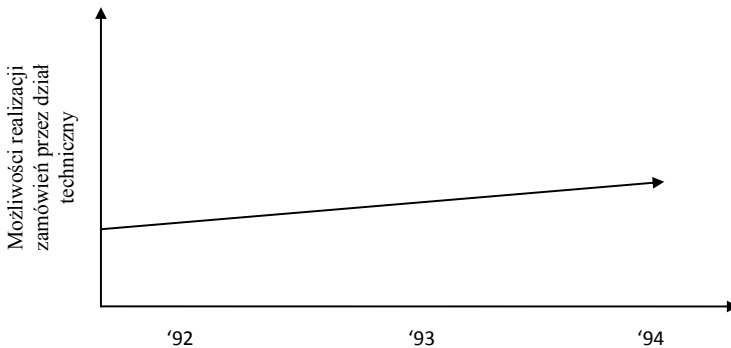
Narysowanie takiego wykresu pozwala spojrzeć na sytuację w kategorii zjawiska istniejącego już jakiś czas a nie problemu, który pojawił się nagle. Inni uczestnicy spotkania mogą w tym samym czasie pracować nad innymi problemami. Przykładowo: „Za każdym razem kiedy zdobywamy nowego klienta, musimy opracować dla niego specjalny formularz. W wypadku dużych klientów często musimy porozumieć się z działem technicznym. Odpowiadanie na nasze pytania telefoniczne musi być dla niego dużym obciążeniem, a na dodatek nasze zapotrzebowanie na jego pomoc

stale się zwiększało, podczas gdy jego możliwości udzielania nam pomocy pozostały niezmienione”. Opisaną sytuację przedstawiają rys. 5 i rys. 6.



Rys. 5. Ilustracja wzrostu zapotrzebowania na wsparcie techniczne w ostatnich latach

Źródło: [Senge i in. 2002, s. 135].



Rys. 6. Ilustracja możliwości realizacji zamówień przez dział techniczny

Źródło: [Senge i in. 2002, s. 135].

Wykresy narysowane na kartkach należy przykleić na tablicy, ścianie lub dużym arkuszu papieru tak by wszyscy uczestnicy zebrania mogli analizować związki pomiędzy wykresami.

Każdy kolejny wykres wzbogaca historię systemu. Czyni ją pełniejszą i bardziej przejrzystą. Z tych trzech rysunków można już wywnioskować, że przyczyną spadku sprzedaży jest pogarszająca się sytuacja w dziale wsparcia technicznego. Ważne by analizie wykresów towarzyszyło odkrycie modeli myślowych pracowników. W tej konkretnej sytuacji zarząd będzie kładł na-

cisk na zwiększenie sprzedaży. Sprzedawcy starają się o pozyskanie nowych klientów myśląc, że w ten sposób polepszą wyniki sprzedaży. To jednak generuje dodatkową pracę dla działu wsparcia technicznego. Tutaj pracownicy chcąc sprostać oczekiwaniom i uniknąć narażenia na krytykę nie ujawniają swoich problemów myśląc: „będę robił, co da się zrobić”. I tak problemy ze wsparciem technicznym przyczyniają się do pogorszenia jakości obsługi klienta. To w konsekwencji prowadzi do jego utraty i spadku sprzedaży. Lekarstwem na zaistniałą sytuację może być zatrudnienie większej liczby pracowników w dziale wsparcia technicznego i przywiązywanie większej uwagi do obsługi dotychczasowych klientów przez sprzedawców. Rozpatrywany przykład miał faktycznie miejsce w Acme Company, dostawcy zaawansowanych technologii, jednakże zastosowana metoda identyfikacji problemów może mieć zastosowanie w przypadku większości organizacji [Senge i in. 2002, s. 127–135].

Innym sposobem zmiany dotychczasowego sposobu myślenia jest wykorzystanie potencjału, jaki tkwi w samym języku. Dobrym sposobem jest analiza słowa pod względem etymologicznym, sprawdzenie jego brzmienia w językach pokrewnych oraz ewolucji na przestrzeni wieków. Równie twórcze jest poszukiwanie synonimów danego pojęcia. Inną techniką jest wykorzystanie techniki skojarzeń wybranego słowa z innymi i przejście w ten sposób do zupełnie nowych pomysłów i idei. Warto również wykorzystać obrazy, rysunki będące wyobrażeniem lub symbolem słów. Pozwala to na nowo odczytać ich treść, uwolnić człowieka od dotychczasowego ich rozumienia, co wynika z funkcji, jaką pełni znak graficzny, służący do poinformowania o czymś poprzez wywołanie zamierzonych lub niezamierzonych skojarzeń [Antoszkiewicz 2008, s. 18–19].

Jeszcze innym przykładem wykorzystania języka w generowaniu pomysłów a przede wszystkim zmianie sposobów myślenia jest wykorzystanie metafor, szczególnie popularne wśród japońskich inżynierów z takich firm jak Honda, opisane przez I. Nonakę. Są one ważne z tego względu, że pozwalają menedżerom ujawnić wiedzę cichą i intuicyjnie wyrazić swoje koncepcje. W 1978 roku kierownictwo Hondy postanowiło wyrazić koncepcję swojego samochodu nowej generacji pod hasłem „zaryzykujemy” i powołało zespół młodych projektantów (średnia wieku to 27 lat), który był odpowiedzialny za stworzenie nowego produktu. Szef zespołu Hiroo Wanatabe wymyślił inne sformułowanie „teoria ewolucji samochodu”. Chodziło oto by odpowiedzieć na pytanie, w jakim kierunku będą ewoluowały samochody w przyszłości. Odpowiedzią był inny slogan: maximum człowieka, minimum maszyny. Tym razem chodziło o to by zmienić podejście człowieka do maszyny. Zakwestionowano tzw. „rozumowanie z Detroit”, stawiające wygląd samochodu wyżej niż komfort użytkownika. Wykreowany przez ze-

spół ewolucyjny trend z czasem zyskał wyraz koncepcji samochodu „kuli” (wysokiego i krótkiego). Taki samochód zdaniem twórców byłby lżejszy i tańszy w eksploatacji. Kulisty kształt samochodu ogranicza przestrzeń dla silnika i układu napędowego samochodu, zostawiając więcej miejsca dla jego pasażerów. Ten rewolucyjny sposób myślenia doprowadził do powstania modelu Honda City i całej serii podobnych samochodów japońskich.

Według I. Nonaki metafora to nie tylko wyrażenie alegoryczne lub struktura gramatyczna, to przede wszystkim sposób percepcji ludzi funkcjonujących w różnych kontekstach i mających różne doświadczenie, który pozwala im rozumieć coś intuicyjnie bez konieczności myślenia analitycznego i tworzenia uogólnień. Ludzie dzięki wykorzystaniu metafor wyrażają coś, o czym wiedzą a nie potrafią jeszcze nazwać. Metafora zachęca do bezpośredniego angażowania się w twórczy proces kreowania wiedzy. Osiąga to poprzez syntetyzowanie dwóch odległych od siebie obszarów wiedzy w jeden obraz lub symbol. Łączenie dwóch pojęć, które pozostają ze sobą w sprzeczności tworzy konflikt, pobudzający do twórczego myślenia. Przykładowo wspomniany wcześniej slogan teoria ewolucji samochodu łączy dwa pojęcia: samochodu (maszyny) i teorii ewolucji odnoszącej się do człowieka. Ten rozdzwięk mobilizuje jednak do myślenia nad cechami idealnego samochodu.

O ile metafora pobudza do myślenia, o tyle dla zakończenia myślenia nowym pomysłem potrzebna jest analogia. Opiera się ona na znalezieniu podobieństwa pomiędzy obiektem, który chcemy usprawnić a innym przedmiotem zupełnie z nim nie związanym. Dobrym przykładem wykorzystania analogii jest odkrycie ekonomicznego sposobu produkcji bębnow do drukarek. Poprzez odkrycie podobieństwa do procesu produkcji aluminiowej puszki z piwa.

Ostatnim etapem procesu twórczego jest stworzenie modelu, który nadaje realne, spójne i uporządkowane kształty wcześniejszym, nieuporządkowanym i pełnym sprzeczności koncepcjom. Dobrym przykładem takiego modelu jest określenie „kula” odnoszące się do samochodu Honda City.

W praktyce trudno oczywiście odróżnić, co jest metaforą, analogią lub modelem. Jednakże widać tu wyraźnie cykl, w jakim firmy tworzą nową wiedzę: najpierw zestawiają sprzeczne pojęcia za pomocą metafor, później łączą je za pomocą analogii i krystalizują wypracowane rozwiązanie w postaci modelu, łatwego do przekazywania w obrębie firmy [Nonaka 2008, s. 163–164].

Inne ciekawe badania przeprowadzili M. Mayfield i J. Mayfield nad wpływem motywacyjnego języka (z ang. *motivating language*) wykorzystywanego przez przełożonych w komunikacji z podwładnymi na ich innowacyjność. Teoria języka motywacyjnego została opracowana przez Sullivana.

Według tej teorii wypowiedzi liderów zawierają trzy charakterystyczne elementy wpływające na siebie nawzajem: wskazywanie kierunku, empatię, język bogaty w pojęcia typowe dla danego środowiska pracy. Wskazywanie kierunku służy przekazywaniu podwładnemu jego celów, obowiązków i powinności. Empatia wzmacnia więzi przełożonego z podwładnym i tworzy relacje wykraczające poza proces wymiany pracy za wynagrodzenie. Język pełen żargonu zawodowego jest nośnikiem norm kultury organizacyjnej, oczekiwań wobec pracownika, a przede wszystkim sprzyja identyfikacji pracownika z jego środowiskiem pracy. Jak wynika z różnych badań wykorzystanie motywacyjnego języka przez przełożonych zwiększa ich efektywność, satysfakcję z pracy i motywację. M. Mayfield i J. Mayfield przeprowadzili badania na grupie 162 studentów i skonstruowali model wpływu motywacyjnego języka stosowanego przez przełożonych na innowacyjność. Zmienna niezależna to nawzajem ze sobą powiązane składowe języka motywacyjnego (wskazywanie kierunku, empatia, język bogaty pojęcia typowe dla danego środowiska pracy) a zmienna zależna to innowacje pracowników mierzone za pomocą ankiety. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez M. Mayfield i J. Mayfield wzrost użycia języka motywacyjnego o 10% wpływa na zwiększenie innowacyjności podwładnych o 2,7% [Mayfield, Mayfield 2004, s. 46–50].

Oprócz języka, który kształtuje myślenie innowacyjne można wykorzystać również metody tworzenia nowych pomysłów.

Metody generowania pomysłów

W literaturze istnieje bardzo wiele metod służących do generowania pomysłów. Można tu wymienić: burzę mózgów, elektroniczną burzę mózgów, metodę synektyczną, metodę niekompetencji, metodę teratologiczną, metodę wykorzystania błędów, metodę „dobrych przykładów”, metodę fenomenologiczną, metodę morfologiczną, metodę delficką [Martyniak 1997, s. 39], koła jakości [Potocki 2008, s. 113–120].

Co raz częściej poważnym wyzwaniem stają się różnice kulturowe i językowe w międzynarodowych korporacjach. Podobnie często powstają problemy z aplikacją metod pracy zespołowej powstałych w Japonii na gruncie firm amerykańskich, czy europejskich. Typowym przykładem takiej metody są koła jakości. Zatem warto zgłębić teorię tej jednej z najbardziej znanych i wciąż niedocenianych metod komunikacji zespołowej.

Po drugiej wojnie światowej Japonia przyjęła strategię ekspansji eksportowej, co było związane z koniecznością ciągłego obniżania kosztów produkcji i walką z etykietą kraju produkującego dużo tanich produktów o niskiej jakości. W latach pięćdziesiątych rozpoczęły się szkolenia wśród

pracowników w zakresie kontroli jakości. Według danych JUSE (*Japan Union of Scientists and Engineers*) w 1962 roku działały 23 koła jakości, w 1975 – około 72 tysiące a w 1990 roku około 414 tysięcy [Watanabe 1991, s. 61, 65]. Zaś pod koniec lat siedemdziesiątych na całym świecie istniało około milion kół jakości. Za twórcę kół jakości uważa się profesora Uniwersytetu w Tokiu Kaoru Ishikawę, który zdefiniował je, jako małe grupy pracowników, z tego samego miejsca pracy, które spotykają się regularnie i dobrowolnie, by zajmować się kontrolą jakości i wspierać rozwój własny i całej grupy [Goulden 1995, s. 15]. Do podstawowych założeń tej metody zalicza się [Potocki 2008, s. 113–114, 117]:

- Przyjęcie, że każdy z uczestników procesu wytwórczego ma wpływ na jakość produktów.
- Należy dokształcać pracowników dozoru technicznego w zakresie kontroli jakości.
- Pracownicy dozoru technicznego powinni zachęcać pracowników wykonawczych do tworzenia grup zajmujących się wykrywaniem błędów w pracy i wyszukiwaniem usprawnień.
- Udział pracowników w kołach jakości jest dobrowolny,
- Inicjatywa pracowników jest popierana przez przełożonych.
- Należy dać możliwość uczestniczenia w kołach jakości wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa.
- Uczestnicy koła jakości powinni wywodzić się z jednej komórki organizacyjnej, chyba że specyfika problemu wykracza poza zakres funkcjonowania tej komórki.
- Optymalna ilość osób powinna wynosić od 3 do 10.
- Zebrania członków koła organizowane są raz dwa razy w tygodniu, ewentualnie raz na dwa tygodnie i trwają jedną do dwóch godzin.
- Zebrania mogą być organizowane w regulaminowym czasie pracy lub w nadgodzinach (ewentualnie w dni wolne od pracy), jednakże zawsze uczestnictwo w takich spotkaniach musi być wynagradzane jak za normalną pracę.
- Kierownicy są zapraszani na zebrania kół jakości jeśli ich członkowie uznają to za niezbędne.
- Należy dążyć do tego by każdy członek zespołu wniósł do niego uwagi, pomysły, sugestie i jednocześnie unikać dyskusji prowadzących do konfliktu.
- Zgłoszone uwagi powinny być zapisane i udostępnione wszystkim pracownikom koła.

Sprawne działanie kół jakości związane jest z wykorzystaniem innych metod zarządzania, jak burza mózgów, czy metoda ABC, dlatego wymagało

opracowania metodyki, obejmującej następujące etapy postępowania [op. cit., s. 116, 118, 119]:

1. Przygotowawczy obejmujący akcję informacyjną przedstawiającą istotę, cele i zasady tworzenia kół jakości oraz budowę struktury kół jakości, czyli powołanie grupy sterującej pracą kół jakości i powołującej przewodniczących oraz pełnomocników kół jakości.
2. Kolejny etap obejmuje szkolenia kierowników kół jakości, którymi zostają pracownicy najniższego szczebla zarządzania, którzy w miarę rozwoju kół są zastępowani przez moderatorów wybieranych przez członków załogi. W planie szkolenia moderatorów powinny znaleźć się szkolenia z zakresu motywacji, rozwiązywania konfliktów, technik heurystycznych, czy stosowania pomocy audiowizualnych.
3. Powołanie kół jakości. Ten etap przebiega do momentu, gdy kierownictwo uzna, że koła jakości mogą funkcjonować samodzielnie.
4. Praca kół jakości. Najpierw odbywa się zbieranie problemów, jakimi mają zająć się koła jakości, następnie tworzona jest ich hierarchia, która określa jakie problemy mają być rozwiązane w pierwszej kolejności. W dalszej kolejności pracownicy koła jakości przystępują do rozwiązania problemu wykorzystując przy tym posiadaną wiedzę i techniki heurystyczne. Proponowane rozwiązania są następnie prezentowane kierownictwu np. w formie projektu do zrealizowania. Kierownictwo może projekt przyjąć lub odrzucić, ale w takim przypadku powinno podać na piśmie uzasadnienie takiej decyzji. Dane pochodzące od kierownictwa i dane zewnętrzne są podstawą do analizy problemów przez koła jakości i w ten sposób praca kół jakości przybiera charakter cykliczny. Stąd też nie przewiduje się momentu zakończenia ich pracy.

Wśród korzyści ze stosowania kół jakości można wymienić: rozwój zasobów ludzkich, zwiększenie wykorzystania majątku, redukcję poziomu zapasów, zmniejszenie kosztów napraw gwarancyjnych i ponownego wykonywania zadań w organizacji, zmniejszenie ogólnych kosztów produkcji [Singh, Bhardwaj, Sazhdeva 2009, s. 67].

Mimo wielu korzyści, jakie przynosi ta metoda jej podstawowym mankamentem jest trudność we wdrażaniu i ciągłym funkcjonowaniu kół jakości. Bowiem takie korzyści jak rozwój zasobów ludzkich czy obniżenie kosztów osiągnąć można dopiero w długim okresie czasu. Ciekawe badania w zakresie funkcjonowania kół jakości przeprowadzono w Stanach Zjedno-

czonych na grupie 316 pracowników, uczestniczących w 53 kołach jakości na przestrzeni trzech lat. W badaniu wyróżniono aktywne i nieaktywne koła jakości. Przede wszystkim w aktywnych kołach jakości kierownik inicjujący pracę pytał uczestników czy chcą w nich uczestniczyć do momentu jak ostatni pracownik będzie chciał w nich uczestniczyć. Ponad to koło jakości było nieaktywne, gdy otoczenie menedżerów nie wyrażało chęci udzielenia pomocy w rozwiązywaniu problemów podjętych w ramach dyskusji koła jakości. Z pośród 53 kół jakości 17 było nieaktywnych i nie przetrwało 3 lat. Zwykle największa liczba uczestników kół jakości (zarówno tych aktywnych jak i nieaktywnych) przypadała na pierwsze trzy miesiące działania. Przetrwanie koła jakości w dużym stopniu zależy od korzyści jakie osiągają jego członkowie. Im bardziej metoda ta sprzyjała rozwiązaniu problemów pojawiających się bezpośrednio w ich zadaniach i powiększała ich kwalifikacje tym większe było ich zaangażowanie. Dużym zagrożeniem dla przetrwania koła jakości jest obniżenie liczby jego członków, gdyż pozostali uczestnicy mogą uznać, że problemy jakimi się dotychczas zajmowali były mało istotne lub niemożliwe do rozwiązania [Li-Ping Tang, Smith, Tollinson, Whiteside 1996, s. 63–64].

Metoda burzy mózgow jest jedną z pierwszych technik służących poszukiwaniu pomysłów. Została stworzona w 1938 roku przez A.F. Osborn'a. Zakładał on, że każdy człowiek jest zdolny do działania twórczego tylko należy usunąć bariery stojące na drodze do osiągnięcia stanu psychicznego umożliwiającego generowanie dużej liczby pomysłów. Metoda burzy mózgow składa się z trzech faz: przygotowania pomieszczenia do przeprowadzenia burzy mózgow (zapewnienia komfortu, odizolowania od hałasu), przygotowania uczestników do przeprowadzenia burzy mózgow (podział na grupy, wybór przewodniczącego i sekretarza, przypomnienie zasad burzy mózgow), podania tematu burzy mózgow. Drugi etap to sesja twórczości polegająca na intensywnej pracy nad problemem przy zachowaniu dwóch fundamentalnych zasad: zakazu krytykowania i zgłaszania dużej ilości pomysłów. Trzeci etap to sesja oceny pomysłów, w której eksperci danej dziedziny dokonują wyboru najlepszego pomysłu [Piech 2003, s. 92–93]. W wersji elektronicznej tej metody można wykorzystać sieć komputerów. Wtedy problem pojawia się na ekranie każdego z nich i każdy uczestnik dopisuje do niego swoje komentarze. Taką treść po zaakceptowaniu swoich komentarzy wysyła kolejnemu uczestnikowi sesji. Czynność taka jest powtarzana do momentu, gdy przewodniczący uzna że należy zakończyć sesję. Zaletą tej odmiany burzy mózgow jest duża liczba pomysłów przy zachowaniu równości statutu jej uczestników (inaczej mówiąc statut poszczególnych uczestników takiej sesji nie ulega wzmocnieniu) [Szwiec 2008, s. 33].

Metoda morfologiczna polega na zestawieniu wymiarów danego obiektu i ich atrybutów co daje możliwość opracowania tzw. iloczynów morfologicznych. Stanowią one propozycje nowych rozwiązań, które można ocenić pod kątem realności, racjonalności i nowości. Ze względu na dużą ilość możliwych kombinacji (nawet kilkadziesiąt tysięcy) w czym tak naprawdę upatruje się źródło nowych pomysłów warto wykorzystać programy komputerowe ułatwiające ich selekcje [Ujwary-Gil 2006, s. 25].

Metoda delficka, której nazwa pochodzi od starożytnych Delf polega na zbieraniu opinii ekspertów dotyczącej ich oczekiwań co do przyszłości. Jest to metoda ankietowa, oparta na pytaniach zamkniętych wymagających konkretnych odpowiedzi. Eksperti pracują niezależnie. Następnie ich opinie są zbierane i analizowane pod kątem zgodności. Proces ten powtarza się kilka razy. Metoda ta ma dwie odmiany: QUEST (*Quick Environmental Scanning Technique*) i ławy ekspertów. Pierwsza odmiana składa się z czterech faz: jednodniowej, intensywnej pracy zespołu w celu oceny tendencji w branży w której działa przedsiębiorstwo, intensywnej dyskusji zespołu (po kilku dniach przerwy) w celu opracowania raportu określającego szanse i zagrożenia w branży, korekcie raportu i identyfikacji możliwych opcji strategicznych organizacji, wyboru priorytetowej opcji strategicznej. W odmianie ławy ekspertów cały zarząd organizacji pracuje zespołowo z wykorzystaniem burzy mózgów dla opracowania możliwych scenariuszy rozwoju organizacji [Kafel 2000, s. 48–49].

W metodzie synektycznej stosuje się szereg analogii w celu oderwania problemu od rutynowych sposobów myślenia. Często stosuje się porównania do organizmów żywych, symboli czy obiektów istniejących w ludzkiej wyobraźni. W metodzie niekompetencji wykorzystuje się pomysły i pytania zadawane przez laików dla spojrzenia na problem z innej perspektywy. Jeszcze bardziej radykalna jest metoda wykorzystania błędów w której odchodzi się od podejścia usprawniającego, dążąc do pogorszenia działania danego obiektu a rozwiązania uzyskując jako produkty uboczne. Podobnie postępuje się w metodzie teratologicznej sprowadzając obiekt rozważań do wymiarów ekstremalnych i uzyskując w ten sposób właściwe rozwiązanie. Inne podejście wykorzystane jest w metodzie dobrych przykładów, polegającej na przeprowadzeniu serii niesformalizowanych symulacji i określeniu nowych zasad funkcjonowania jakiegoś systemu. Podobnie postępuje się w metodzie fenomenologicznej badając dany obiekt przy wykorzystaniu wiedzy z dziedzin nie związanych bezpośrednio z problemem, który go dotyczy [Martyniak 1997, s. 22–38].

Z. Martyniak dzielił metody inwencyjne według takich kryteriów jak główna zasada postępowania, podmiot metody, czy rola jaką pełni dana metoda w procesie rozwiązywania problemów [op. cit., s. 22–38]. Podział ten

można rozszerzyć na metody służące zbieraniu problemów, ich klasyfikacji i zmianie sposobu myślenia, co przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Klasyfikacja metod komunikacji ukierunkowanych na twórcze rozwiązywanie problemów

	Zbieranie problemów	Porządkowanie problemów	Zmiana sposobu myślenia	Generowanie pomysłów
Jednostka lub zespół	„Tematy tabu”	Zapisywanie, grupowanie tematów	Lista pytań, analiza słowa, metafora-analogia-model,	Burza mózgów, metoda niekompetencji, metoda teratologiczna, metoda wykorzystania błędów, metoda fenomenologiczna, metoda morfologiczna
Tylko zespół	Uczestnik-karta-propozycja	głosowanie	Myślenie systemowe	Metoda synektyczna, delficka, wspólnoty praktyków, koła jakości
Charakter analityczny	Uczestnik-karta-propozycja „Tematy tabu”	Zapisywanie, grupowanie tematów, głosowanie	Lista pytań, myślenie systemowe, analiza słowa	Metoda dobrowolnych ograniczeń, metoda fenomenologiczna, metoda morfologiczna, koła jakości, wspólnoty praktyków
Charakter skojarzeniowy	-	-	Metafora-analogia-model	Burza mózgów, metoda synektyczna, metoda niekompetencji, metoda teratologiczna, metoda wykorzystania błędów, delficka
Charakter wycinkowy	Uczestnik-karta-propozycja „Tematy tabu”	Zapisywanie, grupowanie tematów, głosowanie	Lista pytań, analiza słowa, metafora-analogia-model	Metoda niekompetencji, metoda teratologiczna, metoda fenomenologiczna
Charakter całościowy	-	-	Myślenie systemowe	Burza mózgów, metoda synektyczna, delficka, wspólnoty praktyków, koła jakości

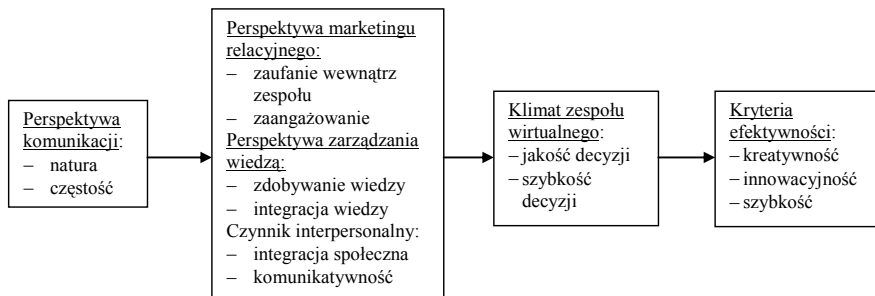
Źródło: Opracowanie na podstawie [Martyniak 1997, s. 39–41], [Senge i in. 2002, s. 130–136], [Łasiński 2007, s. 128–129], [Nonaka 2008, s. 163–164].

Praca twórcza często wspierana jest przez technologie informacyjno-komunikacyjne.

Metody komunikacji ukierunkowane na wykorzystanie technologii informatycznej

Obecnie jedną z najszybciej rozwijających się metod komunikacji zespołowej, ukierunkowaną na wykorzystanie technologii informatycznej są zespoły wirtualne. Opierają się one głównie na wykorzystaniu telepracy, gdzie pracownicy, wykorzystując Internet, komputer, technologię group/team ware wykonują pracę zdalną. Telepraca może zarówno obejmować osoby wykonujące pracę w domu jak i zatrudnionych w filiach przedsiębiorstwa rozproszonych w różnych częściach świata. Zespoły wirtualne pozwalają ograniczyć koszty związane z podróżami służbowymi i umożliwiającą łączenie pracy ludzi w różnych częściach świata i strefach czasowych nad tym samym problemem. Stąd istotnym zagadnieniem jest efektywność zespołu wirtualnego. Szczególnym przypadkiem jest zespół zajmujący się opracowaniem nowego produktu.

Podstawowymi miernikami efektywności takiego zespołu są kreatywność, innowacyjność i szybkość. Ważne jest bowiem nie tylko to by stworzyć produkt oryginalny i wykorzystywać zaawansowaną technologię, ale również zapewnić szybkie wprowadzenie nowego produktu na rynek. Model efektywności zespołu wirtualnego zajmującego się opracowaniem nowych produktów przedstawia rys. 4.



Rys. 4. Model czynników efektywności zespołu wirtualnego

Źródło: [Badrinarayanan, Arnett 2008, s. 243–244].

Bezpośrednim czynnikiem kształtującym efektywność zespołu wirtualnego są jakość i szybkość decyzji. Jakość decyzji jest tutaj rozumiana, jako poczucie użyteczności i słuszności podzielane przez członków zespołu. Szybkość decyzji oznacza czas, w którym pracownicy pracują nad rozwiązaniem problemu. Klimat zespołu wirtualnego tworzony jest przez czynniki związane z relacjami międzyludzkimi, zarządzaniem wiedzą i relacjami in-

terpersonalnymi. Z punktu widzenia marketingu relacyjnego innowacyjny klimat tworzą zaufanie wewnątrz zespołu i zaangażowanie w relacje.

Utrzymywanie wzajemnych relacji w grupie związane jest z potrzebą ich podtrzymywania odczuwaną przez członków zespołu projektowego, która wyzwala dodatkowe zaangażowanie i chęć udowodnienia swojej wartości dla innych członków zespołu, co w końcu prowadzi do większej ilości zgłaszanych pomysłów. Z kolei zaufanie występuje, gdy każdy członek zespołu wierzy w solidność i integralność innego członka zespołu. Zaufanie umożliwia członkom zespołu wirtualnego wykonanie przypisanych zadań. Przekonanie o tym, że inny członek zespołu wykona przydzieloną mu część pracy na odpowiednim poziomie jakości, stanowi podstawę działania zespołu wirtualnego. Jest to szczególnie ważne z tego względu, że uczestnicy zespołów wirtualnych nie mogą się często nawzajem kontrolować. Zaufanie jest tutaj substytutem codziennych spotkań twarzą w twarz, ale i biurokratycznych mechanizmów kontroli.

Cechą wyróżniającą zespoły wirtualne jest zróżnicowanie wiedzy jaką posiadają ich członkowie, dlatego podstawą sukcesu takiego zespołu jest jej integracja i twórcza synteza na poziomie grupy. Przy czym ze względu na wykorzystanie elektronicznych form komunikacji członkowie zespołów wirtualnych są bardziej skłonni do przekazywania wiedzy jawnej niż wiedzy ukrytej. W zespołach wirtualnych stosunkowo rzadko wykorzystuje się demonstrację, jako sposób przekazywania wiedzy. W zasadzie każda wiedza ukryta musi zostać zwerbalizowana. Wiąże się to z brakiem kontaktu twarzą w twarz. Konieczność werbalizacji wiedzy jest z jednej strony utrudnieniem, ale z drugiej strony sprzyja jej zapisywaniu i gromadzeniu. Ponadto mniejsza presja ze strony grupy na szybką realizację zadań sprzyja większemu zainteresowaniu przekazywanymi informacjami.

Komunikacja w zespołach wirtualnych jest pozbawiona gestów, analizy postawy ciała, uniemożliwia nawiązanie kontaktu wzrokowego. Stąd może być trudniejsza niż w tradycyjnym zespole. Dlatego tak ważne jest podtrzymanie komunikatywności, wyrażającej się w utrzymaniu bliskich relacji, częstych konsultacjach i działaniach koordynujących pracę członków zespołu. Niektóre badania wykazują nawet, że zespoły wirtualne mogą stworzyć lepsze kanały komunikacji niż tradycyjne zespoły. Ponadto mają one mniej formalny charakter i mogą wykorzystywać media elektroniczne do nawiązywania kontaktów twarzą w twarz, co ma istotne znaczenie w procesie socjalizacji nowego pracownika.

Zaufanie, zaangażowanie, przekazywanie wiedzy i kształtowanie relacji interpersonalnych w zespole wirtualnym zależy od specyfiki komunikacji i jej częstotliwości. Komunikacja elektroniczna zmniejsza bariery między pracownikami oddalonymi od siebie, charakteryzuje się większą jakością

i usuwa bariery związane ze statusem poszczególnych osób. Oprócz natury komunikacji ważna jest również jej częstość. Im jest ona większa tym lepsza koordynacja pracowników zespołu.

Konkludując efektywność zespołu wirtualnego zależy bezpośrednio od klimatu pracy opartego na silnym przekonaniu o słuszności podejmowanych decyzji i szybkości działania. Odpowiedni klimat pracy jest tworzony poprzez kształtowanie relacji, dzielenie się wiedzą i komunikatywność członków zespołu. Wszystkie te czynniki są pod wpływem natury komunikacji i jej intensywności [Badrinarayanan, Arnett 2008, s. 243–246].

Podsumowując metody komunikacji ukierunkowane na twórcze rozwiązywanie problemów były od dawna przedmiotem zainteresowania nauk technicznych i nauk o zarządzaniu. Powstało ich bardzo wiele o czym świadczy bogata literatura z tego zakresu i liczne klasyfikacje tych metod, tworzące całe rodziny i grupy. Jednakże w ostatnich latach kładzie się nacisk na rozwój innowacji przez rozwój wiedzy i organizacyjne uczenie się. Zjawisko to widać najlepiej w publikacji P. Senge'a [Senge i in. 2002] zawierającej około 40 metod komunikacji wspierających organizacyjne uczenie się, rozwój wiedzy i innowacje.

ZAKOŃCZENIE

Niniejsza publikacja jest rezultatem kolejnego etapu badań nad zachowaniami organizacyjnymi we współczesnym zarządzaniu. Tym razem zachowania umiejscowiono w obszarze zarządzania wiedzą i możliwościami wykorzystania w tym względzie komunikacji, która jest jednym z ważniejszych obszarów kształtowania pożądanych zachowań organizacyjnych. W badaniach założono, że warunki globalizacji gospodarki stawiają nowe wyzwania dla zarządzania, a jednym z nich jest zagospodarowanie wiedzy, zwłaszcza tej spersonalizowanej. Owo wykorzystanie ma mieć postać innowacji zarządczych oraz produktowo-technologicznych. To jest szansa dla organizacji gospodarczych nie tylko na przetrwanie na rynku, ale i rozwój.

Jesteśmy przekonani, że powyższe badania winny być kontynuowane i to z kilku powodów. Po pierwsze istnieje potrzeba nakreślenia nowego wymiaru zachowań organizacyjnych w gospodarce opartej na wiedzy. Są one przecież inne niż w epoce ery industrialnej. Także zmienia się praca w nowej gospodarce, następuje znaczne wykorzystanie nowoczesnych narzędzi teleinformatycznych.

Wydaje się, że w zarządzaniu organizacjami opartymi na wiedzy należy obok tradycyjnych, uwzględnić nowe czynniki motywujące pracowników. Także szkolenia w organizacjach opartych na wiedzy winny być odpowiednio projektowane i realizowane.

Z takimi zamiarami zespół autorski przystąpi do dalszych badań, które jak się wydaje będą kontynuacją tych, których rezultaty zawarte są w niniejszej książce.

SŁOWNICZEK

Innowacja: według Schumpetera oznacza wprowadzenie nowych produktów, nowych metod produkcji, znalezienie nowych rynków, zdobycie nowych źródeł surowców oraz wprowadzenie nowej organizacji.

Innowacyjność: jest następstwem kreatywności. Oznacza ona wdrażanie nowych rozwiązań organizacyjnych, technicznych, czy produktowych do praktyki działania organizacji.

Inteligentne wspomaganie decyzji: Procesy wykorzystujące narzędzia typu *Business Intelligence* wyposażone w hurtownie danych, narzędzia i mechanizmy eksploracji danych służące przeszukiwaniu zasobów danych i informacji, umożliwianiu na bieżąco prowadzenia złożonych, wieloaspektowych analiz i symulacji w celu odkrywania i udostępniania uogólnionych reguł i wiedzy zawartej w często dużych i nieusystematyzowanych bazach wiedzy. W inteligentnym wspomaganiu decyzji stosuje się coraz częściej wyrafinowane techniki z zakresu sztucznej inteligencji, które wnoszą nowe sposoby pozyskiwania, gromadzenia i generowania wiedzy w organizacjach.

Kapitał społeczny: potencjał tkwiący w pracownikach organizacji wzbogacony o uwarunkowania jego wykorzystania; obejmuje nie tylko zbiór cech indywidualnych pracowników przedsiębiorstwa, w postaci cech fizycznych, psychicznych, intelektualnych i moralnych, umożliwiających jednostkom funkcjonowanie w organizacji, ale uwzględnia wszelkie relacje między pracownikami na poziomie indywidualnym i grupowym oraz zależności pracowników wynikające ze stosunków z zewnętrznymi interesariuszami organizacji

Kreatywność: zdolność do tworzenia czegoś nowego, wcześniej nie stosowanego np. produktu, usługi, rozwiązań organizacyjnych, czy technologicznych. Polega na kojarzeniu wiedzy z różnych dziedzin do tworzenia nowych myśli. Dotyczy ona zarówno pracowników organizacji, którzy są kreatywni, jak i organizacji dostarczających rozwiązań w zakresie konsultingu, *know-how*, patentów, licencji itp.

Kultura zaufania: typ kultury organizacji, która w ramach założeń podstawowych dąży do wypracowania pełnego zaufania między członkami organizacji; wśród dominujących norm i wartości charakterystyczny dla tego rodzaju kultury organizacyjnej jest uniwersalizm i normatywna pewność, znamienne jest także stabilność porządku społecznego, równość oraz odpowiedzialność władzy, a nadrzędne szanowanie godności, integralności i autonomii członków organizacji

Migracja wiedzy: kategoria odnosząca się do przemieszczania wiedzy pomiędzy odmiennymi obszarami świata, a zatem poprzez granice kultur, państw i organizacji

Odkrywanie wiedzy z danych: proces, który współcześnie wykorzystuje najnowsze instrumenty i zdobycze technologii informacyjno-komunikacyjnej, takie jak: aplikacje operacyjne, hurtownie danych, narzędzia analityczne, a obejmujący m.in. gromadzenie danych, czyszczenie ich, łączenie i integrowanie, selekcję, transformację i przetwarzanych danych i informacji z nich wygenerowanych, weryfikację i w końcu prezentację wiedzy oraz jej zastosowanie praktyczne. Wszystko w celu usprawnienia funkcjonowania podmiotów gospodarujących.

Praca oparta na wiedzy: zespół czynności związanych z tworzeniem, rozpowszechnianiem lub praktycznym wykorzystywaniem wiedzy, charakteryzujący się dużą autonomią wykonawcy, małą strukturyzacją i niską rutynizacją oraz wysokim poziomem abstrakcji i kompleksowością

Pracownik wiedzy/profesjonalista/specjalista: pozycja zajmowana w organizacji przez pracownika wykonującego pracę opartą na wiedzy będącą rezultatem dysponowania przez niego unikalnymi kompetencjami związanymi z wysokim poziomem merytorycznym, intelektualnym i osobowościowym kształtującym określone postawy zatrudnionego a determinujące pozycję konkurencyjną firmy

Przepływ wiedzy: każda forma wiedzy w ruchu, w stosunku do której używane jest określenie *wiedza dynamiczna*. Pojęcie to odnieść należy zarówno do *transferu wiedzy*, *dzielenia się wiedzą*, jak i przykładowo do *konwersji*, *integracji*, *aplikacji* i *migracji wiedzy*

Przywództwo służebne oparte na zaufaniu: rola nowego przywódcy, najczęściej charakteryzowana w kontekście zarządzania pracownikami wiedzy; bazuje na budowaniu zaufania w relacji przełożony – podwładnymi

podporządkowaniu wiedzy i organizacji opartej na wiedzy, a nie odwrotnie; kształtowane jest przez następujące elementy składowe: zaufanie, elastyczność, rozmyte struktury, rozległe kontakty, nacisk na uczenie się, wyzwania kreatywności, płynność ról i zakresu obowiązków, środowisko ułatwiające pracę i uczenie się w grupach, jasno zdefiniowane wymagania wobec pracowników, wyraźnie określone wartości, otwartość na różnorodność

Różnorodność kulturowa zasobów ludzkich organizacji: w wymiarze interkulturowym („poziomym”) dotyczy różnic w zakresie pochodzenia narodowo-kulturowego osób zatrudnionych, w aspekcie intrakulturowym („pionowym”) pojawia się wówczas, gdy wszyscy pracownicy wywodzą się z tej samej kultury narodowej, różnią się natomiast między sobą z uwagi na płeć, wiek, pochodzenie rasowe, pochodzenie etniczne, status społeczny, pełnione role rodzinne, przekonania religijne, orientację seksualną, pełno – niepełnosprawność, wykształcenie kierunkowe, wykonywany zawód.

Strategiczne zarządzanie wiedzą: proces informacyjno-decyzyjny wspomagany przez realizację funkcji zarządzania wiedzą, którego zadaniem jest dokonanie podstawowych rozstrzygnięć co do kierunków rozwoju i sposobów wykorzystania zasobów wiedzy, przy uwzględnieniu zmian w zasobach wiedzy otoczenia, prognoz ich rozwoju i kierunków zastosowań oraz własnych zasobów wiedzy, zdolności ich rozwoju i wykorzystania. Decyzje podejmowane w ramach strategicznego zarządzania wiedzą dotyczą czterech zasadniczych obszarów:

- rozwoju zasobów wiedzy, zdolności ich wykorzystania i posunięć konkurencyjnych dotyczących wiedzy,
- określenia nowych kierunków i zakresu wykorzystania zasobów wiedzy organizacji,
- rozwoju systemów organizacyjnych umożliwiających sprawną realizację funkcji, zadań i procesów związanych z wiedzą, a więc właściwe ukształtowanie elementów składowych płaszczyzn zarządzania wiedzą (samoorganizacji, klimatu organizacyjnego, generowania i wykorzystania wiedzy),
- kształtowania zasobów wiedzy otoczenia przedsiębiorstwa (w tym partnerów, klientów, konkurentów).

Strefa komfortu pracownika wiedzy: jedna z płaszczyzn tworzących pożądane środowisko pracy pracownika wiedzy, uwzględniająca potrzeby, oczekiwania, preferencje profesjonalistów, będąca rezultatem dążenia do uzyskania jak największej zbieżności między stanem oczekiwanym a oferowanymi warunkami pracy

Systemy informatyczne: zbiory powiązanych ze sobą elementów, których funkcją jest przetwarzanie danych przy użyciu technologii komputerowej. Na systemy informatyczne składają się takie elementy, jak: sprzęt – komputery; urządzenia służące do przechowywania danych, komunikacji między sprzętowymi elementami systemu, jak również komunikacji między ludźmi a komputerami oraz usprawniania przekazywania informacji pomiędzy osobami; urządzenia służące do odbierania danych ze świata zewnętrznego, przetwarzania ich i wywierania wpływu na świat wewnętrzny (organizację) oraz zewnętrzny (kontakty z różnymi grupami interesariuszy). Zaliczyć tu można również oprogramowanie specjalistyczne, zasoby osobowe, procedury organizacyjne, bazy wiedzy itp.

System zarządzania wiedzą: kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię i zadania zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów organizacji.

Środowisko pracy profesjonalisty: układ czynników tworzących warunki pracy specjalisty, obejmujący, zdaniem M. Morawskiego cztery aspekty – strefy komfortu, tj. relacje przełożony-podwładny, wyposażenie, motywację i rozwój, organizację pracy

Zarządzanie wiedzą w znaczeniu funkcjonalnym: zarządzanie kompleksowo obejmujące realizację funkcji zarządzania, skoncentrowanych na zasobach spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej wiedzy i procesach z ich udziałem, a także warunkach realizacji przebiegu tych procesów w sposób umożliwiający osiągnięcie celów organizacji.

Zarządzanie wiedzą w znaczeniu instrumentalnym: polega na odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów przyczyniających się do przebiegów głównych procesów z udziałem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji. Zestaw instrumentów jest szeroki i obejmuje narzędzia ekonomiczno-finansowe, prawne, społeczne, organizacyjne i techniczne. W skład instrumentów włączyć można między innymi systemy organizacyjne przyczyniające się do realizacji funkcji operacyjnych, jak system informacyjny, system motywacyjny, system controllingu itd.; strategię różnych poziomów organizacji; szereg narzędzi, jak: Internet, intranet, ekstranet, bazy danych, pokoje rozmów; a także metod: obrady, koła jakości, *kaizen*, burzę mózgów itd.; na których opiera się i które wykorzystuje system zarządzania wiedzą.

Zarządzanie wiedzą w znaczeniu instytucjonalnym: obejmuje system stanowisk i zespołów pracowniczych (poziomu strategicznego i operacyjnego organizacji, organizacji formalnej i nieformalnej), które realizują funkcje i zadania z zakresu zarządzania wiedzą organizacji.

Zarządzanie wiedzą w znaczeniu procesowym: postępowanie normujące i dyspozycyjne, mające na celu stworzenie odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawne wdrożenie strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą oraz realizację funkcji operacyjnych, a więc wdrożenie systemów organizacyjnych o właściwej konstrukcji optymalizujących główne procesy związane z wiedzą, klimatu, kultury i struktury organizacyjnej, które ukierunkują ludzi na rozwijanie wiedzy, dzielenie się nią oraz odpowiednie jej wykorzystanie.

LITERATURA

1. Abbasi S.M., Belhadjali M., Hollman K.W., *Managing knowledge workers for sustaining competitive advantage*, "Competition Forum" 2009, vol. 7/2.
2. Adair J., *Anatomia biznesu. Budowanie zespołu*, Studio Emka, Warszawa 2001.
3. Antoszkiewicz J.D., *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Poltext, Warszawa 1997.
4. Antoszkiewicz J.D., *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Poltext, Warszawa 2008.
5. Argote L., Ingram P., *Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2000, nr 82(1).
6. Argyris Ch., *Co zrobić, aby komunikacja wspierała rozwój i uczenie się w firmie*, „Harvard Business Review Polska”, nr 11, listopad 2004.
7. Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
8. Badrinarayanan V., Arnett D.B., *Effective virtual new product development teams: an integrated framework*, [in:] „Journal of Business and Industrial Marketing” [on-line], 2008, No. 23/4.
9. Becker S., Reinhardt I., *Best Practices im Innovationsprozessmanagement*. „Zeitschrift Führung+Organisation” 2006, nr 6.
10. Berger L.A., Berger D.R., *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*, The McGraw-Hill Companies, New York 2004.
11. Boiral O., *Tacit Knowledge and Environmental Management*, “Long Range Planning” 2002, vol. 35.
12. Boski P., *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
13. Brewer P., *Cross-cultural transfer of knowledge: a special case anomaly*, “Cross Cultural Management” 2008, nr 15(2).
14. Brooking A., *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999.

15. Bruch H., Ghoshal S., *Efektywne zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
16. Bruhn M., Reichwald R., *Führung. Organisation und Kommunikation. Bestandsaufnahme der Schnittstellen. Problemstellungen und Lösungsansätze*, „Zeitschrift Führung + Organisation“ 2005, nr 3.
17. Buchelt B., *Strategiczne aspekty zarządzania talentami*, [w:] Poczrowski A. (red) *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
18. Butler A., Le Grice P., Reed M., *Delimiting knowledge transfer from training*, „Education & Training” 2006, nr 48(8/9).
19. Cabała P., Mesjasz C., Piekarczyk H., Stabryła A., Woźniak K., *Metoda kategoryzacji przedsiębiorstw ze względu na stopień spełniania funkcji gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, pod redakcją naukową A. Stabryły, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
20. Canen A.G., Canen A., *Looking at multiculturalism in international logistics: An experiment in a higher education institution*, „The International Journal of Educational Management” 2001, nr 15(3).
21. Carlile P.R., *Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries*, „Organization Science” 2004, nr 15(5).
22. Catmull E., *Jak Pixar wyzwala kreatywność zespołową*, „Harvard Business Review Polska”, nr 9, wrzesień 2009.
23. Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Juchnowicz M. (red), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
24. Chick G., *Talent and mindsets*, „Supply Management” 2007, vol. 12 no. 18.
25. Czarkowska L.D., *Nowa profesja: informatycy*, „Problemy Zarządzania” 2006, nr 1.
26. Czop K., *Zjawisko zmian organizacyjnych. Zarządzanie zmianą organizacyjną*, [w:] *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*. Praca zbiorowa pod red. M. Brzezińskiego. Difin, Warszawa 2001.
27. Czubasiewicz H., *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Potocki A. (red), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
28. Davenport T. H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.

29. Dawid-Sawicka M., *Zaangażowanie pracowników – czy jest się czym martwić? „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”* 2008, nr 3–4.
30. DeMarco T., Lister T., *Czynnik ludzki. Skuteczne przedsięwzięcia i wydajne zespoły*, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa 2002.
31. Desmarais L., Parent R., Leclerc L., Raymond L., *Knowledge transfer between two geographically distant action research teams*, “Journal of Workplace Learning” 2009, nr 21 (3).
32. Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, ASTRUM, Wrocław 2002.
33. Dworczyk M., Szlasa R., *Zarządzanie innowacjami: wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
34. Ehin C., *Un-managing knowledge workers*, “Journal of Intellectual Capital” 2008, vol. 9 no.3.
35. Erickson T.J., L. Gratton, *What It Means to Work Here [w:] Harvard Business Review on Talent Management*, Harvard Business School Publishing Corporation, Massachusetts 2008.
36. Freimuth J., Krieg R., Schäder M., *Kulturelle Konflikte in deutsch–chinesischen Joint–Ventures: Dargestellt am Beispiel der Einführung von Konzepten der Personalführung*, „Zeitschrift für Personalforschung” 2005, nr 2.
37. Gach D., *Gorąca grupa – metoda zespołowego rozwiązywania problemów*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 534, Kraków 2000.
38. Glace J.E., Jones C., *Meeting people’s needs. You can create a needs-intelligent workplace*, “Leadership Excellence” 2008, vol.25 no.3.
39. Gobillot E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
40. Goh S.C., *Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications*, “Journal of Knowledge Management” 2002, nr 6 (1).
41. Golka M., *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez) informacyjne*, PWN, Warszawa 2008.
42. Gongla P., Rizzuto C. R., *Evolving communities of practice: IBM Global Service experiences*, „IBM System Journal”, 2001 No 4.
43. Goulden C., *Supervisory management and quality circle performance. An empirical study*, “The Journal of Management Development” 1995, vol. 14, no. 7,

- [dostęp 17.08.2010]. Dostępny w ABI/INFORM COMPLETE – ProQuest ID number 12107035.
44. Gravin D.A., Edmondson A.C., Gino F., *Czy kierujesz organizacją uczącą się?*, „Harvard Business Review Polska”, nr 3, marzec 2009.
 45. Gros U., *Organizacyjne aspekty zachowania się ludzi w procesach pracy*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 1994.
 46. Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
 47. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
 48. Gupta A.K., Govindarajan V., *Knowledge flows within multinational corporations*, “Strategic Management Journal” 2000, nr 21(4).
 49. Hannum W., *Training Myths: False Beliefs that Limit Training Efficiency and Effectiveness: Part 2*, “Performance Improvement” 2009a, nr 48(6).
 50. Hannum W., *Training Myths: False Beliefs that Limit Training Efficiency and Effectiveness of Training Solutions: Part 1*, “Performance Improvement” 2009b, nr 48(2).
 51. Henard D.H., McFadyen M.A., *Making Knowledge Workers more creative*, “Research – Technology Management” 2008, nr 3–4.
 52. Holden N.J., Von Kortzfleisch H.F., *Why cross-cultural knowledge transfer is a form of translation in more ways than you think*, “Knowledge and Process Management” 2004, nr 11(2).
 53. Holtshouse D., *The future of knowledge workers. Part 1*, “KMWorld” 2009a, nr 9.
 54. Holtshouse D., *The future of knowledge workers. Part 2*, “KMWorld” 2009b, nr 10.
 55. <http://www.talex.pl>, [20.10.2010].
 56. *Identyfikacja narzędzi teleinformatycznych i koncepcji organizacyjnych determinujących powstawanie nowych metod zarządzania*, „Zarządzanie zmianami”, nr 1/2009.
 57. Ignýs A., *Zarządzanie wiedzą w Talex S.A. – analiza przypadku*, „HRM Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1/2009.
 58. Iles P., Ramguttty-Wong A., Yolles M., *HRM and knowledge migration across cultures: Issues, limitations, and Mauritian specificities*, “Employee Relations” 2004, nr 26(6).

59. Imafidon T.C., *Managing the knowledge worker in a knowledge economy: Present problems and future prospects in African organizations*, "Ife Psychologia" 2009, vol. 17/4.
60. Jabłonowska L., *Kulturowe uwarunkowania sposobów komunikowania się w organizacjach – priorytety i zaniedbania*. [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, (red. M. Juchnowicz), Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
61. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
62. Jensen R., Szulanski G., *Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers*, "Journal of International Business Studies" 2004, nr 35(6).
63. Juchnowicz M., *Kultura zaufania wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim* [w:] Juchnowicz M. (red), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
64. Juza M., *Wiedza ekspercka a mądrość zbiorowa w komunikacji internetowej*, „Studia Socjologiczne”, 2007 nr 3.
65. Kafel T., *Metodyczne aspekty analizy makrootoczenia organizacji*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 534, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000.
66. Kang J., Rhee M., Kang Ki.H., *Revisiting knowledge transfer: Effects of knowledge characteristics on organizational effort for knowledge transfer*, "Expert Systems with Applications" 2010, doi:10.1016/j.eswa.2010.05.072
67. Katzenbach J.R., Smith D.K., *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
68. Kayes A.B., Kayes D.Ch., Yamazaki Y., *Transferring Knowledge across Cultures: A Learning Competencies Approach*, "Performance Improvement Quarterly", 2005, nr 18(4).
69. Kisielnicki J., *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
70. *Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls*, Soo Ch., Devinney T., Midgley D., Deering A., „California Management Review”, 2002, nr 4.
71. Kobyłko G., *Potencjalne źródła wiedzy*, [w:] *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, (red.) G. Kobyłko, M. Morawski, Difin, Warszawa 2006.

72. Kopec J., *Dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Problemy Pracy i Polityki społecznej. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Adamowi Szalkowskiemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
73. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
74. Kożusznik B., *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach Nr 1560, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996.
75. Kreitner R., Kinicki A., *Organizational Behavior*, IRWIN, Burr Ridge, Boston, Sydney 1992.
76. Kricsfalussy A., Unternehmensziele. Die *Abtablierung neuartiger Zielkategorien*, „Zeitschrift Führung + Organisation“ 2008, nr 1.
77. Kumar J.A., Ganesh L.S., *Research on knowledge transfer in organizations: a morphology*, „Journal of Knowledge Management” 2009, nr 13(4).
78. Kwiecien S., *Best practice replication. The evolution of KM at Ford Motor Company*, „Inside Knowledge”, 2001, Vol. 5 Issue 3.
79. Łaguna M., *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
80. Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji: moderacje w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
81. Leavitt H.J., Lipman-Blumen J., *Hot Groups*, „Harvard Business Review”, July-August 1995.
82. Leibold M., Probst G., Gibbert M., *Strategic Management in the Knowledge Economy*, Publicis Kommunikations Agentur GmbH, GWA, Erlanger 2002.
83. *Leksykon zarządzania*, (red.) M. Romanowska, Difin, Warszawa 2004.
84. Lesser E. L., Storck J., *Communities of practice and organizational performance*, „IBM System Journal”, 2001 No 4.
85. Li-Ping Tang T., Smith Tollinson P., Whiteside H.D., *The Case of Active and Inactive Quality Circles*, *The Journal of Social Psychology*, vol. 136, no. 1, [dostęp 23.08.2010]. Dostępny w ABI/INFORM COMPLETE – ProQuest ID number 9373300.
86. Liyanage Ch., Elhag T., Ballal T., Li Q., *Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model*, „Journal of Knowledge Management” 2009, nr 13(3).

87. Łobejko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
88. Lychmus P., *Coaching oparty na wiedzy w treningach kierowniczych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
89. Maier R., *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2002.
90. Majchrzak A., Cooper L.P., Neece O.E., *Knowledge reuse for innovation*, "Management Science" 2004, nr 50(2).
91. Makowiec M., *Telepraca i technologie informacyjno-komunikacyjne jako narzędzia wspomagające niepełnosprawnych i wykluczonych na rynku pracy*, [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, (red.) A. Potocki, Difin, Warszawa 2009.
92. Makowiec M., *Wpływ telepracy i technologii informacyjno-komunikacyjnych na człowieka w aspekcie humanizacji pracy*, [w:] *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych*, Tom 1, Zeszyty Naukowe 8, Wyższa Szkoła Handlowa im. Bolesława Markowskiego w Kielcach, Kielce 2008.
93. Makowski D., *Pracownicy intelektualni. Profesjonalizacja wiedzy* [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red), Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
94. Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996.
95. Martyniak Z., *Wstęp do inwentyki*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997.
96. Mastyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
97. Mayfield M., Mayfield J., *The Effects Leader Communication on Worker Innovation*, "American Business Review, June 2004, vol. 22, no. 2.
98. McDermott R., *Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management*, „California Management Review” 1999, nr 4.
99. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1995.
100. Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesami zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2003.
101. Mikula B., *Bariery realizacji procesów organizacyjnego uczenia się w praktyce*, [w:] *Problemy pracy i polityki społecznej. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Adamowi Szałkowskiemu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.

102. Mikula B., *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Antykwa, Kraków 2000.
103. Mikula B., Makowiec M., *Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 801, Kraków 2009.
104. Mikula B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
105. Morawski M., *Menedżerowie procesów zarządzania wiedzą. Zarys kompetencji*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) T. Listwan, S.A. Witkowski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
106. Morawski M., *Wylanianie elity w aspekcie zmian zarządzania zasobami ludzkimi firmy*, Potocki A. (red), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009b.
107. Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009a.
108. Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
109. Munter M., *Komunikacja menedżerska*, ABC a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.
110. Nada N., Kholief M., Ghanem M., Bakry W., *Dynamic Knowledge Management Toolkit* [w:] *The 5th International Conference on Intellectual Capital: New York Institute of Technology*, redakcja K. O’Sullivan, Academic Publishing Limited, New York 2008.
111. Niederman F., *International business and MIS approaches to multinational organizational research: The cases of knowledge transfer and IT work force outsourcing*, “Journal of International Management” 2005, nr 11.
112. Nonaka I., *Firma kreująca wiedzę*, Harvard Business Review Polska, kwiecień 2008.
113. Nonaka I., *Organizacja oparta na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
114. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Polent, Warszawa 2000.
115. Nonaka I., Toyama R., Konno T., *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning” 2000, vol. 33.
116. Nycz M., *Inteligentne metody odkrywania wiedzy z baz danych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, nr 1/2010.

117. Oleksyn T., *Granice zarządzania*, [w:] *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*. (red.) W. Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008.
118. Olszak C.M., *Wyzwania ery wiedzy*, [w:] *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, (red.) C.M. Olszak, E. Ziemia, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2007.
119. Olsztyńska A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie* [w:] *Komunikowanie się w biznesie*, praca zbiorowa red. naukowa H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
120. Paliszkiewicz J., *Transfer wiedzy a organizacyjna kreatywność*, „Przegląd Organizacji”, 2007, nr 2.
121. Parent R., Roy M., St-Jacques D., *A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model*, “Journal of Knowledge Management” 2007, nr 11(6).
122. Parker G.M., *Team players and teamwork. The new competitive business strategy*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco 1996.
123. Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] *Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w organizacji*, (red.) J. Ejdyś, FURTURA, Poznań 2005.
124. Perechuda K., *Jakościowe kreowania wiedzy – podejście japońskie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. K. Perechudy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005b.
125. Perechuda K., *Zarządzanie organizacją – metody, techniki, procedury*, Leopodium, Wrocław 1997.
126. Perechuda, *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005a.
127. Piech K., „Tradycyjne” metody heurystyczne – przegląd i zastosowania, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 40*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2003.
128. Pięrciónek Z., *Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
129. Pisarek W., *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
130. Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008.
131. Potocki A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.

132. Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003.
133. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
134. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
135. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
136. Qin C., Ramburuth P., Wang Y., *Cultural distance and subsidiary roles in knowledge transfer in MNCs in China*, "Chinese Management Studies" 2008, nr 2(4).
137. Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
138. Ramirez Y.W., Steudel H.J., *Measuring knowledge work: the knowledge work quantification framework*, "Journal of Intellectual Capital" 2008, vol. 9, no. 4.
139. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
140. Rydz A., *Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, (red.) D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
141. Schermerhorn Jr. J. R., *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
142. Senge P. i in., *Piąta dyscyplina: materiały dla praktyka: jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
143. Sikorski Cz., *O potrzebie indywidualizmu w pracy zespołowej*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, (red.) A. Potocki, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Chrzanów 2000.
144. Singh L.P., Bhardwaj A., Sazhdeva A., *The impact of quality management tools on performance, An exploratory study on SMEs*, "The IUP Journal of Operations Management" 2009, Vol. VIII, No. 3–4, [dostęp 17.08.2010]. Dostępny w ABI/INFORM COMPLETE – ProQuest ID number 1951638701.
145. Skrzypek E., *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym. Materiały konferencji naukowej Szczawnica, 26–29 września 2002*, (red.) A. Stabryła, Wydawnictwo EJB, Kraków 2002.
146. Skyrme D. J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.

147. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
148. Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999.
149. Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, „Problemy Jakości” 2000, nr 3.
150. Świtalski M., *Wiedza i bariery jej transferu w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym. Tom II*, (red.) M. Morawski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003.
151. Szmatka J., *Jednostka i społeczeństwo. O zależności zjawisk indywidualnych od społecznych*, PWN, Warszawa 1980.
152. Szulanski G., *The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2000, nr 82(1).
153. Szwiec P., *Praktyki wzmacniania i pełnego wykorzystania potencjału twórczego pracowników*, „Przeгляд Organizacji”, 2008, nr 5.
154. Szwiec P., *Wpływ przywództwa na aktywność twórczą pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2008, nr 3–4.
155. Tabaszewska E., *System zarządzania wiedzą – uwarunkowania, implementacja i funkcjonowanie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy*, (red.) K. Leja i A. Szuwarzyński, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007.
156. Thomas J.P., *Perswazja i wywieranie wpływu w zarządzaniu*, ABC a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.
157. Thurow L.C., *Powiększanie bogactwa. Nowe reguły gry w gospodarce opartej na wiedzy*, Helion, Gliwice 2006.
158. Tourniaire F., *Just Enough CRM*, Practice Hall PTR, Saddle River 2003.
159. Trenkner M., *Kształtowanie środowiska sprzyjającego dzieleniu się wiedzą*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) T. Listwan, S.A. Witkowski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
160. Ujwary-Gil A., *Zastosowanie analizy morfologicznej w praktyce biznesowej*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 5.
161. von Hayek F.A., *Konstytucja wolności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

162. Vorbeck J., Finke I., *Motivation and Competence form Knowledge Management*, [w:] *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, (red.) K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2001.
163. Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
164. Walczak W., *Wiedza w procesach zarządzania*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2/2009a.
165. Walczak W., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 12/2009b.
166. Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
167. Warner T., *Umiejętności w komunikowaniu się*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999.
168. Watanabe S., *The Japanese quality control circle: why it works*, “International Labour Review”, 1991, Vol. 130, No. 1.
169. Watson I., *Applying Knowledge Management. Techniques for Building Corporate Memories*, Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco 2003.
170. Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990.
171. West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
172. Wiessman R.L., *Intercultural communication theory*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 1995.
173. Winkler R., *Projektowanie i przygotowanie szkoleń komunikacyjnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Prace z Zakresu Zachowań Organizacyjnych, nr 765, Kraków 2008.
174. Wyrwiński J., *Jak młode firmy technologiczne zarządzają wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy*, (red.) K. Leja, A. Szuwarzyński, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007.
175. Yang H-D, Moon Y.J., Rowley C., *Social influence on knowledge worker's adoption of innovative information technology*, “The Journal of Computer Information Systems” 2009, vol. 50/1.
176. Yolles M., *Knowledge Cycles and Sharing*, [w:] *Clinical knowledge management: opportunities and challenges*, (red.) R.K. Bali, Idea Group Inc (IGI), Hershey 2005.
177. Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2000.

178. Zawadzki K., *Kreatywni pracownicy w sektorach nowej gospodarki*, [w:] Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 99, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
179. Zhou A. Z., Fink D., *The intellectual capital web. A Systematic linking of intellectual capital and knowledge management*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, Vol. 4, No 1.
180. Ziębicki B., *Motywowanie do dzielenia się wiedzą w organizacji*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, (red.) B. Godziszewski, M. Hoffer, M.J. Stankiewicz, TNOiK, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2005.

