

Zachowania organizacyjne w kontekście  
zarządzania wiedzą



**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**  
**Katedra Zachowań Organizacyjnych**  
Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

**ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE  
W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA  
WIEDZĄ**

Redakcja naukowa  
Bogusz Mięka



UNIwersytet  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



FUNDACJA  
UNIwersytetu Ekonomicznego  
W KRAKOWIE

Kraków 2012

**Recenzja naukowa**

Prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek

**Koordinacja wydania**

Mgr Marek Makowiec

Mgr Paweł Łukasik

**Fotografia na s. 177**

Rafał Cygan

Wydanie publikacji dofinansowane przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dotacji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie na badania statutowe.

© Copyright by Katedra Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

ISBN 978-83-62511-56-3

**Wydawnictwo**

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

ul. Rakowicka 27

31-510 Kraków

# SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	9
------------	---

## ROZDZIAŁ I

### **NOWY WYMIAR ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH** (*Bogusz Mikula*).. 13

1.1. Wprowadzenie do nowych warunków funkcjonowania organizacji .....	13
1.2. Struktura zasobu ludzkiego organizacji ery gospodarki opartej na wiedzy .....	18
1.3. Zmiana w układzie kompetencji ludzi pracujących dla organizacji .....	21
1.4. Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji .....	25
1.5. Zarządzanie talentami w organizacji .....	29
1.6. Układ ról ludzi w organizacji zarządzającej wiedzą i talentami .....	31
1.7. Model organizacji organicznej i organicznego przywództwa .....	33
1.8. Podsumowanie .....	35
Literatura .....	36

## ROZDZIAŁ II

### **PRACA OPARTA NA WIEDZY** (*Anna Pietruszka-Ortyl*) ..... 39

2.1. Wprowadzenie .....	39
2.2. Istota pracy opartej na wiedzy i jej właściwości .....	41
2.3. Pracownicy wiedzy jako nowa profesja specjalistów .....	45
2.4. Studium typologii pracowników wiedzy .....	49
2.5. Konkluzje .....	59
Literatura .....	59

## ROZDZIAŁ III

### **WYBRANE METODY GENEROWANIA I WYKORZYSTANIA**

### **WIEDZY W ORGANIZACJI** (*Arkadiusz Potocki*) ..... 63

3.1. Uwagi wprowadzające .....	63
3.2. Wybrane metody nakierowane na generowanie i dzielenie się wiedzą .....	65
3.2.1. Pięciofazowy model procesu organizacyjnego tworzenia wiedzy I. Nonaki i H. Takeuchi'ego .....	65
3.2.2. Wspólnoty praktyków ( <i>Communities of Practice</i> ) .....	67

3.2.3. Grupy i zespoły wiedzy tzw. <i>Group-TeamWare</i> .....	69
3.2.4. <i>Quality Audit Meeting</i> .....	79
3.3. Wybrane metody heurystyczne wspomagające generowanie pomysłów usprawnień organizacyjnych .....	83
3.3.1. Metoda Gordona-Little'a .....	84
3.3.2. Metoda „kruszenia” .....	85
3.4. Uwagi końcowe .....	88
Literatura .....	88

## **ROZDZIAŁ IV**

### **KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

<b>OPARTYM NA WIEDZY</b> ( <i>Marek Makowiec</i> ) .....	<b>91</b>
4.1. Wprowadzenie .....	91
4.2. Komunikacja wewnętrzna w organizacji i jej efektywność .....	93
4.3. Komunikacja wewnętrzna jako narzędzie usprawniające dzielenie się wiedzą w organizacji .....	95
4.4. Projektowanie i wdrożenie systemu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie .....	96
4.5. Źródła wiedzy organizacji .....	103
4.6. Warunki niezbędne do tworzenia wiedzy i jej rozpowszechniania w organizacji .....	105
4.7. Polityka personalna w procesie zarządzania wiedzą .....	112
4.8. System komunikacji w przedsiębiorstwach – dobre wzorce .....	114
4.8.1. Studio filmowe Pixar .....	114
4.8.2. Komunikacja wewnętrzna w Kompanii Piwowarskiej SA .....	118
4.9. Wnioski .....	119
Literatura .....	120

## **ROZDZIAŁ V**

### **WPLYW NOWOCZESNYCH INSTRUMENTÓW**

#### **KOMUNIKOWANIA SIĘ NA ZMIANĘ FUNKCJONOWANIA**

<b>PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI</b> ( <i>Daniel Gach</i> ) .....	<b>123</b>
5.1. Wprowadzenie .....	123
5.2. Charakterystyka nowoczesnych instrumentów komunikowania się ....	123
5.3. Wpływ nowych instrumentów komunikowania się na funkcjonowanie pracowników na poziomie zachowań indywidualnych .....	131
5.4. Zmiany w funkcjonowaniu małych zbiorowości pracowniczych wywołane wykorzystywaniem nowych instrumentów komunikowania się .....	133
5.5. Uwagi końcowe .....	135
Literatura .....	135

**ROZDZIAŁ VI****CZYNNIKI MOTYWUJĄCE PRACOWNIKÓW W GOSPODARCE**

<b>OPARTEJ NA WIEDZY (Paweł Łukasik) .....</b>	<b>137</b>
6.1. Wprowadzenie .....	137
6.2. Cele, hipotezy, metoda badawcza .....	138
6.3. Charakterystyka próby badawczej .....	138
6.4. GOW z punktu widzenia pracownika .....	139
6.5. Określenie stopnia ważności poszczególnych czynników motywujących do pracy .....	141
6.5.1. Kompetencje przełożonych .....	141
6.5.2. Możliwości rozwoju .....	142
6.5.3. Wynagrodzenie .....	143
6.5.4. Warunki i atmosfera w pracy .....	144
6.5.5. Pewność pracy .....	145
6.5.6. Możliwość awansowania .....	146
6.5.7. Hierarchia czynników motywujących .....	147
6.6. Czynniki motywujące w badanych organizacjach .....	148
6.6.1. Kompetencje przełożonych .....	148
6.6.2. Możliwości rozwoju .....	149
6.6.3. Wynagrodzenie .....	150
6.6.4. Warunki i atmosfera w pracy .....	151
6.6.5. Pewność pracy .....	152
6.6.6. Możliwość awansowania .....	153
6.7. Siła czynnika motywującego a ocena jego występowania na stanowisku pracy .....	153
6.8. Wnioski .....	154
Literatura .....	157

**ROZDZIAŁ VII****PROJEKTOWANIE I PRZYGOTOWANIE SZKOLEŃ**

<b>W ORGANIZACJACH OPARTYCH NA WIEDZY (Renata Winkler) .....</b>	<b>159</b>
7.1. Organizacje oparte na wiedzy .....	159
7.2. Pracownicy w organizacjach wiedzy .....	162
7.3. Szkolenia a skuteczność transferu wiedzy i sposoby jego realizacji ....	165
7.4. Projektowanie i przygotowanie szkoleń .....	169
7.5. Podsumowanie .....	173
Literatura .....	174
PROF. ZW. DR HAB. ARKADIUSZ POTOCKI – NOTA BIOGRAFICZNA ....	179
PRZEBIEG I DOROBEK PRACY NAUKOWO-DYDAKTYCZNEJ .....	181
ZAKOŃCZENIE .....	218





## WSTĘP

Gospodarka oparta na wiedzy to współczesny byt społeczno-ekonomiczny determinujący całokształt procesów zachodzących w gospodarce. Z niego wyłoniło się szereg nowych szans rozwojowych, ale także wiele koniecznych do pokonania zagrożeń. Świat nauki nie pozostaje wobec tej sytuacji bierny i prowadzi badania mające na celu identyfikowanie specyficznych uwarunkowań oraz opracowanie zaleceń dla wszystkich poziomów praktyki gospodarczej. Przykładem tego jest niniejsza publikacja pt. „Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą”. Stanowi ona efekt prac wykonanych w ramach badań statutowych realizowanych w Katedrze Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w roku 2011 (nr 170/KZO/1/2011/S/649). Treść opracowania wynika z prowadzonych przez pracowników Katedry nurtów badawczych związanych z kształtowaniem pożądanych zachowań ludzi w obrębie organizacji oraz zarządzaniem wiedzą i komunikacją.

Rozdział I poświęcony został problematyce zachowań ludzi w organizacjach w warunkach dokonujących się obecnie zmian. Punktem wyjścia jest przeprowadzona analiza zmian jakie zaszły w organizacjach w procesie przekształceń kontekstu gospodarowania i dochodzenia do warunków gospodarki opartej na wiedzy. Zmiany te spowodowały między innymi wyłonienie się nowej struktury zasobu ludzkiego oraz wzrost wymagań w stosunku do ludzi pracujących dla organizacji w zakresie ich kompetencji. Dążenie do lepszego wykorzystania wiedzy i zdolności ludzi pracujących dla organizacji doprowadziło do praktycznej implementacji zarządzania kapitałem ludzkim i talentami. Z zastosowania zarządzania wiedzą i talentami w organizacji wynikają natomiast nowe role jakie muszą być realizowane w tym zakresie przez poszczególne grupy ludzi pracujących dla organizacji. Oczywiście żadna z organizacji wprowadzająca nowe koncepcje zarządzania nie będzie działać poprawnie jeśli nie stworzy właściwych warunków wewnątrzorganizacyjnych. To zagadnienie odzwierciedlono poruszając tematykę organiczności struktury organizacyjnej i przywództwa.

Druga część opracowania dedykowana jest pracy opartej na wiedzy. Studium rozpoczyna prezentacja nowego paradygmatu teoretyczno-badawczego dotyczącego idei społeczeństwa informacyjnego i bazującego na teo-

rii społeczeństwa sieciowego, w którym praca oparta na wiedzy zyskuje na znaczeniu. Dlatego też zasadnicza część rozdziału poświęcona została prezentacji istoty pracy opartej na wiedzy oraz charakterystyce jej właściwości. Wychodząc od kontinuum: wiedza → praca oparta na wiedzy → pracownicy wiedzy → przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, omówiono typy przedsiębiorstw opartych na wiedzy oraz zaprezentowano klasyfikacje pracowników intelektualnych w ujęciu M.U. Porata, G. Eliassona, I. Nonaki i H. Takeuchiego oraz M. Morawskiego.

Rozdział III poświęcony został wybranym metodom służącym generowaniu i wykorzystaniu wiedzy w organizacji. Biorąc pod uwagę, że o wiele efektywniejsze jest grupowe lub zespołowe prowadzenie prac w porównaniu do pracy w pojedynkę, nawet najwyższej klasy specjalistów, przedmiotem rozważań stały się metody wykorzystujące pracę zespołów interdyscyplinarnych. Ich analiza dokonana została w przekroju dwóch grup: metod ukierunkowanych na generowanie i dzielenie się wiedzą oraz metod heurystycznych. W ramach pierwszej grupy omówiono pięciofazowy model procesu organizacyjnego tworzenia wiedzy I. Nonaki i H. Takeuchi'ego, wspólnoty praktyków, grupy i zespoły wiedzy tzw. *Group-TeamWare* oraz *Quality Audit Meeting*. Z drugiej grupy, jako przykładowe metody, scharakteryzowano metodę Gordona-Little'a i metodę kruszenia.

W rozdziale IV zostały omówione aspekty dotyczące znaczenia komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, jako jednego z elementów kultury organizacyjnej, który w znacznym stopniu wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Opisując przykłady przedsiębiorstw, w których bez zastrzeżeń funkcjonuje komunikacja wewnętrzna, zostały wyodrębnione i scharakteryzowane czynniki, które decydują o sprawności tego procesu w organizacji. Jednocześnie podkreślono, że bez stworzenia właściwych warunków sprzyjających tworzeniu klimatu współdziałania, motywowaniu do dzielenia się wiedzą, w końcu tworzenia kreatywnego środowiska pracy pracowników wiedzy, organizacje nie będą mogły wykorzystać w pełni potencjału swoich pracowników, co zaś przełożyć się może na niezadowolające menedżerów i właścicieli wyniki oraz niską pozycję konkurencyjną w stosunku do innych firm z branży.

Rozdział V poświęcony został zagadnieniu wpływu nowoczesnych instrumentów komunikowania się na funkcjonowanie ludzi w organizacji. Funkcjonowanie człowieka, również w środowisku organizacji gospodarczych uzależnione jest od wielu czynników. Współcześnie wskazuje się, że jednym z najsilniej oddziaływujących na kształtowanie się postaw i zachowań pracowniczych są instrumenty komunikowania się oparte na Internecie. Ich cechy charakterystyczne, a mianowicie wykorzystanie kodu binarnego, integracja, a przede wszystkim interaktywność są źródłem powszechności

ich wykorzystywania. Ta powszechność, atrakcyjność i ciągłość stosowania nie tylko wywołuje przeobrażenia w strategiach prowadzenia działalności biznesowej, ale również skutkuje zmianami w funkcjonowaniu ludzi. Obserwuje się w tym zakresie zarówno pozytywne jak i negatywne ich reakcje. W wymiarze zachowań indywidualnych z jednej strony dostrzega się wzrost otwartości na innych uczestników, odkrywanie w sobie nowych zdolności, przewodzenia wirtualnym społecznościom oraz większe zaangażowanie w proces zwiększania poziomu wiedzy, a z drugiej dostrzegane są takie negatywne zjawiska jak zmęczenie informacyjne i przeładowanie informacyjne. Następstwem negatywnych przeobrażeń są głównie problemy w prawidłowym przebiegu procesu decyzyjnego. W wymiarze zachowań grupowych obserwuje się głównie wzrost skłonności do współuczestniczenia w przedsięwzięciach realizowanych poprzez Internet, a ich przejawem jest wyłanianie się internetowej kultury daru opartej na zasadzie wzajemności.

W rozdziale VI została poruszona problematyka czynników motywujących pracowników w gospodarce opartej na wiedzy. Został on zrealizowany poprzez badania ankietowe mające na celu sprawdzenie trzech kwestii. Po pierwsze stopnia, w jakim osoby pracujące postrzegają zjawiska typowe dla gospodarki opartej na wiedzy. Po drugie określenia stopnia ważności poszczególnych czynników motywujących do pracy (jak możliwości rozwoju czy wynagrodzenie). Trzecim celem badań było określenie stopnia, w jakim czynniki te występują na stanowiskach pracy badanych respondentów.

Rozdział VII zadedykowany został problematyce projektowania i przygotowania szkoleń w organizacjach opartych na wiedzy. Na wstępie omówiono istotę organizacji opartych na wiedzy, szczególną uwagę poświęcając przy tym specyficznym właściwościom tych organizacji, które uznać należy za szczególnie istotne z punktu widzenia zatrudnionych w ich ramach pracowników. Z uwagi na fakt, że ostatecznym odbiorcą szkoleń danej organizacji są jej pracownicy scharakteryzowano także kategorie zasobów ludzkich organizacji opartych na wiedzy oraz pożądane kompetencje, którymi powinni się charakteryzować. Odnosząc się bezpośrednio do zagadnienia projektowania i przygotowania szkoleń jako metody transferu wiedzy przedstawiono uniwersalne wytyczne skuteczności transferu wiedzy, omówiono metodykę projektowania szkoleń, a następnie – w kontekście obu poruszonych kwestii – określono przesłanki kształtowania szkoleń o możliwie wysokiej efektywności. Zwrócono przy tym między innymi uwagę na fakt, że w organizacjach opartych na wiedzy szkolenia powinny nie tylko umożliwiać transfer wiedzy, ale też nabywanie i rozwijanie kompetencji związanych z uczeniem się, porządkowaniem i krytyczną analizą wiedzy, kreatywnością, pracą zespołową oraz kontaktami międzykulturowymi. Podkreślono

także znaczenie włączenia pracowników organizacji wiedzy w proces projektowania, tworzenia, a nawet i realizacji samych szkoleń.

Rok 2012 jest szczególnie dla Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Przypada w nim XX-lecie Wydziału Zarządzania. Jednocześnie jest to rok, w którym Prof. zw. dr hab. Arkadiusz Potocki, Kierownik Katedry Zachowań Organizacyjnych, obchodzi jubileusz 40-lecia pracy naukowej. Przez cały ten czas Profesor związany był zawodowo z Akademią Ekonomiczną w Krakowie, czyli dzisiejszym Uniwersytetem Ekonomicznym i Wydziałem Zarządzania. Dlatego też z tej okazji w dalszej części opracowania, zamieszczono notę biograficzną o Prof. zw. dr hab. Arkadiuszu Potockim oraz informacje o przebiegu i dorobku jego pracy naukowo-dydaktycznej.

*Autorzy*

Bogusz Mikuła

## ROZDZIAŁ I

# NOWY WYMIAR ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH

### 1.1. Wprowadzenie do nowych warunków funkcjonowania organizacji

Od zaistnienia ery industrialnej otoczenie, jak i przedsiębiorstwa, dominujące w praktyce koncepcje organizacji i zarządzania przeszły szczególnego rodzaju ewolucję. W początkowej fazie rozwoju ery industrialnej otoczenie jest spokojne, a wśród przedsiębiorców dominuje orientacja przedsiębiorcza oraz zarządzanie przez intuicję i doświadczenie. Z końcem XIX zaczyna rozwijać się orientacja produkcyjna i zarządzanie funkcjonalne. W latach 30. XX wieku problemy związane ze sprzedażą dużej masy standardowych produktów wymuszają zmianę sposobów myślenia i działania przedsiębiorstw. Rozwija się orientacja rynkowa i zarządzanie marketingowe. Wzrasta stopniowo złożoność otoczenia, a powoli rozwijająca się od lat 50. XX wieku globalizacja, poszerza liczbę bezpośrednich konkurentów przedsiębiorstw. Wzrost dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu szybko wymusza kolejną reorientację w zarządzaniu. W latach 70. XX wieku rodzi się orientacja globalna, a głównym narzędziem radzenia sobie przedsiębiorstw w warunkach burzliwego otoczenia staje się zarządzanie strategiczne [Wawrzyniak 1999, s. 33]. Ostatnia dekada XX wieku przynosi natomiast kolejne zmiany i to bardziej radykalne od wcześniejszych. Następuje wkroczenie gospodarki światowej w erę post-industrialną i pierwszą fazę jej rozwoju określaną jako gospodarka oparta na wiedzy. Pojawia się orientacja na wiedzę, a zalecaną dominującą koncepcją integrującą wszystkie podsystemy zarządzania organizacji staje się zarządzanie wiedzą.

Tak jak zmieniały się warunki gospodarowania i wprowadzano dostosowane do nich nowe koncepcje i metody zarządzania, również zmie-

niały się opinie i narzędzia w zakresie kierowania ludźmi, przy czym ich rozwój jest w dużej mierze zdeterminowany wygenerowanymi doświadczeniami i wiedzą na temat zachowań ludzi w organizacjach. Przez wiele lat od zaistnienia naukowego zarządzania panowało przekonanie o jednej słusznej metodzie kierowania ludźmi w postaci przedmiotowego podejścia do pracowników, traktującego ich jako osoby niechętne do pracy, które ściśle należy nadzorować, i u których podstawowym narzędziem motywacji jest pieniężne wynagrodzenie. Owszem pojawiały się wśród klasyków odmienne zapatrywania na temat kierowania ludźmi, jednak były to tylko pierwsze symptomy zmian jakie miały zajść w kolejnych dziesięcioleciach XX wieku. Przykładowo w 1917 roku H. Fayol pisał: „Chcąc zachęcić personel do tego, aby w wykonywanie swych czynności wkładał swą dobrą wolę i poświęcenie, do jakiego tylko jest zdolny, trzeba go traktować z przychylnością: ludzkość wypływa z połączenia przychylności ze sprawiedliwością. Ludzkość nie wyklucza ani energii, ani karności, wymaga natomiast wiele rozsądku, wiele doświadczenia i wiele dobroci” (cyt. za: [Martyniak 1993, s. 123]). Rozwinięcia tej idei dokonali przedstawiciele szkoły stosunków międzyludzkich w latach 30. XX wieku. Jednak dotychczasowa jedynie słuszna metoda kierowania ludźmi została ostatecznie zanegowana przez P.F. Druckera i D. McGregora dopiero w latach 50. ubiegłego stulecia. Zastąpiono ją wówczas nowym jedynie słusznym podejściem zgodnym z tzw. „Teorią Y” (McGregora), które dość szybko jednak (bo w 1962 roku) zanegował A.H. Maslow postulując, że różni ludzie powinni być kierowani w odmienny sposób [Drucker 2000, s. 18]. Ostatecznie współczesny pogląd na kierowanie ludźmi zakłada konieczność przyjmowania odmiennych sposobów oddziaływania na różne grupy pracowników, jak również to, że metody zarządzania daną grupą ludzi powinny zmieniać się w czasie [Drucker 2000, s. 21].

Dość daleko idącym krokiem w stosunku do klasycznej szkoły zarządzania było zainicjowanie ery zasobów ludzkich, której wyrazem stało się praktyczne zastosowanie w organizacjach koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Zbiorowość pracowników uznana została za strategiczny zasób przedsiębiorstwa, a pojawienie się troski o ludzi było wynikiem przekonania, że dobrze umotywowany, lojalny, poprawnie dobrany do zadań z punktu widzenia posiadanych kwalifikacji pracownik nie będzie stanowił problemu dla przedsiębiorstwa i przyczyni się do sprawnej realizacji jego celów. Owa „troska o ludzi oznacza przyciąganie, zatrzymanie, rozwój i motywowanie właściwej grupy pracowników oraz pomoc w stworzeniu odpowiedniego klimatu i kultury” [Armstrong 2000, s. 20]. W wersji „twardej” zarządzanie zasobami ludzkimi uwy-

pkula aspekt ilościowy, kalkulacyjny oraz ekonomiczny zarządzania kadrami, gdzie pracownicy traktowani są jako jeszcze jeden element stosunku wkładu do wyniku. W wersji „miękkiej” nacisk położony jest na komunikację, motywację i przywództwo, gdzie większość działań ma na celu zdobycie oddania ludzi [Armstrong 1996, s. 33]. Wersja druga sprzyja poprawie sytuacji pracowników w miejscu pracy między innymi dzięki motywowaniu poprzez stosowanie środków zachęty, tworzeniu „zdrowych” stosunków między pracodawcą a pracownikami, kształtowaniu właściwych relacji między życiem zawodowym i prywatnym. Zasadnicze różnice między zarządzaniem relacjami interpersonalnymi w wydaniu klasycznego zarządzania a zarządzaniem zasobami ludzkimi przytoczono w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Zarządzanie relacjami interpersonalnymi w ujęciu klasycznego zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi

<b>Podstawowe cechy zarządzania relacjami interpersonalnymi w wydaniu klasycznego zarządzania</b>	<b>Uniwersalne cechy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– uznanie pracownika za jednostkę dążącą wyłącznie do maksymalizacji korzyści osobistych,</li> <li>– brak zaufania do pracownika,</li> <li>– zarządzanie przez wymuszanie, przez ściśle określenie wymagań zawartych w wewnętrznych przepisach, normach, regułach organizacyjnych oraz kontrolowanie ich przestrzegania,</li> <li>– dobór i dopasowanie pracowników do istniejących struktur, stanowisk pracy, norm wydajności,</li> <li>– poczucie sukcesu i nieograniczonej władzy ze strony pracodawcy,</li> <li>– kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na dyscyplinie, hierarchii i dyspozycyjności,</li> <li>– stosowanie autokratycznych stylów kierowania,</li> <li>– automatyczne wymienianie pracowników zbytecznych,</li> <li>– traktowanie pracowników wyłącznie jako wykonawców zadań, bez prawa głosu i wyrażania własnych opinii.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– traktowanie ludzi jako cenny zasób organizacji, który należy rozwijać,</li> <li>– orientacja strategiczna, wyrażająca się w integracji celów i polityk sfery zarządzania zasobem ludzkim z misją i strategią organizacji,</li> <li>– kształtowanie kultury organizacji, będącej podłożem spraw personalnych,</li> <li>– decentralizacja decyzji personalnych przez przekazywanie uprawnień decyzyjnych menedżerom liniowym,</li> <li>– kształtowanie umiejętności pracy w zespole i rozwijanie kwalifikacji zawodowych poprzez rozbudowany system szkoleń,</li> <li>– rozwijanie partycypacji w zarządzaniu organizacją,</li> <li>– indywidualizacja stosunków pracy,</li> <li>– odchudzanie zasobu ludzkiego,</li> <li>– zwalnianie pracowników, którzy nie zdołali dostosować się do wprowadzonych zmian organizacyjnych.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Morawski i in. 2010, s. 177-179].

Tabela 1.2. Normalność kontra nowa normalność w gospodarce

Element	Norma dotychczasowa	Nowa normalność
Cykle gospodarcze	Przewidywalne	Brak
Wzrosty i zwyżki	Określone (średnio co 7 lat)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Spadki i recesje	Określone (średnio co 10 lat)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Potencjalny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa	Niski	Wysoki
Ogólna charakterystyka sposobu inwestowania	Ekspansywne, wielokierunkowe	Ostrożne, ukierunkowane
Tolerancja ryzyka rynkowego	Akceptowane	Unikane
Postawa konsumencka	Pewność siebie	Niepewność
Preferencje konsumenckie	Stabilne, ewoluujące	Pełne lęku i walki o bezpieczeństwo

Źródło: [Kotler i Caslione 2009, s. 31].

W epoce dominacji klasycznej szkoły zarządzania stawiano głównie na uzyskanie bardzo wysokiego poziomu wydajności dzięki stworzeniu perfekcyjnej organizacji pracy. W erze zasobów ludzkich cele stają się bardziej złożone. Przedsiębiorstwa dążąc do uzyskania zadowolenia klienta realizują swoje zyski poprzez doskonalenie jakości, uzyskanie innowacji albo też obniżanie ceny dzięki zwiększaniu skali produkcji. Koniec XX wieku przynosi nowe problemy. Wiele wygenerowanych wcześniej doświadczeń czyni zarządzających mądrzejszymi, ale cały szereg narzędzi stało się mało przydatnych ze względu na wzrost poziomu intelektualnego pracowników i złożoności stosowanych form organizacyjnych przedsiębiorstw, jak też niespotykany do tej pory poziom konkurencji, sieciowości gospodarki, wirtualizacji działalności gospodarczej oraz turbulencji otoczenia. Turbulencja ta oznacza często nieprzewidywalne zamieszanie, chaos, szybkie pojawianie się dotąd niespotykanych sytuacji i warunków (tab. 1.2 przedstawia kontrasty między zwyczajnymi cyklami gospodarczymi a gospodarką turbulencji). Sieciowość zaś potęguje złożoność koniecznych do rozwiązania problemów przez fakt krzyżowania się wielu procesów biznesowych prowadzonych przez współdziałające przedsiębiorstwa i konkurujące między sobą ich sieci oraz drgania sieci wywołane przez wzmagane przez emocje impulsy niskosygnałowe. Rozwiązaniem wskazywanym jako sposób radzenia sobie przedsiębiorstw w takich warunkach jest wysoki poziom elastyczności wspartej nadmiarem zdolności, dającej możliwości szybkiej adaptacji do zachodzących w otoczeniu zmian. Przedsiębiorstwa zmieniają więc sposób swojego działania. W zakresie modelu organizacyjnego prowadzą działania „odchudzające” dążąc do koncentracji na tym, co potrafią robić najlepiej. W celu zwiększenia elastyczności i obniżenia kosztów zarządzania dążą do



spłaszczenia struktur organizacyjnych i uzyskania cech rozwiązań organicznych. Dla optymalizacji procesów decyzyjnych rozbudowują systemy komputerowe, aby przyspieszyć procesy przetwarzania i przesyłania informacji. W sferze produkcji wprowadzają elastyczny park maszynowy. W sferze marketingu odchodzą od koncentracji na transakcjach na rzecz koncentracji na relacjach. Ponieważ podstawowym zasobem organizacji jest wiedza – wdrażają systemy zarządzania wiedzą. Dodatkowymi sposobami osiągnięcia owej elastyczności są między innymi [Morgan 1997, s. 110 i n.; Kochoński 2007, s. 87 i n.; Nonaka, Toyama, Konno 2000, s. 26 i n.]:

- minimum specyfikacji, a więc niewielka liczba zasad i regulacji kierujących zachowaniami ludzi,
- stworzenie kultury organizacyjnej pozwalającej szybko dostosować się do wymagań klientów i konkurencji (tolerancja niepewności, gotowość do zmian, autokreatywność),
- szybka reakcja i wykorzystanie kreatywności pracowników,
- wewnętrzna niestabilność i twórczy chaos,
- wymagana różnorodność (a więc takie wewnętrzne zróżnicowanie organizacji, które jest adekwatne do zróżnicowania panującego w otoczeniu),
- redundancja informacji i funkcji,
- praca zespołowa,
- autonomia ludzi i zespołów ludzkich,
- kontrola organizacji (technologii, struktury, kultury) i otoczenia, a więc ciągle gromadzenie informacji.

Ponieważ dodatkowe źródło sukcesu przedsiębiorstw upatruje się w wykorzystaniu wysoko wykwalifikowanych, autokreatywnych i utalentowanych kadr zmiany musiały także dotknąć sferę personalną. Nowe wymagania, zwłaszcza konkurowanie wiedzą, spowodowały wyłonienie się nowej struktury zasobu ludzkiego pracującego dla organizacji i koncepcji realizacji funkcji personalnej. Wzrosło zainteresowanie zarządzaniem tzw. kapitałem ludzkim oraz talentami.

Całość tych zmian powoduje wiele nowych problemów w zakresie kształtowania zachowań ludzkich w organizacjach. Wynikają one zarówno z nowych oczekiwań pracowników pracujących dla organizacji, jak i dużych wymagań wobec nich ze strony pracodawców. W ten sposób wyłania się nowy wymiar kształtowania zachowań ludzkich w organizacjach, zawierający nowe poglądy na wiele zagadnień z zakresu zachowań organizacyjnych i nowe sposoby podejścia do ludzi. Jego szczególnym wyróżnikiem jest obecny kontekst wszelkich działań ludzi w obrębie organizacji, czyli warunki zarządzania wiedzą. Celem jest więc dążenie do optymalizacji procesów generowania i wykorzystania wiedzy w organizacjach. Biorąc to pod uwagę w niniejszym

rozdziale poruszono zagadnienie nowej struktury zasobu ludzkiego pracującego dla organizacji, wymagań wobec ludzi i ról przez nich pełnionych w warunkach zarządzania wiedzą, zarządzania kapitałem ludzkim i talentami oraz przywództwa w nowych warunkach wewnątrzorganizacyjnych.

## **1.2. Struktura zasobu ludzkiego organizacji ery gospodarki opartej na wiedzy**

W efekcie postępu organizacyjno-technicznego, zmian w strukturze wykształcenia społeczeństw krajów rozwiniętych, nowych wymagań pracodawców w stosunku do pracobiorców i zmiany sposobu działania organizacji w turbulentnym otoczeniu, ukryzalizowała się nowa struktura zasobów ludzi pracujących dla organizacji gospodarczych.

Przyjmując szerokie spojrzenie na zasób ludzki organizacji i uwzględniając wiele literaturowych typologii współczesnych pracowników (np.: [Handy 1998, s. 83; Edvinsson i Malone 2001, s. 94-97; Morawski 2009, s. 84-85; Antczak 2004, s. 98]), a także opinie o szczególnym znaczeniu tzw. pracowników wiedzy [Drucker 2002, s. 430; Vorbeck, Finke 2001, s. 44-45; Morawski 2009, s. 40], ludzi pracujących dla organizacji podzielić można na następujące główne grupy:

- pracowników wiedzy,
- personel,
- partnerów uczestniczących w procesie tworzenia wartości.

Stworzenie terminu „pracownicy wiedzy” przypisywane jest P. Druckerowi, który dostrzegł w latach 50. XX wieku nową grupę pracowników „chodzącą” do ówczesnych przedsiębiorstw. Pojęciami bliskoznacznymi są: specjaliści, profesjonalści, eksperci, pracownicy umysłowi, intelektualiści. Ich szczególną cechą jest posiadanie, tworzenie i wykorzystywanie w swojej pracy wartościowej wiedzy [Nogalski, Surawski 2008, s. 118-120]. Pracownicy wiedzy określani są jako specjaliści nowego typu. Posiadają umiejętności fachowe, kompetencje interpersonalne i unikalne kompetencje, których wykorzystanie kreuje wartość dodaną zawartą w nowoczesnych produktach i technologiach. Ich praca wymaga zaangażowania intelektualnego, refleksji, skupienia, twórczej pasji i osobistego zainteresowania wykonywanym zadaniem [Skrzypek 2009, s. 70]. Pracownicy wiedzy stanowią centralną grupę zasobu ludzkiego ze względu na posiadanie kluczowego zasobu wiedzy spersonalizowanej pozwalającego działać i rozwijać się organizacji.

Pracownicy wiedzy zajmują zróżnicowane stanowiska i pełnią różnorodne funkcje (np. kierownicze i samodzielnych specjalistów lub liderów zespołów). Dlatego też można ich różnicować według różnych kryteriów, na przykład według pozycji zajmowanej w strukturze organizacyjnej i zadań związanych

z kreowaniem wiedzy. Przykładowo, I. Nonaka i H. Takeuchi [2000, s. 186-192] pracowników wiedzy dzielą na trzy grupy: praktyków wiedzy (pierwsza linia biznesu), konstruktorów wiedzy (średnie kierownictwo) i dowódców wiedzy (naczelne kierownictwo). Natomiast K. North wyróżnia pięć grup pracowników wiedzy w zależności od pełnionych przez nich funkcji w organizacji i wymagań kompetencyjnych: praktyków wiedzy (pracownicy operacyjni), inżynierów wiedzy (kierownicy średniego szczebla zarządzania), wizjonerów (najwyższe kierownictwo), menedżerów informacji i infrastruktury (kierownicy operacyjnego szczebla zarządzania), personel wspierający (sekretarki, pomocniczy personel biurowy) [Vorbeck, Finke 2001, s. 44]. M. Morawski [2009, s. 84] pracowników wiedzy dzieli zaś na: pracowników kluczowych, menedżerów procesów wiedzy, dojrzałych specjalistów, obiecujące talenty<sup>1</sup>.

Pracownicy wiedzy stanowią tę część zasobu ludzkiego, która stopniowo będzie zwiększać swój udział w ogólnej liczbie ludzi pracujących dla przedsiębiorstw. Wymusza to konieczność dokonania zmian w sposobach kierowania, prowadzenia coachingu i motywacji [Barner 1996, s. 16]. Przykładowo w firmie Swatch w 2000 r. jeden wysoko wykwalifikowany inżynier mógł obsługiwać kilkadziesiąt zautomatyzowanych maszyn produkujących zegarki, podczas gdy do obsługi maszyn wcześniejszej generacji potrzebna była znacznie większa liczba mniej wykwalifikowanych pracowników [Avery 2009, s. 63].

Personel to ludzie zatrudnieni w organizacji, których nie można zaliczyć do pracowników wiedzy, ale dzięki nim realizowany jest cały szereg funkcji standardowych w organizacji, np. wystawianie faktur, obsługa sekretariatu, wprowadzanie danych do baz, obsługa central telefonicznych, dokonywanie rozliczeń z kooperantami i klientami indywidualnymi, obsługa urzędzeń produkcyjnych. Dla realizacji tych czynności muszą niejednokrotnie posiadać specjalistyczną wiedzę i umiejętności, ale ich udział w kreowaniu i udostępnianiu wiedzy jest znacząco ograniczony. Poza tym w codziennej pracy wykorzystują głównie wiedzę ogólnie dostępną.

Partnerzy uczestniczący w procesie tworzenia wartości to konsultanci, przedstawiciele nauki, partnerów gospodarczych (np. leasingowany personel), dostawców i klientów instytucjonalnych oraz indywidualnych, którzy przejęli wykonanie pewnych zadań od organizacji lub wspomagają ich realizację, np. współuczestniczą w pracach B+R, tworzą projekty racjonalizatorskie, samodzielnie określają cechy produktów, projektują komputerowo elementy kupowanych produktów, zbierają informacje, tworzą hasła reklamowe, uczestniczą w planowaniu i realizacji przedsięwzięć, dokonują przelewy bankowe itp. Z punktu widzenia wielkości wkładu w tworzoną

---

<sup>1</sup> Typologie i charakterystyki pracowników wiedzy szeroko opisano w rozdziale II.

wartość oraz wiedzy jaką udostępniają organizacji do tworzenia wartości, owych partnerów uczestniczących można podzielić na zewnętrznych pracowników wiedzy i partnerów wspomagających.

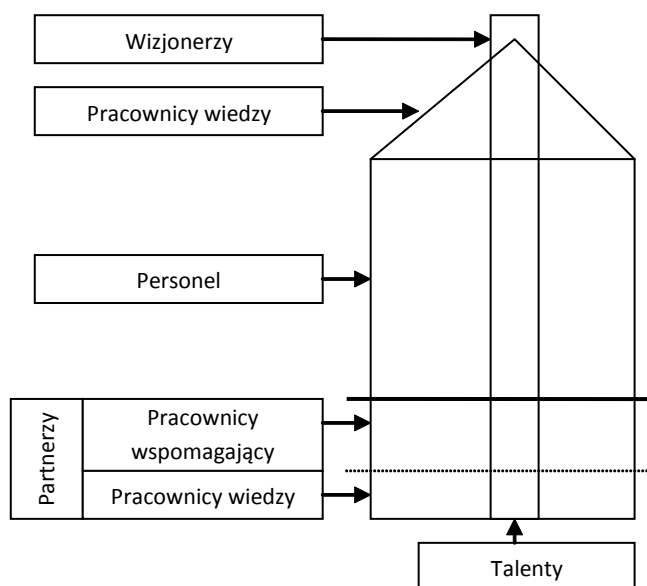
Z powyższej typologii wynika, że szczególne znaczenie dla organizacji mają pracownicy wiedzy. O ile istnieje w organizacji poprawność doboru ludzi na kluczowe stanowiska związane z pełnieniem funkcji zarządczych i specjalistycznych, to właśnie pracownicy wiedzy powinni je zajmować. Jednak nie można pomniejszać roli pozostałych grup pracujących dla organizacji, choćby przez fakt, że efekty ich pracy determinują koszty funkcjonowania organizacji oraz że swoją pracą wspomagają pracowników wiedzy.

W ramach każdej ze wskazanych grup ludzi pracujących dla organizacji można dodatkowo wyłonić jeszcze jedną przekrojową kategorię osób szczególnie uzdolnionych, tzw. talenty. Talenty te to osoby posiadające wysoko rozwinięte zdolności, które dają im ponad przeciętne możliwości pozwalające uzyskiwać bardzo dobre rezultaty w jakimś zakresie swojej pracy. Wśród utalentowanych pracowników można przykładowo wymienić:

- tworczych innowację na skalę światową grupę technologów,
- członka personelu organizacji na co dzień pracującego w biurze, wykonującego proste prace wspomagające samodzielnych specjalistów, ale posiadającego wysoką inteligencję lingwistyczną dającą mu szczególną zdolność do uczenia się i posługiwania językami obcymi, co w sprawny sposób wspomaga kontakty specjalistów z przedstawicielami firm zagranicznych,
- sprzedawcę potrafiącego znakomicie rozpoznawać potrzeby oraz pragnienia klienta i dobrać do nich odpowiednią technikę zachęcenia do dokonania zakupu, dzięki czemu uzyskującego najlepsze wyniki sprzedaży z całej grupy sprzedawców,
- konsultanta zewnętrznego będącego pracownikiem wiedzy posiadającym oprócz specjalistycznej wiedzy z zakresu zachowań organizacyjnych także rozbudowaną inteligencję emocjonalną, tworzącą talent pozwalający mu sprawnie diagnozować i rozwiązywać problemy tkwiące u podstaw funkcjonowania społecznego środowiska pracy.

Reasumując, strukturę zasobu ludzkiego organizacji opartej na wiedzy można przedstawić w formie „domu” (rys. 1.1) będącego metaforą organizacji, którego ściany budowane są przez personel realizujący cały szereg głównie standardowych procesów prowadzących do wytworzenia wartości i wspomagających pracę pracowników wiedzy. Pracownicy wiedzy zatrudnieni w organizacji stanowią dach domu, chroniący organizację przed różnego typu zagrożeniami pojawiającymi się w otoczeniu. Mało widoczną podmurówkę ścian

i niewidoczne fundamenty tworzą natomiast partnerzy zewnętrzni uczestniczący w tworzeniu wartości, to jest pracownicy wiedzy firm kooperujących lub realizujących outsourcing (np. informatycy konserwujący i czuwający nad działaniem systemu komputerowego, technolodzy, konsultanci specjalizujący się w ocenie sytuacji finansowej organizacji) oraz pracownicy wspomagający (obsługa sekretariatów, kas, portierni, ochrona itd.). W ramach każdej ze wskazanych grup ludzi pracujących dla organizacji są ujawnione lub nieujawnione talenty, a więc ludzie posiadający wybitne zdolności. Ująć ich można jako ścianę nośną, dzięki której całość staje się szczególnie stabilna, spójna i dąży sprawnie do osiągnięcia założonych celów. W strukturze zasobów ludzkiego wystąpić także mogą talenty w postaci wizjonerów (ujęci tu jako komin budowli). Są to najczęściej założyciele i twórcy rozwoju organizacji, których nie można zaliczyć do żadnej z wcześniej wskazanych grup składowych ludzi pracujących dla organizacji. Dzięki ambitnej wizji, talentowi przywódczemu i rozbudowanej intuicji doprowadzili oni do stworzenia i rozwoju organizacji.



Rys. 1.1. „Dom” zasobów ludzkich nowej generacji

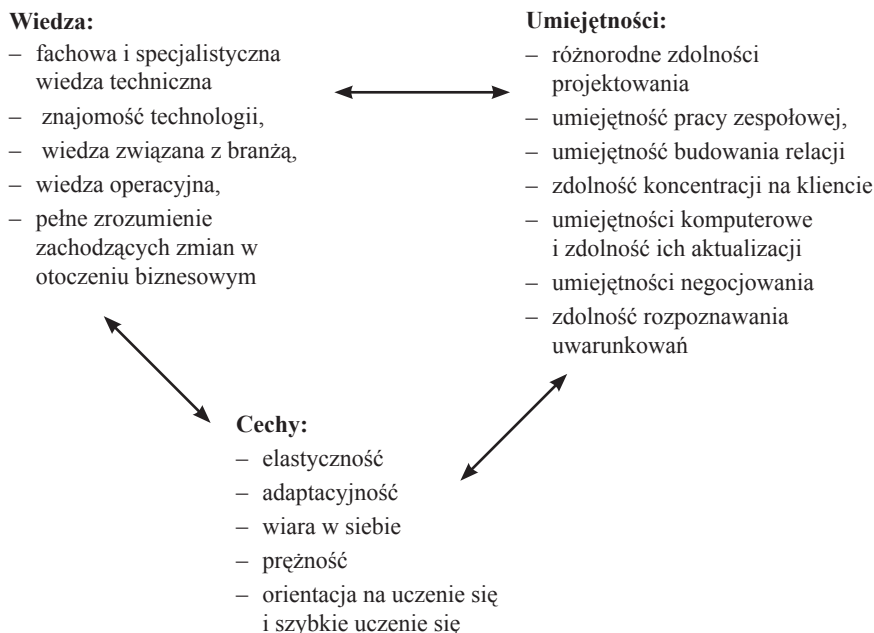
Źródło: opracowanie własne.

### 1.3. Zmiana w układzie kompetencji ludzi pracujących dla organizacji

Od zaistnienia gospodarki opartej na wiedzy znacząco wzrosły wymagania kompetencyjne w stosunku do pracowników. Kompetencje wskazywane pod koniec XX wieku jako podstawowe dla pracowników znacząco

zostały rozszerzone zwłaszcza w zakresie wiedzy (przykładowe wymagania kompetencyjne przedstawia rys. 1.2). Jednak wiedza to nie wszystko. Coraz większą uwagę zwraca się na ukierunkowanie twórcze i autokreatywność pracowników (czyli „zależy mi na tym jak będzie”), które wymagają chęci, motywacji i umiejętności wykorzystywania okazji. Bez autokreatywności ludzie posiadający cenną wiedzę często spoczywają na laurach, nie wykorzystując swoich walorów intelektualnych tracą swoją przewagę nad innymi, a ich umiejętności szybko tracą na znaczeniu [Quinn, Anderson, Finkelstein 2006, s. 212].

Szczególnym elementem kompetencji współczesnego pracownika niezbędnym dla funkcjonowania w warunkach gospodarki opartej na wiedzy jest postawa zaufania. Zaufanie traktowane jako postawa wobec drugiej strony kontaktu wpływa na relacje między ludźmi i całymi grupami społecznymi, reprezentującymi różne organizacje. U jego podstaw leży szacunek dla drugiej strony. Jego brak niszczy zadowolenie z kontaktów z innymi ludźmi, wpływa destrukcyjnie na zespołowość oraz może skutecznie eliminować stan zaufania. W ramach współczesnych koncepcji zarządzania zaufanie wydaje się być szczególną cechą stanowiącą:



Rys. 1.2. Kompetencje wymagane od pracowników nowej gospodarki

Źródło: [McGregor, Tweed, Pech 2004, s. 159].

- podstawę realizacji procesów zespołowego uczenia się,
- jeden z warunków wewnętrznej spójności zespołów funkcjonujących w organizacji, a także poprawności relacji zachodzących między nimi,
- podłoże przebiegu między organizacjami poprawnych kontaktów wzajemnych niezbędnych do realizacji wspólnych partnerskich przedsięwzięć,
- w procesach tworzenia i transferu wiedzy, czynnik sukcesu umożliwiający osiągnięcie wysokiej jakości relacji między ludźmi (por.: [Gableta 2003, s. 146-147]),
- fundament organizacyjnego zdrowia w zakresie kształtowania się stosunków międzyludzkich i minimalizowania stresów,
- podłoże usamodzielniania pracowników, a następnie pełnego wykorzystania ich kompetencji i talentów,
- w ramach zarządzania innowacjami, podstawę dopuszczenia do eksperymentowania, tworzenia nowości i wdrożeń innowacji,
- element kapitału intelektualnego, który pozwala rozwijać jego składniki, a przede wszystkim kapitał ludzi oraz kapitał relacyjny (zwłaszcza klienta).

Innym istotnym elementem kompetencji jest postawa lojalności wobec organizacji. Jej interpretacja w ostatnim czasie musiała ulec zmianie. W erze przemysłowej wymagane było od pracowników pełne podporządkowanie się woli pracodawcy i kierownictwa oraz pożądana była gotowość poświęceń na rzecz organizacji. Za taką postawę pracownicy liczyli na odwzajemnienie się pracodawcy pewnością zatrudnienia, hojnymi świadczeniami i podwyżkami płac. Jednak w drugiej połowie lat 80. XX wieku, w reakcji na wzrost światowej konkurencji, wrogie przejęcia, wykupywanie przedsiębiorstw za ich kredyty i podobne zjawiska, korporacje zaczęły rezygnować z tradycyjnej polityki pewności zatrudnienia, starszeństwa i wysokich wynagrodzeń [Robbins 1998, s. 30].

Tabela 1.3. Modele pracownika lojalnego wobec pracodawcy i lojalnego wobec samego siebie

<b>Model pracownika lojalnego wobec swojego pracodawcy</b>	<b>Model pracownika lojalnego wobec samego siebie</b>
<b>Postawy</b>	<b>Zachowania</b>
Silna wewnętrzna motywacja do pracy w przedsiębiorstwie	Ciągle poszukiwanie nowych ofert pracy
Utożsamianie się z organizacją	Rekomendowanie samego siebie (lub zleceniodawcy jeśli dotyczy tego umowa)
Emocjonalne przywiązanie do organizacji dającej zatrudnienie	Dbłość o wszystkich potencjalnych klientów (zleceniodawców), rozwijanie współpracy
Uczciwość, prawność wobec pracodawcy	Kształtowanie własnego autorytetu, niepodważalnie autorytetów zleceniodawców
Zaangażowanie	Zachowanie zgodne z własnymi normami z elastycznym dostosowaniem się do norm zleceniodawców, inicjatywa w wielu organizacjach
Uczenie się i wykorzystanie wiedzy dla dobra organizacji zatrudniającej	Tworzenie pozytywnych relacji ze wszystkimi podmiotami otoczenia
Poswięcenie	Gotowość ponoszenia dodatkowego wysiłku w przypadku zagrożenia zleceniodawcy, ale też własnej pozycji na rynku
Dbłość o zachowanie poziomu konkurencyjności organizacji	Ochrona własnego kapitału intelektualnego za pomocą praw autorskich, patentów itp.

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu [Piórkowska-Wojciechowska 2005, s. 465-466].



Wzór ten rozpowszechnił się na inne, mniejsze organizacje. Wobec tych zmian nastąpił kryzys klasycznie rozumianej lojalności, a w związku z częstymi zmianami pracy i pojawieniem się nowych form zatrudnienia (jak np. samo zatrudnienie i praca na własny rachunek) oraz organizacyjnych (jak organizacja sieciowa i wirtualna), musiała nastąpić zmiana interpretacji lojalności. Nowa era zastąpiła 100% lojalność pracownika wobec pracodawcy 100% lojalnością człowieka wobec samego siebie (tabela 1.3).

Wobec zachowań organizacyjnych pojawia się więc cały szereg nowych wymagań. Rozwiązaniu muszą ulec między innymi problemy:

- w jaki sposób pozyskać i utrzymać pracujących dla organizacji ludzi, którzy posiadają rozbudowane zasoby wiedzy i talenty?
- w jaki sposób przekonać tych ludzi, aby mimo krótkiego czasu pracy dla organizacji chcieli dzielić się wiedzą, tworzyć nowe zasoby wiedzy i wykorzystywać je na rzecz organizacji?
- w jaki sposób osiągnąć kulturę współdziałania, zaangażowania, wzajemnego szacunku i zaufania w warunkach dużej zmienności zatrudnienia i relacji współpracy?
- jak uzyskać do pracy na rzecz organizacji ludzi lojalnych wobec siebie o zachowaniach w pełni etycznych?

Próby rozwiązania tych problemów realizowane są między innymi w ramach zarządzania kapitałem ludzkim i talentami.

#### **1.4. Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji**

Osiągnięcie celów organizacji poprzez zarządzanie zasobem ludzkim w praktyce jest zróżnicowane. A. Bird i S. Beechler wskazują w tym zakresie trzy podstawowe strategie personalne [Krupski, Niemczyk, Stańczyk 2009, s. 126]:

- strategię eksploatawania zasobów ludzkich – ukierunkowaną na efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich dla osiągnięcia krótkookresowych celów organizacji i ciągłe dostosowywanie umiejętności pracowników do wymagań stanowisk pracy,
- strategię akumulowania zasobów ludzkich – ukierunkowaną na zatrudnianie ludzi posiadających duży, ukryty potencjał i długofalowe doskonalenie tego potencjału,
- strategię stymulowania zasobów ludzkich – ukierunkowaną na kreowanie nowej wiedzy drogą odpowiedniego doboru kadry i właściwego oddziaływania motywacyjnego.

W organizacjach stosujących strategię eksploatawania zasobów ludzkich wystarczające jest oparcie zarządzania zasobem ludzkim na klasycznych narzędziach personalnych. W nich zazwyczaj występuje „twarda” postać zarządzania zasobem ludzkim polegająca na traktowaniu ludzki jako składnika stosunku wkładu do wyniku. Praktycznym wyrazem tego jest naj-

częściej minimalizowanie kosztów pracy i zatrudnienia. Jednak tego typu podejście do ludzi w organizacjach dążących do zdobycia pozycji lidera lub profesjonalisty w pewnym zakresie działania nie daje szans powodzenia. Dlatego też organizacje stawiające na rozwój, procesy generowania wiedzy, pełną zdolność adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu i uzyskanie miana organizacji opartej na wiedzy stosują strategie stymulowania lub akumulowania zasobów ludzkich. Ich wyrazem jest zarządzanie kompetencjami lub kapitałem ludzkim, w ramach których to koncepcji szczególnie zainteresowanie kładzie się na pozyskanie, rozwój i wykorzystanie zasobów będących w posiadaniu pracowników wiedzy. Strategia akumulowania zasobów ludzkich wyróżnia się dodatkowo wykorzystaniem zarządzania talentami.

Ujęcie kapitału ludzkiego jako konfiguracja zasobów tworzących osobiste kapitały intelektualne ludzi wymusza konieczność wyróżnienia dwóch zasadniczych poziomów, na których koncentruje się zestaw działań z zakresu zarządzania tym zasobem: poziom kapitału intelektualnego człowieka, poziomu kapitału ludzkiego (kapitału intelektualnego zespołu ludzi). U podłoża tego podziału leży założenie, że punktem wyjścia w procesie budowania kapitału intelektualnego organizacji jest dobór i rozwój indywidualnych kapitałów intelektualnych pojedynczych pracowników oraz ich umiejętności działania w obrębie całego zasobu ludzkiego organizacji i będącego w jego posiadaniu zasobu intelektualnego.

Bazując na ujęciu D.J. Skyrme [1999, s. 142] można przyjąć, że na kapitał intelektualny człowieka składają się z następujące elementy:

- kompetencje, stanowiące kombinację wiedzy, zdolności do działania (w tym między innymi talentów i intuicji) oraz postaw wobec życia, pracy i biznesu, które tworzą całość w odniesieniu do celów i warunków działania,
- czynniki strukturalne – to głównie relacje w obrębie międzyludzkiej sieci wewnątrzorganizacyjnej (w ramach struktury formalnej i nieformalnej organizacji) odzwierciedlone ilością i jakością kontaktów dających dostęp do informacji i wiedzy oraz innych zasobów, lokalizacja pozycji w tej sieci wraz ze wzajemnymi uzależnieniami (relacjami uzależniającymi i uzależnieniami) determinowana między innymi przez formalny i rzeczywisty autorytet, udział w procesach i zakres możliwości sterowania nimi,
- czynniki klienckie, które stanowią sieć kontaktów z partnerami zewnętrznymi (dostawcami, klientami itp. jak też z pracodawcami) i siłę wpływów (między innymi dzięki wypracowanej indywidualnej reputacji), koneksje,
- osobista własność intelektualna (np. posiadane prawa autorskie, patenty).

Prowadzenie działań z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim w odniesieniu do osobistego kapitału intelektualnego człowieka zmienia znacząco przebieg takich procesów, jak planowanie, rekrutacja i selekcja, adaptacja, przyjmowanie, przemieszczanie i zwalnianie, wybór form zatrudnienia, ocenianie, awansowanie czy wynagradzanie. Uwzględnienia bowiem wymagają takie przykładowo czynniki, jak indywidualne źródła informacji człowieka tkwiące poza organizacją (np. podczas planowania dostępu do źródeł wiedzy), które opierają się często na nieformalnych relacjach i nieformalnej komunikacji (dlatego też trudne do zidentyfikowania podczas selekcji), przynależność do różnego rodzaju wspólnot (np. wirtualnych, praktyków) i organizacji, prestiż społeczny, ilość i siła relacji z potencjalnymi grupami klientów czy bieżącymi klientami, rzeczywiste postawy jakie człowiek ma skłonność przyjmować, kontekst posiadanego przez organizację kapitału intelektualnego (a więc kapitału ludzkiego, strukturalnego, klienckiego i własności intelektualnej organizacji). Zarządzanie kapitałem ludzkim na poziomie osobistego kapitału człowieka polega na planowaniu procesów personalnych w odniesieniu do kapitału intelektualnego pracownika, ich organizowaniu, kierowaniu ludźmi je realizującymi, kontrolowaniu ich przebiegu oraz efektów, a także podejmowaniu decyzji na każdym z etapów tego procesu zarządzania.

Na zarządzanie kapitałem ludzkim można patrzeć co najmniej z czterech różnych perspektyw. Po pierwsze zarządzanie to polega na realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na kapitale ludzkim umożliwiających realizację celów organizacji w sposób sprawny i pozwalający osiągać wysoką efektywność ekonomiczną. Po drugie, to postępowanie normujące i dyspozycyjne dążące do stworzenia odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawne wykorzystanie przez ludzi będącego w ich posiadaniu kapitału ludzkiego, w tym stworzy warunki samoorganizacji i samozarządzania. Po trzecie, polega na odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów organizacyjnych, technicznych, społecznych, prawnych i ekonomiczno-finansowych, na których opiera się i które wykorzystuje system zarządzania kapitałem ludzkim. Po czwarte, w sensie instytucjonalnym zarządzanie to obejmuje system stanowisk i zespołów pracowniczych realizujących zadania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim. Można tu wyróżnić poziom strategiczny (strategia wiedzy, strategię zarządzania wiedzą, pomiar kapitału ludzkiego itp. zagadnienia realizowane przez naczelne kierownictwo z istotnym wsparciem poziomu taktycznego i operacyjnego, np. wspólne tworzenie wizji przyszłości i planów działania), taktyczny (np. menedżer zarządzania talentami) i operacyjny (ludzie działający w zespołach). Cechą charakterystyczną jest to, że na każdym z tych poziomów realizowane są zadania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, gdzie ludzie uczą się jak

się uczyć, kształtują relacje, sterują transferem i wykorzystaniem różnych typów wiedzy itp.

Zarządzania kapitałem ludzkim nie należy traktować jako zbioru działań personalnych adekwatnych do funkcji zarządzania zasobem ludzkim organizacji. Zarządzanie kapitałem ludzkim jest koncepcją o wiele szerszą, która w praktyce stanowi połączenie działań personalnych z zadaniami z zakresu zarządzania wiedzą. Naczelnym jej celem jest optymalizacja wykorzystania zasobów intelektualnych ludzi pracujących dla organizacji (zwłaszcza wiedzy spersonalizowanej) w procesach generowania i zastosowania wiedzy w organizacji. Zatem szczególnie ważnym zadaniem z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim jest tworzenie właściwej przestrzeni dla działań ludzkich, co polega między innymi na:

- odpowiedniej lokalizacji człowieka w obrębie zespołów pracowniczych (w tym wirtualnych),
- wprowadzaniu do pracy zespołowej,
- osłabianiu siły zależności hierarchicznych (delegowanie uprawnień i odpowiedzialności na poziom wykonawstwa, zmiana ról kierowniczych lub eliminacja formalnego przywództwa na rzecz nieformalnego i często zmieniającego się, ograniczenie liczby szczebli zarządzania i ilości stanowisk kierowniczych, zmiana stylu kierowania),
- zwiększaniu autonomii pracowników i możliwości bezpośrednich kontaktów między nimi, jak i przy wykorzystaniu techniki łączności (np. tworzenie pokoi rozmów, reorganizacja przestrzeni pracy mająca na celu usuwanie barier między ludźmi, np. likwidacja ścianek działowych, indywidualnych pomieszczeń czy indywidualnych stanowisk pracy, wyposażenie pracowników w nowoczesne urządzenia telekomunikacyjne),
- rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji przez wdrażanie zasad zdrowej organizacji,
- wspieraniu stosunków pozaformalnych, a więc wzajemnej troski, przyjaźni, miłości, zaufania między ludźmi i wzajemnych zobowiązań,
- wsparciu inicjatyw pracowniczych zwłaszcza powstających w obrębie różnego rodzaju wspólnot np. praktyków, ale także formalnie funkcjonujących zespołów i organów przedstawicielskich pracowników (komitetów, rad pracowniczych),
- wprowadzeniu pełnego procesu organizacyjnego uczenia się,
- umożliwieniu rozwoju sieci kontaktów partnerskich z otoczeniem organizacji,
- kształtowaniu pożądanego klimatu i kultury organizacyjnej.

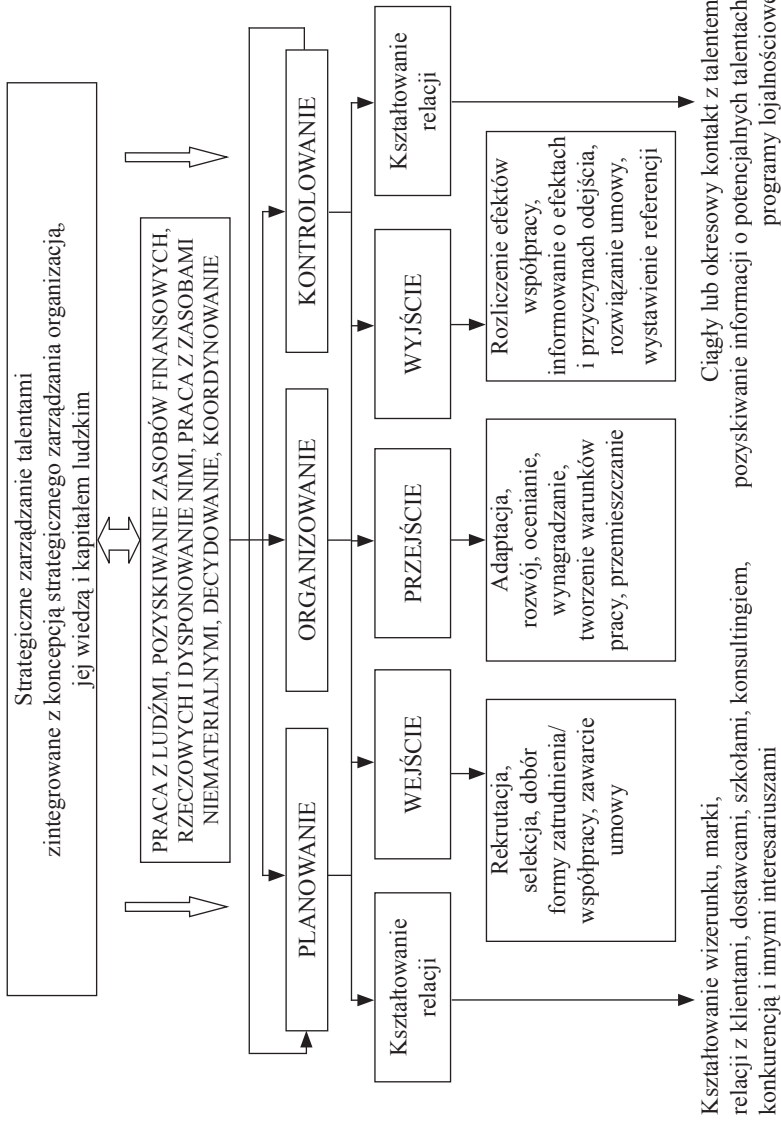
## 1.5. Zarządzanie talentami w organizacji

Zarządzanie talentami jest zintegrowanym i systematycznym procesem przyciągania, angażowania i utrzymania kluczowych pracowników i potencjalnych liderów [Kock, Burke 2008, s. 461]. Współcześnie jednak organizacje zarządzające talentami rozszerzają swoje zainteresowanie na pracowników wszystkich poziomów organizacji [Heinen, O'Neill 2004, s. 68]. Zatem zarządzanie talentami staje się narzędziem budowania wskazanej wcześniej „ściany nośnej domu zasobu ludzkiego nowej generacji”. Celem wchodzących w jego skład działań jest optymalizacja wkładu utalentowanych ludzi w funkcjonowanie i rozwój organizacji.

Ważnym elementem koncepcji zarządzania talentami jest wskazanie w jaki sposób podejmować wysiłki, aby budować lojalność i zatrzymać w organizacji utalentowanych pracowników, począwszy od kształtowania właściwych relacji na linii przełożony-talent, poprzez zapewnienie równowagi między życiem zawodowym i osobistym takiej jednostki, kończąc na specjalnych programach rozwojowych dla wybitnie uzdolnionych [Cielemęcki 2009, s. 35]. Czyli zarządzanie talentami staje się instrumentem rozwoju kapitału ludzkiego organizacji i to bardzo ważnym, gdyż podejmowane działania są skierowane na osoby najbardziej uzdolnione.

Chyba najczęściej zarządzanie talentami określane jest jako zbiór działań kadrowych skoncentrowanych na osoby wybitnie uzdolnione. A. Miś i A. Poczowski wskazują wręcz, że zazwyczaj „zarządzanie talentami obejmuje takie same lub podobne kluczowe procesy, jakie podejmowane są w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, lecz – poza typowymi – często wykorzystywane są bardziej wyrafinowane techniki i metody” [Miś, Poczowski 2008, s. 50].

Obecnie trudno jest wskazać lub nawet mówić o jednym optymalnym modelu zarządzania utalentowanymi pracownikami. Jego praktyczny kształt warunkowany jest – jak wskazuje S. Borkowska [2007, s. 181] – rodzajem prowadzonej działalności przez organizację, jej strategią, strukturą, kulturą i otoczeniem. Poczynania podejmowane w ramach zarządzania talentami, a zwłaszcza strategie zarządzania talentami, muszą być zintegrowane z ogólną koncepcją strategicznego zarządzania organizacją, strategicznym zarządzaniem wiedzą i kapitałem ludzkim organizacji. Ponadto działania te powinny być odpowiednio zróżnicowane i zindywidualizowane (oczywiście przy zachowaniu ogólnych zasad wynikających ze strategii zarządzania talentami) w stosunku do każdego z utalentowanych pracowników, z uwzględnieniem: typu (rodzaju) talentu (uzdolnienia), oczekiwań utalentowanego pracownika stawianych wobec organizacji, fazy cyklu życia talentu. Można jednak przedstawić ogólny model zarządzania talentami operacjonizujący podstawowe funkcje i zadania (rys. 1.3).



Rys. 1.3. Operacjonalizacja funkcji i zadań systemu zarządzania talentami

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę zmianę sposobów kształtowania zachowań ludzi w organizacjach, szczególnie istotna staje się grupa działań związanych z kształtowaniem relacji z potencjalnymi talentami. Podstawą ich są:

- ciągle monitorowanie poziomu satysfakcji pracowników z pracy i uczestnictwa w funkcjonowaniu organizacji,
- identyfikowanie zmian w rodzaju i poziomie oczekiwań,
- identyfikowanie i kształtowanie klimatu organizacyjnego,
- wyprowadzanie wniosków z uzyskiwanych informacji i wprowadzanie na bieżąco zmian w sposobach motywowania pracowników i warunkach ich pracy,
- kształtowanie kultury wzajemnego szacunku, zaufania, współpracy, lojalności i relacji opartych na wzajemnych zobowiązaniach.

## **1.6. Układ ról ludzi w organizacji zarządzającej wiedzą i talentami**

Elementem potęgującym złożoność zachowań ludzi w organizacjach jest zbiór przez nich pełnionych ról wobec swoich współpracowników, zespołów pracowniczych, kierownictwa i podwładnych, całej organizacji i podmiotów otoczenia. Zarządzanie wiedzą, kapitałem ludzkim i talentami angażuje wszystkich ludzi pracujących dla organizacji wzbogacając role przez nich pełnione.

Poniżej scharakteryzowano główne role kluczowych pracowników w organizacji wynikające z zarządzania wiedzą i talentami.

Role wizjonerów to:

- tworzenie wizji, misji organizacji w fazie narodzin i młodości organizacji,
- tworzenie wizji wiedzy w fazie jej dojrzałości,
- określanie lub współudział w budowaniu strategii zarządzania talentami,
- poszukiwanie i identyfikowanie talentów i pracowników wiedzy w fazie narodzin organizacji,
- współudział w poszukiwaniu i identyfikacji talentów oraz pracowników wiedzy w fazie rozwoju, dojrzałości i odnawiania organizacji,
- kształtowanie relacji z talentami i pracownikami wiedzy,
- kształtowanie form zatrudnienia lub współpracy z talentami i pracownikami wiedzy,
- promowanie realizacji procesów organizacyjnego uczenia się,
- kształtowanie relacji z klientami i innymi interesariuszami organizacji.

Role pracowników wiedzy to:

- realizacja podstawowych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą (kształtowanie wizji wiedzy, dobór i wykorzystanie strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą, kształtowanie kultury organizacyjnej itd.), współudział w budowaniu strategii zarządzania talentami,
- kreowanie, pozyskiwanie i udostępnianie wiedzy,
- kształtowanie i udostępnianie relacji,
- współudział w identyfikacji talentów,
- pozyskiwanie do współpracy utalentowanych ludzi i pracowników wiedzy,
- kształtowanie warunków i ukierunkowanie procesów organizacyjnego uczenia się,
- tworzenie programów kształtowania wizerunku organizacji i relacji z klientami.

Do podstawowych ról utalentowanego personelu zaliczyć można:

- werbunek koleżeński,
- kształtowanie relacji z klientami i innymi interesariuszami organizacji,
- pozyskiwanie wiedzy z różnych źródeł,
- współudział w kształtowaniu świadomości pozostałego personelu o roli pracowników wiedzy i talentów w organizacji,
- współudział w identyfikowaniu talentów,
- wspomaganie i realizacja niektórych operacyjnych zadań z zakresu zarządzania wiedzą (np. identyfikacja, gromadzenie, transfer, zapisywanie, przechowywanie, stosowanie wiedzy).

Role utalentowanych partnerów to:

- współudział w identyfikacji talentów,
- przekazywanie informacji o pracownikach wiedzy i talentach,
- współudział w kształtowaniu relacji z pracownikami wiedzy i talentami,
- kształtowanie relacji z klientami i innymi interesariuszami organizacji,
- pozyskiwanie wiedzy,
- dzielenie się wiedzą,
- współudział w procesach kreowania wiedzy.

Role pozostałych pracowników zaliczanych do personelu to:

- wspomaganie w pracy pracowników wiedzy i talentów,
- współudział w identyfikacji talentów,
- werbunek koleżeński,



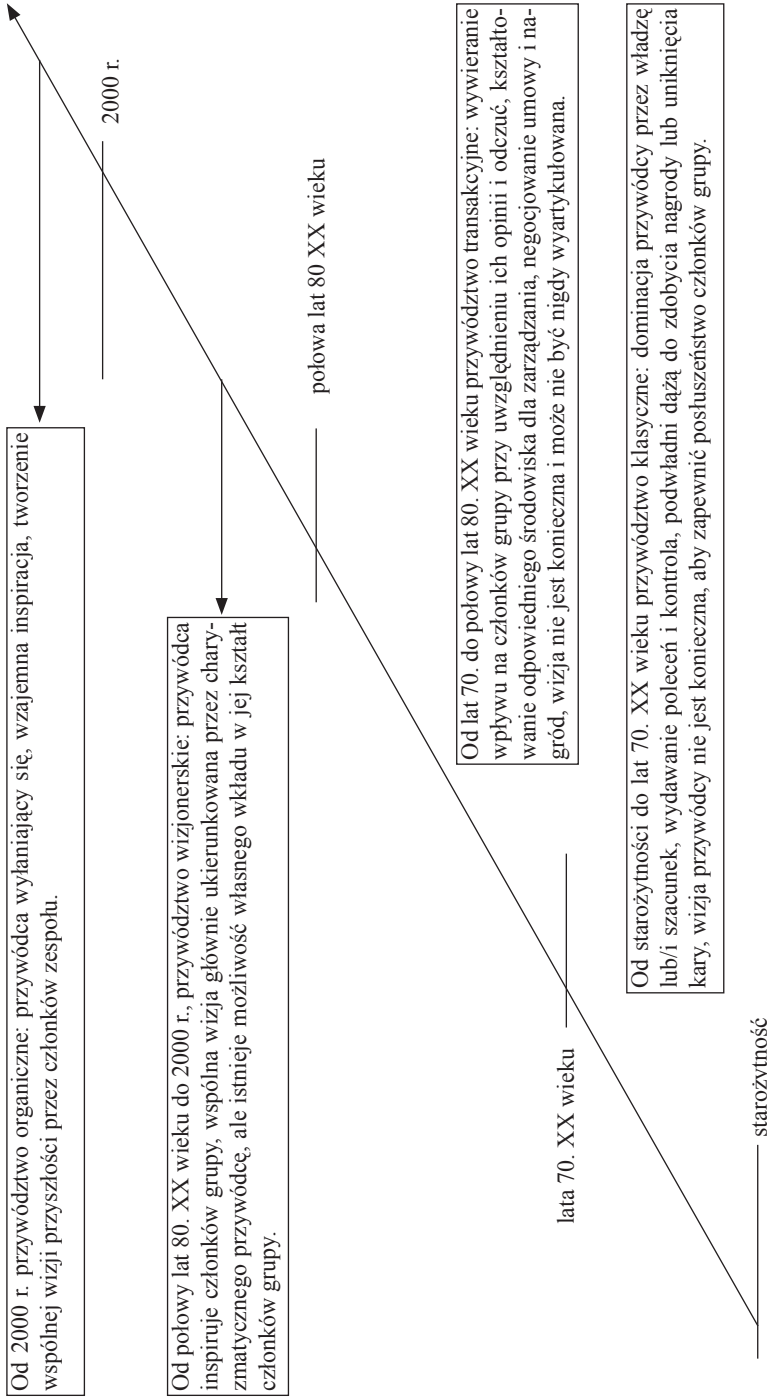
- wspomaganie i realizacja niektórych operacyjnych zadań z zakresu zarządzania wiedzą (np. identyfikacja, gromadzenie, zapisywanie, przechowywanie, stosowanie wiedzy).

### **1.7. Model organizacji organicznej i organicznego przywództwa**

Standardowe rozwiązania struktur organizacyjnych posiadające cechy organizacji mechanistycznej, to rozwiązania krytykowane od kilku dekad (negowane zwłaszcza w latach 90. XX wieku) i uznawane za przeżytek. Jednak rozwiązania te stosowane są w wielu współczesnych organizacjach, do granic przekraczających zdrowy rozsądek. Standardowe procesy pracy z wysoką rutynizacją czynności zapewniają koordynację działań i ich kontrolę w takich organizacjach, jak banki, urzędy skarbowe, firmy ubezpieczeniowe, urzędy administracji państwowej i samorządowej itd. Zgromadzenie podobnych specjalistów w jednym dziale pozwala osiągnąć efekt skali, ogranicza dublowanie personelu i wyposażenia, tworzy pracownikom możliwość mówienia jednym językiem. Biurokracja pozwala całkiem dobrze funkcjonować organizacjom mającym w dyspozycji mniej utalentowanych kierowników i pracowników [Robbins 1998, s. 332]. Ogranicza to możliwe pojawienie się nieprzewidywalnych zachowań pracowników i ich negatywne skutki oraz pozwala zatrudniać kadry tolerujące niski poziom zarobków. Jednak rozwiązania te skutecznie eliminują możliwość pełnego wykorzystania wiedzy, talentów i inicjatywy ludzi oraz zniechęcają do zatrudnienia się w takiej organizacji pracowników wiedzy i talenty. Dlatego też zalecanym rozwiązaniem jest przyjęcie modelu organicznego, który charakteryzuje się między innymi [Walas-Trębacz, Tyrańska, Stabryła 2009, s. 49]:

- decentralizacją i rozproszeniem władzy w strukturze, co tworzy sieć wielostronnych zależności,
- ulokowaniem wiedzy i kontroli w różnych miejscach w organizacji,
- wielostronnym przepływem informacji – pionowym i poziomym,
- większym znaczeniem zależności funkcjonalnych i informacyjnych w stosunku do zależności służbowych,
- nielicznymi i ogólnymi przepisami oraz regułami postępowania, w małym stopniu determinującymi zachowania ludzi,
- niewielką ilością szczebli zarządzania.

Wyłaniające się formy organizacji sieciowych oraz wysoki poziom kompetencji ludzi pracujących dla organizacji, a także dążenie do cech modelu organizacji organicznej spowodowały, że koncepcja pojedyncze-



Rys. 1.4. Ewolucja paradygmatu przywództwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Avery 2009, s. 38].

go, centralnego przywódcy staje się coraz bardziej bezużyteczna. Struktury współczesnych organizacji opartych na wiedzy bazują na wielofunkcyjnych zespołach ludzkich, często cechujących się wielokulturowością, których skład jest na bieżąco elastycznie dostosowywany do istniejących potrzeb. Zdolne do zarządzania sobą, samodoskonalące się zespoły pracownicze działają na wzór fraktali. W grupach takich przywództwo nie jest przyznawane na stałe, jednemu, formalnie wyznaczonemu liderowi. Zawsze może zostać przekazane innemu członkowi zespołu, który w danym momencie najbardziej nadaje się do tej roli. Model ten określany jako przywództwo organiczne, w praktyce spowoduje najprawdopodobniej rozmycie lub zanik formalnego podziału na przywódców i pozostałych członków organizacji. Pracownicy tutaj stają się partnerami współuczestniczącymi w decydowaniu co do kierunków działania, ale zakres partnerów rozszerzy się na innych interesariuszy (np. dostawców, klientów) [Avery 2009, s. 47-49]. Model ten więc uznać można (w stosunku do wcześniejszych paradygmatów przywództwa – rys. 1.4) za najbardziej odpowiedni do przyjęcia tworząc warunki pracy pracowników wiedzy i talentów.

## 1.8. Podsumowanie

Zmiany sposobów kształtowania zachowań ludzi w organizacjach są nieuniknione. Wynikają one nie tylko z faktu rozwoju warunków gospodarki opartej na wiedzy, a zwłaszcza z potęgującej się turbulencji otoczenia, ale także zmian zachodzących w społeczeństwach poszczególnych krajów rozwiniętych. Na rynek pracy weszła bowiem generacja Y pracowników, którzy wyróżniają się specyficznymi cechami w stosunku do wcześniejszych pokoleń. Przykładowo [Pietruszka-Ortyl 2011, s. 89]:

- wysokim poziomem mobilności zawodowej,
- wysokim poziomem zaufania, wiary w siebie, otwartości i tolerancji,
- nie chcą pracoholizmu i chorób wywołanych stresem ani życia bez zabawy,
- nie myślą o karierze w długim okresie czasu,
- chcą być szanowani przez rówieśników, ale i osoby starsze,
- wolą pracę ciekawą niż ciężką,
- preferują możliwość podróżowania, zdobywania nowych doświadczeń i umiejętności, poznawania nowych ludzi i brak nudy,
- przywiązują dużą wagę do życia prywatnego,
- mniej chętnie pracują w sformalizowanych strukturach i chcą być członkami grup nieformalnych.

Widoczna zmiana we współczesnych organizacjach zachodzi także w ich strukturze zatrudnienia. Przewiduje się, że w przyszłości realizacja większości procesów realnych wymagać będzie utalentowanych pracowników, którzy zajmować się będą rozwiązywaniem niestandardowych problemów [Jabłoński 2011, s. 128]. Dlatego też spodziewać się można wzrostu znaczenia i szybkiego rozwoju koncepcji zarządzania talentami, a zwłaszcza nowych instrumentów kształtowania zachowań ludzi szczególnie uzdolnionych.

To tylko niektóre z nowych uwarunkowań stających się wyzwaniem w kształtowaniu nowych systemów pracy i zachowań ludzi w organizacjach.

### Literatura:

1. Antczak Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa-Kluczbork 2004.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie i działania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
4. Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
5. Barner R., *Seven Changes That Will Challenge Managers – And Workers*, „The Futurist” Mar/Apr/1996.
6. Borkowska S., *Talenty dźwignią innowacyjności i konkurencyjności*, [w:] S. Borkowska (red.), *Inwestowanie w kapitał ludzki*, „Biblioteka Wiadomości Statystycznych”, Tom 55, GUS, PTE, Warszawa 2007.
7. Cielemecki M., *Rola zarządzania talentami w budowaniu relacji z pracownikami o wysokim potencjale zawodowym*, [w:] J.S. Kardas (red.), *Budowanie relacji w zarządzaniu zasobami ludzkim*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 35.
8. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
9. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA S.A., Warszawa 2000.
10. Edvinsson L., Malone A.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001.
11. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2003.

12. Handy C., *Wiek przewyżzonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
13. Heinen J.S., O'Neill C., *Managing Talent to Maximize Performance*, "Employment Relations Today", Summer, 2004, 31, 2.
14. Jabłoński M., *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*, CuDeWu.pl Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2011.
15. Kochański, T. *Turbulencje otoczenia wyzwaniem dla dynamiki zarządzania organizacją*, [w:] W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk (red.), *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007.
16. Kock R., Burke M., *Managing Talent In the South African Public Service*, „Public Personnel Management” Winter, 2008, 37, 4.
17. Kotler P., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009.
18. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
19. Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1993.
20. McGregor J., Tweed D., Pech R., *Human capital in the new economy: devil's bargain?* "Journal of Intellectual Capital" 2004, Vol. 5, No 1.
21. Miś A., Pochtowski A., *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, praca zbiorowa pod red. A. Pochtowskiego, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
22. Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
23. Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E., *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
24. Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
25. Nogalski B., Surawski B., *Pracownicy wiedzy. Problemy i dylematy badania pracy opartej na wiedzy*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red.: S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.
26. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
27. Nonaka I., Toyama R., Konno N., *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning” 2000, vol. 33.
28. Pietruszka-Ortyl A., *Komunikacyjne aspekty organizacji pracy pracowników wiedzy*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.

29. Piórkowska-Wojciechowska K., *Lojalność pracownicza – postawa i zachowanie przedsiębiorcze czy konserwatywne?* [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, pod red. A. Stabryły, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.
30. Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S., *Zarządzanie potencjałem intelektualnym - co zrobić, by wykrzesać jak najwięcej z najlepszych ludzi*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, Harvard Business School Press, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006.
31. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
32. Skrzypek E., *Nowe podejście do wiedzy w organizacji*, [w:], *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, red.: A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009.
33. Skyrme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
34. Walas-Trębacz J., Tyrańska M., Stabryła A., *Koncepcja sformalizowanej struktury organizacyjnej*, [w:] *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. naukowa A. Stabryła, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
35. Vorbeck J., Finke I., *Motivation and Competence for Knowledge Management*, [w:] *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck (red.), Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2001.
36. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.

Anna Pietruszka-Ortyl

## ROZDZIAŁ II

### PRACA OPARTA NA WIEDZY

#### 2.1. Wprowadzenie

Koniec ubiegłego stulecia to czas, kiedy konstytuują się nowe warunki funkcjonowania organizacji – pojawia się „nowa ekonomia” a przedsiębiorstwa zaczynają działać w warunkach wszechobecnej gospodarki opartej na wiedzy. Najbardziej wyrazistą własnością obowiązujących nowych reguł nowej gospodarki jest podkreślanie wagi i roli wiedzy w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji i w rezultacie budowaniu wartości przedsiębiorstwa. Wiedza wobec współczesnych warunków gry rynkowej zyskała konkretne atrybuty – symultaniczności, nieliniowości, niewyczerpawalności, ale przede wszystkim przyznano jej walor dominacji. Stała się podstawowym i niezbędnym, a zatem kluczowym zasobem organizacji przyszłości<sup>1</sup>.

W konsekwencji, w osobliwej perspektywie zaczęto postrzegać i interpretować bazowe znamiona gospodarki opartej na wiedzy w postaci zmiany statusu własności zasobów. Skoro wiedza w większości pozostaje w głowie pracowników firmy, to obecnie organizacje nie posiadają na własność strategicznego zasobu i pojawia się jedynie problem sprawowania kontroli nad wiedzą. W efekcie, pracownicy wiedzy stanowią krytyczny zasób organizacji, bowiem to oni generują największy przyrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa [Andriessen 2004, s. 4-7].

Wyłonił się nowy paradygmat teoretyczno-badawczy dotyczący idei społeczeństwa informacyjnego [Kukliński, Orłowski 2000, s. 18]. Charakteryzuje się on nie tylko ukierunkowaniem na opis i zrozumienie nowych zjawisk i procesów, które zachodzą na styku nowoczesnych technologii,

---

<sup>1</sup> Te specyficzne cechy wiedzy pośrednio wynikają ze wspólnych mian wszystkich zasobów niematerialnych, natomiast bezpośrednio stanowią charakterystyki wiedzy jako osobliwego zasobu niematerialnego. Jako jeden z pierwszych atrybuty wiedzy wskazał A. Toffler identyfikując jej dominację, niewyczerpalność, symultaniczność i nieliniowość.

społeczeństwa i gospodarki, a także stanowi próbę innego spojrzenia na tradycyjne problemy społeczne [Kryszczuk 2008, s. 11]. W tej konwencji M. Castells prezentuje teorię społeczeństwa sieciowego faworyzującą nowy paradygmat technologiczny. Zgodnie z koncepcją informacyjno-sieciowego paradygmatu technologicznego, buduje go pięć cech postawionych w formie tez [Castells 2001, s. 70-72]:

- 1) informacja jest podstawą działania technologii (*these are technologies to act on information not just information to act on technology*);
- 2) totalny zakres oddziaływania IT (*pervasiveness of effects of new technologies*);
- 3) sieciowa logika (*networking logic*), czyli “morfologiczna” zdolność adaptacji do coraz bardziej złożonych wzorów interakcji oraz rozwoju systemu społecznego;
- 4) elastyczność instytucji oraz organizacji społeczno-gospodarczych (*flexibility*);
- 5) konwergencja poszczególnych technologii (na bazie platformy cyfrowej) w coraz bardziej zintegrowany system (*convergence of specific technologies into a highly integrated systems*).

Dokonana się zatem zmiana zarządzania organizacjami – zarządzanie zasobami niematerialnymi, w tym pracownikami wiedzy, jest zasadniczo inne od zarządzania zasobami tradycyjnymi, ewolucji uległy strategii i formy organizacyjne przedsiębiorstw. Potencjalnych zwycięzców w grze rynkowej nowej ekonomii upatruje się w organizacjach typu *knowledge-intensive firm*, które wychodząc od atrybutu dominacji wiedzy, koncentrują się na pracy opartej na wiedzy i pracownikach wiedzy realizując kontinuum: wiedza → praca oparta na wiedzy → pracownicy wiedzy → przedsiębiorstwo oparte na wiedzy. Przy czym przedsiębiorstwo oparte na wiedzy należy postrzegać jako organizację bazującą na wiedzy, której wiodącym źródłem wzrostu wartości jest ten zasób niematerialny.

Dlatego też, teza, iż efektywne zarządzanie wiedzą jest niezbędnym czynnikiem sukcesu współczesnej organizacji, sformułowana już jednoznacznie z końcem lat 90. XX wieku, znalazła potwierdzenie w licznych, podejmowanych w tym zakresie badaniach empirycznych [Lohr 2002, s. 3]. Stąd, zarządzający przedsiębiorstwami reagują na takie okoliczności przeznaczaniem średnio rocznie biliona USD na prace związane z analizowaniem, magazynowaniem i pozyskiwaniem wiedzy [Holste, Fields 2010, s. 128]. Nie mniej jednak, inwestycje w technologię głównie wpływają na wzrost zdolności organizacji do gromadzenia i wykorzystywania wiedzy jawnej, która poprzez kodyfikację została zapisana w postaci dokumentów, raportów, katalogów, prezentacji, patentów czy receptur. To, co w istocie



czyni przedsiębiorstwo opartym na wiedzy, to wiedza nieskodyfikowana, wysoce spersonalizowana – cicha.

Jako indywidualna, specyficzno-kontekstowa, wiedza cicha jest trudna do sformalizowania i zakomunikowania oraz wymaga specyficznych umiejętności uczenia się [Boiral 2002, s. 296] – obejmuje ona elementy poznawcze i techniczne<sup>2</sup>. Zawiera więc to wszystko, co człowiek wie, a nie jest w stanie wyrazić w postaci słów, gdyż jak ujął to M. Polanyi „wiemy więcej, niż potrafimy powiedzieć” [Polanyi 1966, s. 4]. Jej dysponentami i jedynymi nośnikami są pracownicy – obejmuje zatem wszelkie informacje, jakie posiadają i umieją zastosować tylko posiadające ją jednostki [Gamble, Blackwell 2001, s. 126]. Stąd transfer tej wiedzy między ludźmi jest powolny i kosztowny. Odbywa się poprzez kontakty twarzą w twarz, a znaczące utrudnienie we właściwej interpretacji uzyskiwanej przez odbiorcę wiedzy stanowi jej wieloznaczność. Eliminacja błędów interpretacyjnych może być dokonana jedynie przez natychmiastowe sprzężenie zwrotne [Teece 2000, s. 13].

Reasumując, podczas, gdy technologia może wspierać magazynowanie wiedzy jawnej, wiedza cicha rezyduje jedynie w umysłach ludzkich a jej dostępność i możliwości wykorzystania zależą tylko od indywidualnych decyzji i związków jej posiadaczy [Holste, Fields 2010, s. 128]. Ta najcenniejsza wiedza ukryta jest zaś zazwyczaj w posiadaniu kluczowych pracowników – profesjonalistów, a dążenie organizacji do jej pozyskania może być związane jedynie ze stymulowaniem otwartości do dzielenia się nią. Dzielenie się wiedzą niejawną jest tak krytyczne dla współczesnego przedsiębiorstwa ze względu na jego kompleksowość i trudność w realizacji – biorąc pod uwagę li tylko mobilność pracy i jej wirtualizację eliminującą częste kontakty osobiste, niską lojalność pracowników czy ich wysoką fluktuację zatrudnienia [Mayfield 2010, s. 24].

## 2.2. Istota pracy opartej na wiedzy i jej właściwości

Wiele z współczesnych organizacji jest charakteryzowanych jako przedsiębiorstwa wiedzochłonne, dla podkreślenia faktu, że, w odróżnieniu od firm kapitałochłonnych czy pracochłonnych, gdzie pieniądze lub praca odgrywają dominującą rolę, kluczowym ich surowcem, a także produktem, jest wiedza. Podstawowym wyróżnikiem takiej organizacji jest specyficzne,

---

<sup>2</sup> 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 (szerzej zob.: I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000, s. 83-84).

bogate i trudne do uchwycenia doświadczenie jej pracowników traktowane jako bazowe aktywo i przedmiot wymiany oraz handlu. Stąd przedsiębiorstwa oparte na wiedzy wykorzystują swoje aktywa w osobiwy sposób, ponieważ bardziej w ich ofercie znajdują się zdolności do produkowania czy kształtowanie kompetencji poprawiających produktywność niż same produkty. Większość wiedzy jest tam pozyskiwana w drodze wymiany między pracownikami intelektualnymi lub poprzez kodyfikację w dokumentach. Dlatego też podstawowym wyzwaniem staje się tworzenie kontekstu, w którym te aktywności mogą swobodnie się rozwijać [Assudani 2009, s. 526]. W istocie zatem chodzi o kształtowanie odpowiednich warunków do realizacji pracy opartej na wiedzy.

Identyfikuje się wiele typów przedsiębiorstw opartych na wiedzy (tab. 2.1). Jedna z najbardziej klarownych klasyfikacji, zaproponowana przez M. Alvessona, wskazuje na dwie podstawowe grupy przedsiębiorstw wiedzochłonnych [Jemieliński 2008, s. 26]:

- firmy zajmujące się usługami profesjonalnymi (kancelarie prawne, biura księgowo, agencje doradztwa, agencje reklamowe, banki inwestycyjne),
- firmy zajmujące się badaniami i rozwojem (przede wszystkim centra badawcze firm farmaceutycznych i biotechniczne oraz spółki IT opierające swój rozwój na pracy inżynierów sprzętu i oprogramowania).

Wedle tej konwencji typologii przedsiębiorstw opartych na wiedzy można postrzegać zarówno specyfikę pracy opartej na wiedzy, jak i pracowników wiedzy jako nowej i osobiwej klasy profesjonalistów.

Tabela 2.1. Klasyfikacja przedsiębiorstw opartych na wiedzy w ujęciu B. Lowendahla

Typ przedsiębiorstwa	Koncentracja strategiczna	Zasoby	Przykłady
ulożone u klienta ( <i>client-based</i> )	relacje z klientami	kontrolowane indywidualnie	firmy prawnicze i doradztwa księgowo
nastawione na rozwiązywanie problemów	kreatywne rozwiązywanie problemów, innowacje	opierające się na zespołach	agencje reklamowe, przedsiębiorstwa wytwarzające oprogramowanie
nastawione na wynik końcowy ( <i>out-based</i> )	dostosowywanie i adaptacje już istniejących rozwiązań	kontrolowane przez organizację	niektóre duże firmy doradcze

Źródło: [Jemieliński 2008, s. 25].

Praca oparta na wiedzy w aspekcie definicyjnym budzi spore kontrowersje, gdyż do tej pory nie istnieje w literaturze przedmiotu jednoznaczna wykładnia tego pojęcia. Najczęściej określa się ją w kontekście organizacji wiedzochłonnej i z perspektywy świadczącego ją pracownika wiedzy oraz dopełnia charakterystykę wymieniając jej walory (tab. 2.2).

Początkowo, pracę opartą na wiedzy traktowano, zgodnie z zachodnim podejściem do definiowania wiedzy, w kontekście „działalności informacyjnej”, w istocie postrzegając aktywność informacyjną jako jej prototyp.

Działalność informacyjna związana jest z angażowaniem wszystkich zasobów potrzebnych do produkcji, przetwarzania oraz dystrybucji dóbr i usług informacyjnych [Porat 1977, s. 2]. Stąd sektor informacyjny to całokształt działalności gospodarczej służącej produkcji, użytkowaniu, ochronie, gromadzeniu, przechowywaniu, przekazywaniu i przesyłaniu informacji [Kryszczuk 2008, s. 67]. W myśl definicji, branżę tę tworzą wszyscy pracujący przy [Dziuba 1998, s. 28; Dziuba 2000, s. 67]:

- 1) wytwarzaniu produktów informacyjnych, np. produkcji przemysłu elektronicznego, elektrotechnicznego i precyzyjnego, papierniczego, komputerów;
- 2) realizacji usług informacyjnych, np. przetwarzaniu informacji, działalności wywiadowczych, edukacji, usługach telekomunikacyjnych, konsultacyjnych, medialnych.

W tej perspektywie, jedynym kryterium przyporządkowującym do kategorii pracowników informacyjnych jest cel oraz przedmiot działalności organizacji, dla której dana osoba pracuje. Nie są istotne ani charakter pracy, ani wykonywany zawód.

Tabela 2.2. Zestawienie cech pracy ze względu na typ gospodarki

	<b>Stara gospodarka</b>	<b>Nowa gospodarka</b>
Cel polityki	pełne zatrudnienie	wysokie realne płace i dochody
Kwalifikacje	specjalistyczne kwalifikacje zawodowe i doświadczenie	szerokie kwalifikacje i wykszolenie w wielu zawodach
Wymagane wykształcenie	kwalifikacje zawodowe lub dyplom szkoły	kształcenie przez całe życie
Relacje praca – zarządzanie	przeciwdziałanie, nadzór i kontrola	współpraca i kooperacja
Forma zatrudnienia	etatowa – stabilna	czasowa, odznaczająca się dużym ryzykiem zatrudnienia

Źródło: [Atkinson, Court 1998; cyt. za: Kryszczuk 2008, s. 64].

Przeciwstawny sposób wydzielenia sektora informacyjnego bazuje na kryterium związanym z techniczno-organizacyjnym podziałem pracy, gdyż odnosi się do jednego z wymiarów tego podziału – czynności umysłowych. Charakteryzuje je jako wszelkie aktywności polegające na szeroko rozumianym przetwarzaniu informacji (symboli) [Kryszczuk 2008, s. 67-68].

Konkludując, działalność opartą na wiedzy określa się jako wszelkiego rodzaju pracę zarobkową, której istotą jest aplikacja, zastosowanie wiedzy [Nicolopoulou, Karata-Ozkan 2007, s. 876] przez wysoko wykwalifikowanych pracowników wykorzystujących narzędzia i teoretyczne koncepcje do wytworzenia kompleksowych, niematerialnych i materialnych rezultatów [Bosch-Sijtsema, Ruohomäki, Vartiainen 2009, s. 533]. Należy ją, za P. Drucker'em, postrzegać w trzech płaszczyznach:

- produktywnej aplikacji wiedzy,
- aktywności organizacyjnej, w której pracownicy wiedzy tworzą wiedzę w postaci produktu końcowego lub stanowiącą istotny wkład w rezultat finalny,
- budowania kapitału wiedzy poprzez opracowywanie sformalizowanych programów edukacyjnych – efektywniejszych niż empiryczne uczenie się w konkretnych warunkach organizacyjnych [Adelstein 2007, s. 565].

Dlatego też, w ramach rodzajów pracy opartej na wiedzy wskazuje się na działalność związaną z budowaniem wiedzy, jej operacjonalizacją i uczeniem się oraz pracę zarządczą [Bosch-Sijtsema, Ruohomäki, Vartiainen 2009, s. 534]. W swej istocie więc praca oparta na wiedzy charakteryzuje się dużą autonomią wykonawcy, małą strukturyzacją i niską rutynizacją, a także wysokim poziomem abstrakcji i kompleksowością. Od pracownika wymaga zaawansowanej wiedzy, kreatywności i innowacyjności [Ramirez, Steudel 2008, s. 565].

Należy jednak podkreślić, iż wyraźnych granic identyfikujących pracę opartą na wiedzy nie wyznacza żaden z jej wymienionych atrybutów. Podział wedle kryterium pracy fizycznej i umysłowej nie jest wiążący, bowiem praca w serwisie i poza organizacją nie jest automatycznie pracą opartą na wiedzy. Nowe formy zatrudnienia nie stanowią automatycznie pracy opartej na wiedzy. Podobnie formalna edukacja na poziomie równym ze stopniem doktora nie pozycjonuje działań pracownika jako pracy opartej na wiedzy, gdyż posiadane wykształcenie może być przez niego niewykorzystywane podczas realizacji zadań. Wysoka autonomia i duże uprawnienia decyzyjne także nie stanowią wiążącego indikatora. Jedyne jednoznaczne wyróżnikami są tylko wartość dodana dla organizacji, jaką dzięki realizowanym zadaniom generuje pracownik wiedzy oraz wysoka kreatywność przekładająca się na innowacyjne rozwiązania [Paton 2009, s. 94].

### 2.3. Pracownicy wiedzy jako nowa profesja specjalistów

W myśl zależności: działalność informacyjna → praca oparta na wiedzy; sektor informacyjny → pracownik informacyjny → pracownik wiedzy, istnieje wiele różnych definicji zawodów informacyjnych i kryteriów ich wydzielenia i porządkowania.

Pracowników informacyjnych identyfikuje się posiłkując się koncepcjami, począwszy od pomysłów odwołujących się do kryteriów dotyczących charakteru i przedmiotu pracy, a skończywszy na kryterium technologicznym. M.U. Porat [1997, s. 2] do kategorii pracowników informacyjnych zalicza „reprezentantów wszystkich zawodów, w których działalność polegająca na produkcji, przetwarzaniu i dystrybucji dóbr i usług informacyjnych stanowi główne źródło zarobków”. Natomiast R. Kling pracę informacyjną traktuje jako „związką charakterystykę czynności, w których informacja jest kluczowym produktem i/lub na komunikowanie, czytanie, szukanie informacji przypada znaczna część czasu pracy” [Kryszczuk 2008, s. 68]. Wedle tych koncepcji, pracownikami informacyjnymi są wszyscy wykonujący tak zróżnicowane zajęcia jak np.: badania naukowe, doradztwo finansowe i biznesowe, twórczość artystyczna, zarządzanie i reklama, edukacja, usługi telekomunikacyjne, przepisywanie bądź wprowadzanie danych do komputera czy naprawianie sprzętu informacyjnego.

Próbując zawęzić kategorię pracowników informacyjnych i podkreślić specyfikę wykonywanych przez nich zajęć ukazując osobliwe właściwości, część badaczy prezentuje ten rodzaj pracowników jako swoistą „elitę informacyjną” – najlepiej zarabiających specjalistów, których pracę cechuje wysoki poziom abstrakcyjności, złożoności oraz kreatywności [Kryszczuk 2008, s. 69]. Jak podkreśla J. Rifkin [2003, s. 225], klasa ekspertów jest zróżnicowaną grupą ludzi, których łączy stosowanie najnowocześniejszych technologii informatycznych do identyfikacji, analizy i rozwiązywania problemów. Są to twórcy, manipulatorzy i dostawcy informacji, których strumień płynie przez globalną gospodarkę ery nowego przemysłu i nowych usług. Należą doń naukowcy, projektanci, konstruktorzy, specjaliści public relations, prawnicy, znawcy bankowości inwestycyjnej, konsultanci ds. zarządzania, doradcy finansowi i podatkowi, architekci, planiści strategii, specjaliści marketingu, producenci i redaktorzy filmowi, reżyserzy, wydawcy, pisarze, redaktorzy i dziennikarze.

Podobne stanowisko reprezentuje R. Florida [2002], który sięga pojęcia „klasy twórców” lub „twórczej klasy”. Do nowej klasy społecznej zalicza przedstawicieli bardzo różnych zawodów i branż, których „funkcją jest tworzenie nowych, istotnych form” – począwszy od branż

technologicznych i rozrywkowych, informacyjnych i finansowych, skończywszy na sztuce i rzemiośle precyzyjnym. Znamienne dla „klasy twórców” jest nie klasowa świadomość uczestnictwa jej członków, ani posiadanie kapitału i środków produkcji, ale podzielenie wspólnego etosu, na który składają się: wartości twórcze, indywidualizm, różnorodność oraz merytokracja. Trzonem tak określonej „twórczej klasy” są naukowcy oraz inżynierowie, profesorowie uniwersytetów, poeci i pisarze, artyści, aktorzy, specjaliści od rozrywki, projektanci mody, architektki. Do tej subpopulacji pracowników należą także „liderzy opinii” – prozaicy, wydawcy, „osobowości kultury”, badacze, analitycy oraz inne osoby opiniotwórcze. Ponadto, do klasy twórców należą „kreatywni specjaliści”, którzy pracują w branżach wymagających dużej wiedzy: *high-tech*, finanse, prawo i zdrowie, biznesowe usługi doradcze [Kryszczuk 2008, s. 70].

W konsekwencji, niezwykle problematycznym i trudnym wyzwaniem jest wyznaczenie jednoznacznej desygnaty pojęcia pracownik wiedzy. Ten rodzaj działających na rzecz organizacji jednostek postrzegany jest jako nowa klasa pracowników, subpopulacja jednostek autonomicznych, dla których atutem jest mobilność i elastyczność działania, nietolerujących rozkazodawstwa i kontroli [O’Neil, Adya 2007, s. 413]. To osoby głównie pracujące z informacjami lub rozwijające i wykorzystujące wiedzę na stanowisku pracy [Chick 2007, s. 40]. Reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, do których najważniejszych celów pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy [Davenport 2007, s. 22].

Pracownik wiedzy zatem 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 [Czubasiewicz 2009, s. 249].

W ramach identyfikacji kategorii pracowników wiedzy, najczęściej zestawia się ich jako nową subpopulację zatrudnionych z tradycyjnymi profesjami, podkreślając, iż pracownicy wiedzy funkcjonowali w organizacjach także w gospodarce industrialnej.

Słowo *professio* bowiem spotykamy już w średniowiecznej łacinie, gdzie oznaczało złożenie ślubów kościelnych. W późniejszym czasie, oprócz duchownych, do grona profesji zaliczano także lekarzy i prawników. Do dziś w języku angielskim to słowo, w określeniu *the professions*, ozna-

cza w pierwszej kolejności właśnie te trzy zawody. Identyfikowano kolejne etapy i niezbędne cechy, które dany zawód miał spełnić, aby zostać zaliczony do profesji, a to [Jemielniak 2008, s. 37-38]:

- wiedza zawodowa oparta na teorii naukowej,
- niezbędne wykształcenie (zazwyczaj wyższe), trwające kilka lat i przygotowujące do pracy zarówno pod względem faktycznych kompetencji, jak i znajomości kultury i obyczajów danego zawodu,
- istotnym źródłem motywacji do pracy jest dobro klienta i służba społeczeństwu,
- wykonywana praca ma bardzo duże znaczenie dla zaspokajania istotnych potrzeb społecznych (zdrowie, życie, rozwiązywanie poważnych konfliktów itp.),
- praca ma charakter autonomiczny, a ocena jej wyników jest w gestii przede wszystkim innych członków danej profesji,
- członkostwo w profesji ma charakter długotrwały – funkcjonuje także silnie rozwinięte poczucie wspólnoty i przynależności do grupy zawodowej,
- profesje mają silnie rozwinięty kodeks etyczny i wewnętrzne zasady postępowania.

Profesję od zwykłego zawodu różnicuje więc zdolność wybić się na niezależność i zarezerwowania dla siebie dziedziny, w której tylko jej przedstawiciele będą uważani za społecznie umocowanych do wydawania sądów, nadzoru nad przebiegiem i rezultatami pracy. Zawody, które skutecznie dokonały swojej profesjonalizacji są w konsekwencji częściowo umocowane do działania niezależnie od zatrudniającej ich przedstawiciele organizacji [tamże, s. 39].

Współcześnie badacze w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim koncentrują się na „nowej klasie nowych pracowników wiedzy” – grupy powstałej wskutek zmian determinujących erę wiedzy i wyłonienie się gospodarki opartej na wiedzy (tab. 2.3).

Tabela 2.3. Tradycyjne profesje a nowi pracownicy wiedzy

		<b>Nowe profesje (np. informatycy)</b>	<b>Klasyczne profesje (np. prawnicy)</b>
<b>WIEDZA</b>	jako zasób	nieustannie modyfikowany, dynamicznie zmienny, błyskawicznie i wielokierunkowo ewoluujący	stosunkowo trwałe, stopniowo uzupełniane, modyfikowane, lecz bardziej kumulatywny
	sposób nabywania	studia, praktyka zawodowa, nieustanne autoszkolenie, śledzenie na bieżąco pojawiających się nowości	wieloletnie studia, praktyka, kolejne stopnie specjalizacji, aktualizacja wiedzy
	miejsce nabywania	uczelnie wyższe – tylko na etapie wstępnym, później praktyka, kursy branżowe i nieustanne samokształcenie	uczelnie wyższe, praktyki w branżach organizacyjnych
	czas nabywania	non stop, całe życie	okres studiów i praktyk, stopniowa specjalizacja
	wspólnota wiedzy	nieformalne uczestnictwo w wirtualnych grupach dyskusyjnych (w sieci) wymieniających informacje i doświadczenia	formalna przynależność do profesjonalnych organizacji
<b>WARTOŚCI W PRACY</b>	praca	jako szansa osobistego rozwoju	jako powołanie
	wartość naczelną: praca traktowana	jako czynność autoteliczna (zabawa, samorealizacja)	jako służba (dobru społeczeństwa)
	główne miary jakości wykonanej pracy	walory pragmatyczne, ale i estetyczne (funkcjonalność, użyteczność, lecz także piękno, elegancja stosowanych rozwiązań)	walory pragmatyczne – skuteczność i ekonomiczność
	potrzebne przedmioty	autoekspresja – forma sztuki, wymagająca kreatywności, poszukiwania nowych niestandardowych rozwiązań, przekraczanych granic („ludzkich” i „sprzętowych”)	fachowość wymagająca dokładności, systematyczności i wierności obowiązującym procedurom i standardom zachowywania ustalonych granic

Źródło: [Czarkowska 2006, s. 180].

Finalnie, w najbardziej ogólnej perspektywie różni się:

- tradycyjnych profesjonalistów (np. lekarzy, prawników), których wiedza jest skodyfikowana, tradycyjna i racjonalna, a umiejętności bazują na gruntownej edukacji,



- specjalistów organizacyjnych (np. managerowie, administratorzy), których wiedza jest techniczna, cicha, specyficzna dla organizacji,
- nowych pracowników wiedzy, których wiedza jest ezoteryczna i niezastępowalna [Donnelly 2006, s. 80].

## 2.4. Studium typologii pracowników wiedzy

Jako pierwszy kategorię zawodu informacyjnego, jako protoplasty pracownika wiedzy we współczesnym, powszechnym rozumieniu, wykorzystał w swoich badaniach M.U. Porat. Dzieli on pracowników informacyjnych ze względu na trzy podstawowe funkcje: produkcję (tworzenie), dystrybucję (rozpowszechnianie) oraz użytkowanie (wykorzystywanie/wtórne przetwarzanie informacji). Tym samym M.U. Porat identyfikuje 3 generalne klasy tych pracowników [Kryszczuk 2008, s. 83-84]:

- zatrudnionych, którzy produkują informacje lub świadczą usługi informacyjne na rynku, a wytwarzana przez nich informacja i wiedza są sprzedawane jako zwyczajny towar,
- dostarczających informacje w ramach rynku, których wiedza, jaką wytwarzają, nie jest na sprzedaż i służy zasadniczo do gromadzenia oraz rozpowszechniania informacji w ramach funkcjonowania poszczególnych organizacji – informacja nie jest zatem finalnym produktem ich działalności,
- operatorów sprzętu informacyjnego, jako grupę wspomagającą pozostałe klasy pracowników informacyjnych.

W ramach tych 3 klas informacyjnych M.U. Porat wskazuje 5 głównych kategorii, które podzielone są na 13 warstw oraz 19 szerszych grup zawodowych, składających się ze 188 szczegółowych zawodów (tab. 2.4).

Za główne kryteria klasyfikacyjne autor przyjmuje dwa wyznaczniki – proces pracy oraz rodzaj produktu, który jest wynikiem pracy. W obu przypadkach elementem rozstrzygającym jest powiązanie niematerialnego charakteru pracy z jej niematerialnym rezultatem – produktem informacyjnym. W efekcie wyróżnia się [Kryszczuk 2008, s. 84-86]:

- **producentów wiedzy**, zajmujących się szeroko rozumianą pracą twórczą, których pozycja rynkowa zasadniczo opiera się na subsydiach publicznych lub prywatnych (np. filozofowie i naukowcy od badań podstawowych, technicy praktycy),
- **dystrybutorów wiedzy**, koncentrujących się, w przeciwieństwie do społeczności naukowej, na rozpowszechnianiu i przekazywaniu wiedzy już stworzonej (np. nauczyciele, archiwiści, bibliotekarze, pisarze, dziennikarze),

- **specjalistów od koordynacji i badań rynku**, skupiających się na szukaniu i przetwarzaniu informacji o gospodarce i rynku na potrzeby różnych organizacji, a dotyczących cen, konkurencji, nowych technologii (np. zatrudnieni w wywiadowniach gospodarczych, analitycy finansowi),
- **przetwarzających informacje**, czyli wszelkiego rodzaju pracowników biurowych wykonujących pracę umysłową (np. sekretarki, koderzy, urzędnicy, kasjerzy, maszynistki),
- **techników i operatorów sprzętu informacyjnego**, odpowiedzialnych za naprawę, serwis, przygotowanie sprzętu informacyjnego.

Tabela 2.4. Schemat klasyfikacji zawodów informacyjnych M.U. Porata

<b>Grupy zawodowe składające się na pierwotny sektor informacyjny</b>
<b>I. Producenci wiedzy</b>
1. Pracownicy techniczno-naukowi
2. Informacyjne usługi prywatne
<b>II. Dystrybutorzy wiedzy</b>
1. Nauczyciele i wykładowcy
2. Rozpowszechniający informacje publiczne
3. Pracownicy komunikacji
<b>III. Specjaliści od koordynacji i badań rynku</b>
1. Zbierający informacje
2. Specjaliści od badań i koordynacji
3. Planiści i kontrolerzy
<b>IV. Przetwarzający informacje</b>
1. Przetwarzający informacje nie-elektroniczne
2. Przetwarzający informacje elektroniczne
<b>V. Technicy i operatorzy sprzętu informacyjnego</b>
1. Operatorzy maszyn informacyjnych nie-elektronicznych
2. Operatorzy elektronicznych maszyn informacyjnych
3. Pracownicy telekomunikacji

Źródło: [Porat 1977, s. 104-112; za: [Kryszczuk 2008, s. 85]].

Równie znaną klasyfikację zawodów informacyjnych prezentuje G. Eliasson i znamionuje 4 podstawowe kategorie pracowników, których praca polega na [Kryszczuk 2008, s. 80]:

- produkcji informacji (nauka i technika, badania rynku i koordynacja, gromadzenie informacji, usługi doradcze),
- użytkowaniu (przetwarzaniu) informacji (administracja i kadra kierownicza, nadzór i kontrola, operacje biurowe),
- dystrybucji informacji (edukacja, komunikacja i łączność),
- obsłudze infrastruktury informacyjnej.

Autor tej typologii łączy zatem kategorie zaproponowane przez M.U. Porata – specjalistów od koordynacji i badań rynku oraz przetwarzających informacje – w jedną grupę użytkowników informacji (tab. 2.5).

Tabela 2.5. Zmodyfikowany<sup>3</sup> schemat typologii pracowników informacyjnych G. Eliassona

<b>I. Produkcja informacji</b>
1. Nauka i technika (np. specjaliści nauk fizycznych, matematycznych i technicznych, inżynierowie specjaliści nauk przyrodniczych, specjaliści nauk społecznych i pokrewnych)
2. Badania rynku i koordynacja (np. specjaliści ds. ekonomicznych i zarządzania, pracownicy ds. finansowych i handlowych)
3. Gromadzenie informacji (np. archiwiści, bibliotekoznawcy, korektorzy, pracownicy archiwów, bibliotek)
4. Infotainment (np. specjaliści kultury i sztuki, pisarze, plastycy i pokrewni, muzycy i tancerze)
<b>II. Użytkowanie informacji</b>
1. Administracja (np. parlamentarzyści, politycy, wyżsi urzędnicy)
2. Nadzór i kontrola (np. dyrektorzy generalni, wykonawczy, prezesi i ich zastępcy, prawnicy)
3. Operacje biurowe (np. średni personel biurowy, urzędnicy, pracownicy obsługi biurowej)
<b>III. Dystrybucja informacji</b>
1. Edukacja (np. specjaliści szkolnictwa, nauczyciele praktycznej nauki zawodu i instruktorzy)
komunikacja (np. dziennikarze, spikerzy, informatorzy, pracownicy biur podróży)
<b>IV. Obsługa infrastruktury informacyjnej</b>
1. Obsługa maszyn informacyjnych (np. technicy elektrycy, kreślarze, graficy komputerowi, operatorzy robotów i manipulatorów przemysłowych)
2. Usługi pocztowe i telekomunikacyjne (np. technicy elektronicy i telekomunikacji, doręczyciele pocztowi i pokrewni, asystenci usług pocztowych i telekomunikacyjnych, monterzy sieci i urządzeń telekomunikacyjnych)

Źródło: [Kryszczuk 2008, s. 88].

Blizszą specyficie pracy opartej na wiedzy, typologię pracowników informacyjnych, zaproponował M. Kochen. Dotykając istoty pracy pracownika intelektualnego i koncentrując się na najnowszych trendach postrzegających trudniących się pracą opartą na wiedzy jako nową klasę profesjonalistów, badacz, w obszarze zawodów informacyjnych, wskazuje na [Kryszczuk 2008, s. 80]:

<sup>3</sup> Pierwotna klasyfikacja przedstawiona przez G. Eliassona została zmodyfikowana przez M.D. Kryszczuka, gdzie starano się możliwie najwierniej zachować relacje pomiędzy szerszymi grupami zawodowymi wyszczególnionymi w klasyfikacji ISCO-88 (Międzynarodowy Standard Klasyfikacji Zawodów ISCO-88, IV wersja z roku 1994) (szerzej zob.: [Kryszczuk 2008, s. 87]).

- zawody oparte na wiedzy już zdobytej,
- zawody oparte na wiedzy zdobywanej w trakcie pracy,
- zawody tworzące nową wiedzę.

Odwołując się do indyktorów nowych profesji, zgodnie z nimi, współcześni pracownicy wiedzy, wykonują zawody oparte na wiedzy zdobywanej w trakcie pracy oraz zawody tworzące nową wiedzę, a rezultat ich pracy ma niematerialny charakter i w znaczącym zakresie wpływa na pozycję organizacji na rynku, na rzecz której działają i świadczą tę pracę. Dlatego też, określając atrybuty pracownika wiedzy w najbardziej współczesnym rozumieniu tego terminu, należy jednoznacznie podkreślić, iż jest to grupa zawodowa zasadniczo odmienna od tradycyjnych profesji dotyczących zawodów informacyjnych. Stąd określenie „nowa klasa pracowników wiedzy” czy miano „pracowników wiedzy nowej generacji”.

Klasyfikacje zaproponowane przez M. Morawskiego oraz I. Nonake i H. Takeuchiego wyraźnie wpisują się w tę konwencję.

Najwcześniej, w takiej interpretacji, segmentację pracowników wiedzy jako nowego rodzaju specjalistów zaprezentowali badacze japońskiej szkoły zarządzania wiedzą. Według I. Nonaki i H. Takeuchiego [2000, s. 184-193] załoga tworząca wiedzę występuje na trzech głównych szczeblach: **praktycy wiedzy** (operatorzy wiedzy i specjaliści wiedzy), **konstruktorzy wiedzy**, **dowódcy wiedzy**.

**Praktycy wiedzy** to pracownicy pierwszej linii biznesu, gromadzący, aktualizujący i rozwijający wiedzę jawną i ukrytą. *Operatorzy wiedzy* mają najczęstszą styczność z praktyką gospodarczą i dzięki zdobywanemu doświadczeniu w największym stopniu gromadzą wiedzę ukrytą w formie praktycznych umiejętności. Operatorzy wiedzy zapewniają sprzężenie zwrotne pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem. *Specjaliści wiedzy* posiadają wiedzę jawną, bardziej strukturalizowaną, w postaci danych policzalnych. To rodzaj wiedzy, który można gromadzić, selekcjonować czy przesyłać elektronicznie za pomocą technik informacyjnych. Pobudzają oni wiedzę dostępną poprzez analizę, ocenę i sugestie wykorzystania. Są to osoby lepiej wykształcone, jak naukowcy, pracownicy działów B+R, konstruktorzy, projektanci, programiści i planiści.

**Konstruktorzy wiedzy** to grupa kierowników średniego szczebla zarządzania, stanowiąca pomost między ideami szefów a szeregowymi pracownikami. Tworzą oni koncepcje produktów i wiodą prym w przetwarzaniu wiedzy. Konstruktorzy wiedzy syntetyzują wiedzę ukrytą szeregowych pracowników i wyższej kadry, udostępniają ją i wcielają w nowe produkty, technologie i systemy. To oni napędzają cały proces tworzenia i wykorzystywania wiedzy, posiadają jej największy przegląd i możliwości łączenia.

Rolą **dowódców wiedzy** jest zarządzanie organizacyjnym procesem tworzenia wiedzy na poziomie korporacji. Wyrażają zatem ogólne przekonania na temat tego, czym korporacja powinna być, dają wyobrażenia o przyszłej wiedzy, ustalając wizję korporacji oraz tworząc założenia jej polityki, a także wprowadzają standardy weryfikacji i potwierdzenia wytworzonej wiedzy.

Koncentrując się na zarysowanych przez I. Nonakę oraz H. Takeuchiego cechach idealnych poszczególnych klas pracowników stanowiących załogę tworzącą wiedzę (tab. 2.6), można wyprowadzić tezę, iż najbliżsi ze względu na właściwości pracy, profesjonalistom traktowanym jako najbardziej zaawansowana kategoria pracowników wiedzy, są praktycy wiedzy oraz dowódcy wiedzy. Należy zatem podkreślić, iż współcześnie specjaliści są pracownikami wszystkich szczebli zarządzania.

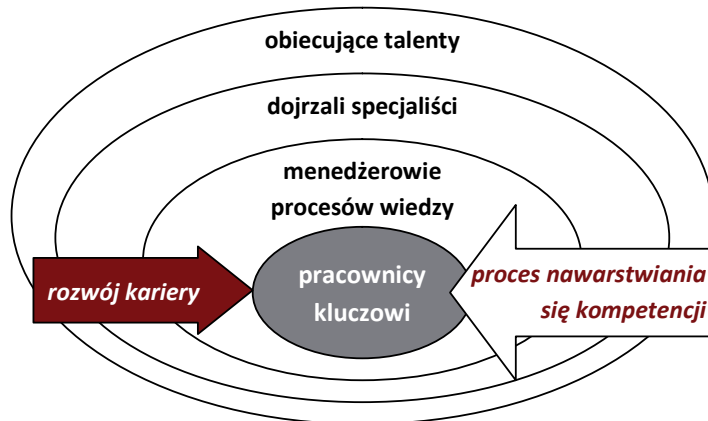
Tabela 2.6. Cechy idealne praktyków wiedzy, konstruktorów wiedzy i dowódców wiedzy

<b>Praktycy wiedzy</b>	<p>Wysokie standardy intelektualne</p> <p>Silna potrzeba zmieniania świata według swojej wizji</p> <p>Bogate doświadczenia z wewnętrznego i zewnętrznego środowiska korporacji</p> <p>Przeszkolenie w prowadzeniu dialogu z klientami i kooperantami firmy</p> <p>Otwarcie na dyskusje i spory z innymi</p>
<b>Konstruktorzy wiedzy</b>	<p>Doskonałe umiejętności koordynowania i kierowania projektem</p> <p>Zdolności do formułowania hipotez służących tworzeniu nowych koncepcji</p> <p>Umiejętności łączenia różnych metod tworzenia wiedzy</p> <p>Zdolności komunikowania i wzbudzania dyskusji między członkami zespołu</p> <p>Biegłość w posługiwaniu się metaforami, aby pomagać innym w wyrażaniu ich wyobrażeń</p> <p>Umiejętność wzbudzania zaufania między członkami zespołu</p> <p>Zdolności przewidywania przyszłych wydarzeń na podstawie wiedzy o przeszłości</p>
<b>Dowódcy wiedzy</b>	<p>Zdolność formułowania wizerunku wiedzy</p> <p>Umiejętność przekazywania członkom zespołu projektowego wizji oraz kultury korporacji, na której wizja ta jest wsparta</p> <p>Umiejętność potwierdzania wartości wytworzonej wiedzy za pomocą organizacyjnych kryteriów i standardów</p> <p>Talent do znajdowania dobrych liderów projektów</p> <p>Gotowość do wprowadzania chaosu do zespołu przez nadmierne wyzwania</p> <p>Umiejętność wchodzenia w interakcje z członkami zespołu i skłaniania ich do współpracy</p> <p>Zdolność kierowania i zarządzania pełnym procesem organizacyjnego tworzenia wiedzy</p>

Źródło: [Mikuła 2006, s. 214].

M. Morawski, sięgając metafory kapitału ludzkiego organizacji jako atomu (rys. 2.1), z dalszymi odchodzącymi od jego jądra kręgami, obejmującymi kolejne kategorie pracowników wiedzy, identyfikuje [2009, s. 89-107] (tab. 2.7):

- pracowników kluczowych, znajdujących się w samym centrum organizacji, stanowiących jej rdzeń, czyli elitę merytoryczną i intelektualną,
- menedżerów pracowników wiedzy, odpowiedzialnych za budowę i wdrożenie do praktyki funkcjonowania przedsiębiorstwa zintegrowanego systemu zarządzania wiedzą,
- dojrzałych specjalistów, których pozycja w organizacji stanowi wypadkową trzech podstawowych elementów – profesjonalizmu będącego wynikiem wysokiego poziomu kompetencji, przedsiębiorczości wywołującej zachowania kreatywne oraz prawości nadającej działaniom wymiar etyczny,
- obiecujące talenty – osoby charakteryzujące się niedużym stażem pracy, zazwyczaj absolwenci uczelni lub innej szkoły, mający dostrzegalny wysoki potencjał rozwojowy.



Rys. 2.1. Kategorie pracowników wiedzy w atomowej strukturze kapitału ludzkiego organizacji oraz kierunek rozwoju ich kompetencji i budowania kariery

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Morawski 2009, s. 106].

Jednocześnie autor tej typologii prezentuje profil kompetencji pracownika intelektualnego przyporządkowanego do każdej z wyróżnionych kategorii. Koncepcję M. Morawski dopełnia charakterystyką pełnionych przez przedstawicieli poszczególnych typów profesjonalistów ról organizacyjnych, wskazaniem kierunków rozwoju kariery oraz identyfikacją głównych instrumentów systemu motywacyjnego a także kryteriów oceny ich pracy.

Tabela 2.7. Kategoryzacja pracowników wiedzy na podstawie wybranych cech

Cechy/ kategorie	Pracownik kluczowy	Menedżer procesów wiedzy	Dojrzały specjalista	Obiecujący talent
<b>Kompetencje merytoryczne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>unikatowa wiedza najwyższej próby oparta na wieloletnim doświadczeniu i mistrzowskich kompetencjach</li> <li>kompetencje przywódcze, menedżerskie i mentorskie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wiedza w zakresie zarządzania zasobami niematerialnymi</li> <li>rozszeźla wiedza o danej firmie</li> <li>kompetencje menedżerskie</li> <li>rozwijane kompetencje przywódcze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zaawansowana wiedza specjalistyczna potwierdzona posiadanymi certyfikatami</li> <li>kreatywność</li> <li>kompetencje w zakresie świadomego dzielenia się wiedzą i edukowania innych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wiedza bazowa o branży i przedsiębiorstwie</li> <li>kreatywność</li> <li>aktywna percepcja rzeczywistości</li> <li>spontaniczność</li> </ul>
<b>Inne cenne kompetencje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>unikatowy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ponadprzeciętny</li> <li>zorientowany na rozwój umiejętności społecznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ponadprzeciętny</li> <li>ukierunkowany na dziedzinę specjalizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ponadprzeciętny</li> <li>rozwijający się</li> </ul>
<b>Potencjał intelektualny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>praktycznie niemożliwe</li> <li>wymaga wprowadzenia długoletnich programów sukcesji stanowisk i szkolenia następców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bardzo trudne</li> <li>wymaga długoletniego kształtowania kompetencji i osobowości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>trudne</li> <li>wymaga dużych nakładów i długich poszukiwań na rynku pracy specjalistów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stosunkowo łatwe do przeprowadzenia pod warunkiem stosowania jasnych i sprawdzonych procedur oraz rozpoznanych źródeł rekrutacji</li> </ul>
<b>Zastąpienie odchodzącego pracownika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>praktycznie niemożliwe</li> <li>wymaga wprowadzenia długoletnich programów sukcesji stanowisk i szkolenia następców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bardzo trudne</li> <li>wymaga długoletniego kształtowania kompetencji i osobowości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>trudne</li> <li>wymaga dużych nakładów i długich poszukiwań na rynku pracy specjalistów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stosunkowo łatwe do przeprowadzenia pod warunkiem stosowania jasnych i sprawdzonych procedur oraz rozpoznanych źródeł rekrutacji</li> </ul>
<b>Forma zatrudnienia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pracodawca dąży do zatrudnienia na czas nieokreślony</li> <li>indywidualne umowy o pracę zapewniające wysoki poziom autonomii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zatrudnienie na czas nieokreślony</li> <li>działania na rzecz stabilizowania zatrudnienia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zatrudnienie na czas nieokreślony</li> <li>kontrakt lub umowa zlecenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>okresy zamknięte z możliwością przedłużenia zatrudnienia na czas okres lub na czas nieokreślony</li> </ul>

<p>– elastyczny czas pracy</p> <p>– wynagrodzenie – jego wysokość i składniki ustalane indywidualnie</p> <p>– umowy o udziale w zyskach firmy</p> <p>– możliwość nabycia udziałów własnościowych</p> <p>– duże środki finansowe na konferencje, seminaria czy spotkania branżowe</p> <p>– nieograniczony dostęp do zaplecza i urządzeń rekreacyjno-wypoczynkowych firmy</p> <p>– nieograniczone możliwości korzystania ze sprzętu i urządzeń poza firmą</p>	<p>– wysokie wynagrodzenie</p> <p>– premie menedżerskie</p> <p>– duże środki finansowe zapewnijące mobilność wewnątrz i na zewnątrz organizacji</p> <p>– duże środki finansowe na szkolenia i konferencje</p> <p>– nieograniczony dostęp do zaplecza i urządzeń rekreacyjno-wypoczynkowych firmy</p>	<p>– relatywnie duże środki na szkolenia</p> <p>– rozwój kompetencji ogólnych i specjalistycznych</p> <p>– indywidualne nagrody za pomysły</p>	<p>– wysokie wynagrodzenie</p> <p>– duże środki finansowe na szkolenia i kursy kwalifikacyjne</p> <p>– staże i warsztaty</p> <p>– możliwość korzystania na ustalonych warunkach z zaplecza i urządzeń rekreacyjno-wypoczynkowych firmy</p>	<p>– kreatory pomysłów</p> <p>– analityk</p> <p>– projektant</p> <p>– członek zespołu projektowego</p> <p>– asystent menedżera</p>
<p>– przywileje</p>	<p>– wysokie wynagrodzenie</p> <p>– premie menedżerskie</p> <p>– duże środki finansowe zapewniające mobilność wewnątrz i na zewnątrz organizacji</p> <p>– duże środki finansowe na szkolenia i konferencje</p> <p>– nieograniczony dostęp do zaplecza i urządzeń rekreacyjno-wypoczynkowych firmy</p>	<p>– koordynator procesów zarządzania wiedzą</p> <p>– kreator i opiekun wspólnot profesjonalistów</p> <p>– lider projektów dotyczących usprawniania procesów i metod zarządzania wiedzą</p> <p>– ekspert ds. pozyskiwania, upowszechniania i wykorzystywania wiedzy</p>	<p>– specjalista w danej dziedzinie</p> <p>– innowator</p> <p>– ekspert zarządu firmy</p> <p>– audytor wewnętrzny</p> <p>– członek zespołu negocyjacyjnego</p> <p>– konsultant ds. klientów</p> <p>– trener wewnętrzny</p> <p>– lider projektu</p> <p>– opiekun nowo przyjętych</p>	<p>– koordynator procesów zarządzania wiedzą</p> <p>– kreator i opiekun wspólnot profesjonalistów</p> <p>– lider projektów dotyczących usprawniania procesów i metod zarządzania wiedzą</p> <p>– ekspert ds. pozyskiwania, upowszechniania i wykorzystywania wiedzy</p>
<p><b>Role organizacyjne</b></p>	<p>– menedżer najwyższego szczebla</p> <p>– koordynator i rzecznik zmian w firmie</p> <p>– pełnomocnik zarządu ds. wdrażania nowych systemów zarządzania</p> <p>– innowator i twórca patentów</p> <p>– koordynator i lider wielu projektów</p> <p>– mentor</p> <p>– niezależny konsultant i rzeczoznawca</p> <p>– udziałowiec kapitałowy firmy</p> <p>– „strażnik” wartości firmy</p> <p>– symbol i przedstawiciel firmy</p>	<p>– elastyczny czas pracy</p> <p>– wynagrodzenie – jego wysokość i składniki ustalane indywidualnie</p> <p>– umowy o udziale w zyskach firmy</p> <p>– możliwość nabycia udziałów własnościowych</p> <p>– duże środki finansowe na konferencje, seminaria czy spotkania branżowe</p> <p>– nieograniczony dostęp do zaplecza i urządzeń rekreacyjno-wypoczynkowych firmy</p> <p>– nieograniczone możliwości korzystania ze sprzętu i urządzeń poza firmą</p>	<p>– wysokie wynagrodzenie</p> <p>– premie menedżerskie</p> <p>– duże środki finansowe zapewniające mobilność wewnątrz i na zewnątrz organizacji</p> <p>– duże środki finansowe na szkolenia i konferencje</p> <p>– nieograniczony dostęp do zaplecza i urządzeń rekreacyjno-wypoczynkowych firmy</p>	<p>– kreatory pomysłów</p> <p>– analityk</p> <p>– projektant</p> <p>– członek zespołu projektowego</p> <p>– asystent menedżera</p>



<p><b>Motywatory stymulujące do działania</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozwój osobisty</li> <li>- pełna niezależność w wyborze celów, metod i czasu pracy</li> <li>- partycypacja w zyskach i we własności firmy</li> <li>- komfortowe warunki pracy dopasowane do indywidualnych preferencji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wywieranie wpływu na procesy gospodarowania wiedzą</li> <li>- współpraca ze specjalistami z różnych dziedzin</li> <li>- możliwość udzielania pomocy i wsparcia innym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wysokie wynagrodzenie</li> <li>- możliwości stałego rozwoju i doskonalenia kompetencji specjalistycznych i menedżerskich</li> <li>- współpraca z mistrzami</li> <li>- wpływ na wybór metod i czasu pracy</li> <li>- awans na menedżera wiedzy i pracownika kluczowego</li> <li>- komfortowe warunki pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- możliwości rozwoju kompetencji specjalistycznych</li> <li>- dobre relacje z bezpośrednim przełożonym</li> <li>- biegłe opanowanie metod, programów i instrukcji</li> <li>- współpraca z mistrzami</li> <li>- stała opieka mentora</li> <li>- awans na stanowisko specjalisty</li> </ul>
<p><b>Podstawa wzajemnych relacji z firmą</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zindywidualizowane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- merytoryczne, finansowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- merytoryczne i finansowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- merytoryczne</li> </ul>
<p><b>Kryteria oceny pracowników</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- systemowość myślenia</li> <li>- zdolność wprowadzania zmian, głównie innowacyjnych</li> <li>- samodzielność w realizacji przedsięwzięć</li> <li>- kompleksowość działań</li> <li>- szkolenie następców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- systemowość myślenia</li> <li>- zdolność wprowadzania zmian, głównie innowacyjnych</li> <li>- samodzielność w realizacji przedsięwzięć</li> <li>- kompleksowość działań</li> <li>- szkolenie następców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- efekty pracy</li> <li>- wzrost kompetencji</li> <li>- kreatywność</li> <li>- innowacyjność</li> <li>- szybkość</li> <li>- skuteczność</li> <li>- przedsiębiorczość</li> <li>- aktywność</li> <li>- sprawność zawodowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ogólny rozwój zawodowy</li> <li>- kreatywność</li> <li>- dyspozycyjność</li> <li>- zaangażowanie</li> <li>- odpowiedzialność</li> <li>- systematyczność</li> </ul>

<b>Zasadnicze efekty pracy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– modelowanie zmian</li> <li>– wdrożenie systemowych koncepcji zarządzania</li> <li>– tworzenie produktów „bez przeszłości”</li> <li>– świadome dzielenie się wiedzą ukrytą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– łączenie potencjałów i kompetencji ludzi i zespołów</li> <li>– dyfuzja wiedzy</li> <li>– edukacja współpracowników i obiecujących talentów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tworzenie produktów i usług na najwyższym poziomie jakości i innowacyjności</li> <li>– edukacja współpracowników i obiecujących talentów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pomysły</li> <li>– spostrzeżenia</li> <li>– sugestie</li> <li>– analizy</li> </ul>
<b>Kierunek kariery</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– partner kapitalowy w firmie</li> <li>– inwestor zasobów intelektualnych, współdecydujący o strategii firmy</li> <li>– niezależny konsultant „luźno” związany z macierzystą firmą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pracownik kluczowy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– menedżer procesów wiedzy</li> <li>– pracownik kluczowy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pracownik o wysokich kompetencjach</li> </ul>

Źródło: [Morawski 2009, s. 90-93].

## 2.5. Konkluzje

Praca oparta na wiedzy to konstrukt, który pojawił się jako jedna z licznych konsekwencji powstania gospodarki opartej na wiedzy. Należy skoncentrować się na badaniach dedykowanych jej specyfice, gdyż to ona w najbliższym czasie w największym zakresie wpłynie na sposób prowadzenia gry rynkowej.

Poznanie atrybutów pracy opartej na wiedzy umożliwi kształtowanie jej warunków i podnoszenie efektywności pracowników intelektualnych z perspektywy organizacji i zarządzających nią a także menedżerów pracowników wiedzy.

Przed wszystkim należy mieć na uwadze kontinuum: wiedza → praca oparta na wiedzy → pracownicy wiedzy → przedsiębiorstwo oparte na wiedzy i postrzegać je jako elementy współzależne i dopełniające się. Wyrażna identyfikacja zakresu profesjonalizacji umożliwi realizację tego kontinuum doprowadzając do wyłonienia się efektywnie zarządzanej organizacji przyszłości. Stąd tak wiele wysiłków podjętych celem kategoryzacji pracy opartej na wiedzy oraz nowej generacji pracowników intelektualnych – specjalistów jako szczególnej profesji pracowników wiedzy.

### Literatura:

1. Adelstein J., *Disconnecting knowledge from the knower. The knowledge worker as Icarus*, „Equal Opportunities International” 2007, vol. 26 no. 8.
2. Andriessen D., *Making Sense of Intellectual Capital. Designing a Method for the Valuation of Intangibles*, ELSEVIER Butterworth-Heinemann, Burlington 2004.
3. Assudani R.H., *Dispersed knowledge work – implications for knowledge intensive firms*, „Journal of Knowledge Management” 2009, vol. 13 no. 6.
4. Atkinson R., Court R., *The New Economy Index*, Progressive Policy Institute, Washington 1998.
5. Boiral O., *Tacit Knowledge and Environmental Management*, „Long Range Planning” 2002, vol. 35.
6. Bosch-Sijtsema P.M., Ruohomäki V., Vartiainen M., *Knowledge work productivity in distributed teams*, „Journal of Knowledge Management” 2009, vol. 13 no. 6.
7. Castells M., *The Internet Galaxy*, Oxford University Press 2001.
8. Chick G., *Talent and mindsets*, „Supply Management” 2007, vol. 12 no. 18.

9. Czarkowska L.D., *Nowa profesja: informatycy*, „Problemy Zarządzania” 2006, nr 1.
10. Czubasiewicz H., *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, praca zbiorowa pod red. A. Potockiego, Difin, Warszawa 2009.
11. Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
12. Donnelly R., *How „free” is free worker? An investigation into the working arrangements available to knowledge workers*, „Personnel Review” 2006, vol. 35 no. 1.
13. Dziuba T.D., *Analiza możliwości wyodrębnienia i diagnozowania sektora informacyjnego w gospodarce polskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1998.
14. Dziuba T.D., *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą*, Wydawnictwo Nowy Dziennik, Warszawa 2000.
15. Florida R., *The Rise of the Creative Class. Why cities without gays and rock bands are losing the economic development race*, „Washington Monthly” 2002, May.
16. Gamble P.R., Blackwell J., *Knowledge Management. A State of the Art Guide*, Kogan Page, London 2001.
17. Holste J.S., Fields D., *Trust and tacit knowledge sharing use*, „Journal of Knowledge Management” 2010, vol. 14 no. 1.
18. Jemielniak D., *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
19. Kling P., *More Information, Better Jobs? Occupational Stratification and Labor-Market Segmentation in the United States*, *Information Labor Force*, „The Information Society” 1990, vol. 7 no. 2.
20. Kryszczuk M.D., *Konceptualizacja i metody pomiaru pracowników sektora informacyjnego*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
21. Kukliński A., Orłowski W. (red), *The Knowledge Based Economy*, KBN, Warszawa 2000.
22. Lohr S., *Gazing into 2003: economy intruders on dreams of new services*, „The New York Times” 2002, December 30.
23. Mayfield M., *Tacit knowledge sharing: techniques for putting a powerful tool in practice*, „Development and Learning in Organizations” 2010, vol. 24 no. 1.

24. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
25. Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
26. Nicolopoulou K., Karata-Ozkan M., *Practicing knowledge workers: perspectives of an artist and economist*, „Equal Opportunities International” 2007, vol.26 no.8.
27. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
28. O’Neil B.S., Adya M., *Knowledge sharing and the psychological contract. Managing knowledge workers across different stages of employment*, “Journal of Managerial Psychology” 2007, vol.22 no.4.
29. Paton S., *Cutting through the confusion of contemporary work*, “Journal of Knowledge Management” 2009, vol. 13 no. 1.
30. Polanyi M., *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Press, London 1966.
31. Porat M.U., *The Information Economy: Definition and Measurement*, Washington, Department of Commerce, Office of Telecommunications, Special Publication 1977, 77 – 12 (1).
32. Ramirez Y.W., Steudel H.J., *Measuring knowledge work: the knowledge work quantification framework*, “Journal of Intellectual Capital” 2008, vol.9 no. 4.
33. Rifkin J., *Wiek dostępu*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003.
34. Teece D.J., *Managing Intellectual Capital. Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, New York 2000.



Arkadiusz Potocki

## ROZDZIAŁ III

### WYBRANE METODY GENEROWANIA I WYKORZYSTANIA WIEDZY W ORGANIZACJI

#### 3.1. Uwagi wprowadzające

Jednym z podstawowych warunków konkurencyjności organizacji jest innowacyjność rozumiana jako proces ciągłych zmian przyczyniających się do zdecydowanie lepszego funkcjonowania całej organizacji lub jej jednostki, zarówno w jej wnętrzu, jak w relacjach z otoczeniem. Przy czym chodzi tu o szeroko rozumiane innowacje. Są one „produktem” zasobów wiedzy w organizacji, kreatywności pracowników i przełożenia wiedzy na praktyczne zastosowania pomysłów do praktyki działania. Mówiąc o kreatywności mamy na myśli zdolność pracowników do tworzenia czegoś nowego, wcześniej nie stosowanego. „Kreatywność polega na kojarzeniu wiedzy z różnych dziedzin do tworzenia nowych myśli” [West 2000, s. 12]. Efektem kreatywności jest innowacyjność, która wg schumpeterowskiego ujęcia oznacza: „wprowadzenie nowych produktów, nowych metod produkcji, znalezienie nowych rynków, zdobycie nowych surowców oraz wprowadzenie nowej organizacji” [Dworczak, Szlasa 2001, s. 74]. Stąd paradygmatem współczesnego zarządzania jest generowanie i maksymalne wykorzystanie wiedzy. Przy czym z jednej strony chodzi o zasoby wiedzy już istniejącej, z drugiej zaś wykorzystanie jej do wygenerowania nowej wiedzy.

Jednak nasuwa się pytanie: czy najważniejsza jest wiedza indywidualnego pracownika i jej przełożenie na pomysły usprawnień, czy innowacje, czy też wiedza grupy osób rozwiązujących określone problemy zarządzania. Tu należy nawiązać do innego współczesnego paradygmatu zarządzania tj. do pracy zespołowej. Można przyjąć za pewnik, że praca grupowa i zespołowa jest o wiele efektywniejsza od pracy pojedynczych, nawet wysokiej klasy specjalistów. Jak podkreślają J.R. Katzenbach i D.K. Smith „w każdej sytuacji, w której niezbędne jest połączenie różnorodnych umiejętności, do-

świadczeń i poglądów, zespół osiąga lepsze wyniki niż zbiór jednostek, których działanie jest ograniczone obowiązkami zawodowymi przypisanymi do poszczególnych stanowisk” [Katzenbach, Smith 2001, s. 26]. Dowodzą tego klasyczne już wyniki badań A. Dreveta, M. Fustiera i A. Kaufmana, że są pochodną specyficznych właściwości grupy, czy zespołu a to:

1. Niewyczerpalna rezerwa idei – na podstawie wielu doświadczeń i eksperymentów stwierdzono fakt, że repertuar wiadomości i pomysłów grupy jest szerszy niż pojedynczej, wyizolowanej jednostki i wywołuje to tzw. efekt synergii;
2. Istnienie rozsądnej krytyki w grupie – w grupie indywidualne propozycje są ponownie rozpatrywane przez wszystkich i są one oceniane przez pryzmat różnych doświadczeń i wiedzy;
3. Bodziec społeczny natchnienia – często badacz poszukuje nie tyle ścisłej informacji, ile okazji do dyskusji, do wyjaśnienia tego, co narodziło się w jego umyśle, a nie zdążyło się jeszcze wyklarować i jak stwierdzono, proces ten zachodzi najlepiej podczas rozmów, dyskusji, dodatkowo grupa zaspakaja potrzebę komunikowania się;
4. Podpora twórczego entuzjazmu – grupa ma możliwość wpływania na zaistnienie i utrzymanie się dobrego nastroju, optymizmu i wiary w siebie wśród jej członków. Są to podstawowe cechy badacza pozwalające mu na znoszenie chwilowych porażek. Razem łatwiej jest przełamać napięcie mogące pojawić się w trudnych chwilach, kiedy brak jest natchnienia i nie widać możliwości rozwiązania zaistniałych problemów;
5. Wyższa siła psychiczna – praca w grupie pomaga przezwyciężyć niepokój związany z aktualnym stanem badań. Przedłużające się napięcie sprawia, że niekiedy osamotniona jednostka nie może go dłużej znieść i popada w pewien stan nerwicy, podczas której wręcz obsesyjnie myśli o rozwiązywanym problemie. W grupie łatwiej o oderwanie się od bieżących spraw i przejście do fazy inkubacji pomysłów (por. [Drevet, Fustier, Kauffman 1975, s. 36-41]).

Okazuje się jednak, że najlepsze efekty mają grupy/zespoły interdyscyplinarne. Ich przewaga nad innymi składami zespołów rozwiązujących problemy i poszukujących innowacji wynika z sześciu aspektów, którymi są:

1. „Szybkość. Zespoły interdyscyplinarne skracają czas potrzebny na wykonanie określonych prac, zwłaszcza jeśli dotyczą one tworzenia nowego produktu;
2. Złożoność. Zespoły interdyscyplinarne zwiększają zdolność organizacji do rozwiązywania złożonych problemów;
3. Nastawienie na odbiorcę. Zespoły interdyscyplinarne nastawiają zasoby organizacyjne na zaspokojenie potrzeb odbiorcy produktu;



4. Kreatywność. Dzięki zebraniu osób o różnym doświadczeniu i wykształceniu, zespoły interdyscyplinarne zwiększają potencjał twórczy organizacji;
5. Kształcenie organizacyjne. W porównaniu z osobami nie należącymi do zespołów interdyscyplinarnych, ich członkowie łatwiej rozwijają nowe umiejętności techniczne i zawodowe, przyswajają sobie większą wiedzę o innych dyscyplinach i uczą się, jak pracować z innymi ludźmi mającymi różne style pracy zespołowej i reprezentującymi różne uwarunkowania kulturowe;
6. Jedyne punkty kontaktowe. Zespół interdyscyplinarny zwiększa skuteczność działań obejmujących wiele zespołów, ponieważ jasno określa jedyne źródło informacji oraz decyzji dotyczących projektu lub odbiorcy” [Parker 2007, s. 9].

Przyjmując, że istnieje logiczna relacja: wiedza → kreatywność (pomysły usprawnień) → innowacje (zmiany organizacyjne), można wskazać na przynajmniej dwie rodziny metod organizacji i zarządzania wyraźnie wspomagające rozwój i wykorzystanie wiedzy w organizacji. Są nimi metody komunikacji nakierowane na generowanie i dzielenie się wiedzą i metody heurystyczne (inwentyczne). Należy przy tym zgodzić się z poglądem M. Brzezińskiego, iż „kreatywność i innowacje to nakładające się na siebie struktury pomiędzy dwoma etapami procesu twórczego: fazą generowania idei i fazą ich wdrażania” [2009, s. 36].

### **3.2. Wybrane metody nakierowane na generowanie i dzielenie się wiedzą**

Do tej grupy metod można zaliczyć scharakteryzowane poniżej:

- Pięciofazowy model procesu organizacyjnego tworzenia wiedzy I. Nonaki i H. Takeuchi’ego
- Wspólnoty praktyków (*Communities of Practice*)
- Grupy i zespoły wiedzy tzw. *Group-TeamWare*
- *Quality Audit Meeting*

#### **3.2.1. Pięciofazowy model procesu organizacyjnego tworzenia wiedzy I. Nonaki i H. Takeuchi’ego**

Jest to zdaniem jego twórców model idealny, uwzględniający czynnik czasu [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 110]. Metoda obejmuje następujące fazy:

1. Dzielenie się wiedzą ukrytą.
2. Szukanie pomysłów.
3. Potwierdzanie pomysłów.
4. Budowanie wzorca.
5. Wyrównywanie poziomów wiedzy [tamże, s. 110-111].

Autorzy metody za punkt wyjścia przyjmują, że wiedza w organizacji nie tworzy się sama. Tworzy się w umysłach pracowników przez doświadczenie i rzadko jest przekazywana, często trudna do wyrażenia słowami. Upowszechnienie wiedzy ukrytej u wielu specjalistów zatrudnionych w organizacji jest podstawowym działaniem na drodze generowania, dzielenia się i wykorzystania wiedzy. Lecz pracownicy jako nośnicy wiedzy ukrytej mają różne przygotowanie zawodowe, różne perspektywy pracy i motywy działania. Stąd należy stworzyć klimat pozwalający na powstawanie wzajemnego zaufania. Ono doprowadzi do wspólnoty emocji i podobnego patrzenia na organizację, które w konsekwencji kształtuje wspólne sposoby myślenia. Aby upowszechnianie mogło mieć miejsce i było skuteczne niezbędna jest tzw. „strefa kontaktu”. Taką idealną strefą są wspólnoty praktyków i samodzielnie organizujące się zespoły złożone zwłaszcza z pracowników różnych komórek organizacyjnych wspólnie rozwiązujących określony problem organizacyjny (zespoły interdyscyplinarne).

Drugi etap to szukanie pomysłów a po nim następuje intensywne reakcja pomiędzy wiedzą dostępną a ukrytą. Członkowie zespołów zadaniowych dyskutują, dedukują i w drodze dialogu tworzą zespołowo pomysły. Każdy z członków zespołu ma własny sposób myślenia o problemie a to pozwala spojrzeć na niego z różnych perspektyw.

Kolejna faza to potwierdzanie pomysłu. Nowy pomysł jest przez pojedynczych pracowników, jak i cały zespół sprawdzony pod względem prawdziwości. Owe sprawdzanie obejmuje ocenianie, czy nowy pomysł jest korzystny dla organizacji. Typowymi kryteriami potwierdzania są koszty, skala zysku i stopień w jakim „produkt” wynikający z tego pomysłu przyczyni się do rozwoju przedsiębiorstwa.

W czwartym etapie potwierdzona koncepcja zostaje rozszerzona na coś bardziej konkretnego czyli wzorzec. W sytuacji projektowania nowego produktu takim wzorcem może być prototyp. W innych przypadkach wzorzec jest czymś co jest połączeniem nowej wiedzy z wiedzą już istniejącą. Wsparciem tego procesu jest komunikowanie się, które w niektórych przypadkach winno doprowadzić do redundancji wiedzy na temat określonego problemu.

Metodę (model) zamyka faza wyrównywania wiedzy. Pomysł, który został potwierdzony i odwzorowany „przenoszony jest następnie w stronę nowego cyklu tworzenia wiedzy, na innym już pięttrze ontologicznym. Ten integracyjny i spiralny proces, który nazywamy wyrównywaniem wiedzy między poziomami, ma miejsce w wymiarze zarówno wewnątrzorganizacyjnym, jak i międzyorganizacyjnym” [tamże, s. 115].

W ramach organizacji nowa wiedza rozpowszechnia się horyzontalnie i wertykalnie. W wymiarze międzyorganizacyjnym nowa wiedza poprzez

dynamiczne interakcje przenika do organizacji zewnętrznych takich jak dostawcy, odbiorcy, konkurenci. Jak podkreślają Autorzy dla powodzenia tej fazy niezbędna jest taka autonomia każdej jednostki, która pozwala jej swobodnie czerpać wiedzę powstającą gdzie indziej i wykorzystywać ją na swoim obszarze działania.

### 3.2.2. Wspólnoty praktyków (*Communities of Practice*)

Metoda ta powstała prawdopodobnie bardzo dawno, lecz za początki jej „oficjalnego” istnienia przyjmuje się koniec lat osiemdziesiątych. Wtedy to bowiem w firmie Xerox poszukiwano metody na podniesienie jakości pracy i wydajności pracowników serwisu. Podejmowano szereg usprawnień organizacyjnych i w tym samym czasie zauważono, że ta grupa pracowników swój czas nie w całości poświęcała klientom. Dość często spotykali się w najrozmaitszych miejscach (np. magazyn) celem wzajemnej wymiany doświadczeń. Jednak służby organizatorskie przedsiębiorstwa nie uznały tego faktu za czas stracony i zauważyły, że pracownicy ci nie tylko, że nie pracują opieszale ale wręcz przeciwnie, oprócz tego iż rzetelnie naprawiają sprzęt, robią to coraz lepiej, bowiem te spotkania powodują wzrost ich wiedzy na temat eliminacji usterek. Stąd też w Xerox nie tylko nie zwalczano tego zjawiska ale zaczęto je badać a samą metodę popularyzować. J. Palka wspólnoty praktyków określa jako „... nieformalne grupy ludzi, którzy regularnie i permanentnie dzielą się między sobą własnymi doświadczeniami, poglądami, wynikami ekspertyz, zdobywaną wiedzą, aby jak najlepiej służyć wspólnemu w końcu przedsiębiorstwu” [Palka 2002, s. 141]. Podkreślić należy, że grupy takie nie są tworzone ani kontrolowane przez kierownictwo organizacji, choć same mogą (ale nie muszą) ustalać dla siebie zasady funkcjonowania i plany działania.

Występują dwie formy wspólnot praktyków a to:

- wspólnoty samoorganizujące się,
- wspólnoty sponsorowane.

Te pierwsze są nieformalnymi grupami zrzeszonych pracowników, działających na rzecz wspólnego interesu grupy i udział w nich jest całkowicie dobrowolny. W związku z tym, że tego typu wspólnoty są samo zarządzające są bardzo wrażliwe na wszelkiego rodzaju ingerencje spoza grupy. Stąd wszelkie próby kierownictwa ich sformalizowania, kontrolowania, czy sterowania nimi powodują albo ich rozpad, gdyż pracownicy nie widzą dalszego sensu uczestnictwa, albo ukrywanie działalności, co oczywiście odbija się na efektywności ich funkcjonowania.

Inna formą działalności są wspólnoty sponsorowane. W tym przypadku kierownictwo organizacji inicjuje i wspiera wspólnoty, ale nie ingeruje w ich funkcjonowanie. Podkreślić jednak należy, że zasada całkowitej do-

browolności musi być przestrzegana. Zarząd firmy może sam przeprowadzić cały proces formowania grupy, może znaleźć lidera wspólnoty, który będzie sam zajmował się pozyskaniem partnerów-uczestników. Tak wykreowana wspólnota otrzymuje od kierownictwa organizacji niezbędne dla jej funkcjonowania zasoby. To jednak wiąże się z pewnymi oczekiwaniami a zatem wspólnota niejako obarczona zostaje pewną odpowiedzialnością. Jednak instrumenty wspomaganie przez kierownictwo takiej wspólnoty muszą być wyszukane, aby nie doprowadzić do formalizacji, która jest sprzeczna z ideą wspólnot praktyków.

Jakie efekty przynoszą wspólnoty praktyków? Są to korzyści dla samych uczestników, jak i dla organizacji. Jeśli chodzi o te pierwsze to z pewnością lepiej wykonywana praca na własnym stanowisku, rozwój zawodowy, identyfikacja z członkami wspólnoty itp. Natomiast korzyści dla przedsiębiorstwa to przede wszystkim:

- „szybkie rozwiązywanie problemów. Członkowie wspólnoty wiedzą w jaki sposób zadawać pytania, aby zostać zrozumianymi, a także wiedzą doskonale do kogo się udać z prośbą o pomoc;
- pomoc w pozyskiwaniu i zatrzymywaniu talentów. Wielu „ekspertów” decyduje się pozostać w organizacji widząc we wspólnocie praktyków szansę na rozwój własnych pomysłów i umiejętności. Istnieje także duża szansa na pozyskanie „ekspertów” z zewnątrz, zapraszanych przez wspólnoty do wkroczenia w ich szeregi;
- szybki transfer wiedzy w obrębie całej organizacji wynikający z samej istoty funkcjonowania wspólnot praktyków;
- wsparcie rozwoju zawodowego – co może się przełożyć z kolei na obniżenie wydatków na szkolenia;
- wzrost szans na innowacje” [Palka, Potocki 2003, s. 7];
- rozwijanie profesjonalnych umiejętności;
- redukcja powtórzeń w wykonywaniu danej pracy;
- wspomaganie organizacji przy wdrażaniu zmian strategicznych;
- szybsze reagowanie na potrzeby i wymogi konsumentów [Wiśniewski 2010, s. 612-613].

Przyjmuje się, że są trzy czynniki sukcesu wspólnot praktyków w organizacjach: odpowiednia kultura organizacji, zapewnienie łączności i treść przekazów [Gach 2007, s. 251], przy czym D. Gach uważa, że wspomaganie najnowszymi technologiami komunikacyjnymi, przy braku zaangażowania pracowników nie przyczyni się ani do powstawania wspólnot ani do ich lepszego funkcjonowania [tamże, s. 254].

Ta forma współdziałania i komunikowania się funkcjonuje w wielu znanych firmach i występuje pod różnymi nazwami. Przykładowo w Hewlett-Packard Company są to „wspólnoty uczenia się” (*Learning Communi-*

ties), w Xerox Corporation występują „grupy rodzinne” (*Family Groups*), w World Bank mają nazwę „grup tematycznych” (*Thematic Groups*), w British Petroleum występują „grupy równych rangą” (*Peer Groups*) zaś w IBM Global Services określane są jako „sieci wiedzy” (*Knowledge Networks*). Wszędzie jednak niezależnie od nazwy idea ich funkcjonowania jest taka sama.

### 3.2.3. Grupy i zespoły wiedzy tzw. *Group-TeamWare*

Rosnąca konkurencja stawia coraz wyższe wymagania dla sfery zarządzania przedsiębiorstwem. Kluczowym obszarem w konkurencji staje się posiadanie informacji i komunikacja zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna. Nowe metody zarządzania informacją i komunikacją w sposób znaczący nakierowane są na innowacyjność i partycypację pracowników. W miejsce indywidualnej pracy różnych specjalistów do rozwiązywania ważnych problemów powoływane są zespoły zadaniowe. Wykonanie takich zadań uwarunkowane jest posiadaniem określonych i niezbędnych informacji, ich odpowiednim przetwarzaniem, aby na wyjściu uzyskać właściwą decyzję lub projekt. W większości przypadków pracy takich zespołów problemowych bazowano na tradycyjnych formach wspomaganie i przetwarzania informacji. Tymczasem dotychczas „neutralna informatyka” może być instrumentem, który znacznie efektywniej może wspomagać procesy rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie. Może w zasadniczy sposób wzmocnić pracę zespołową, która jest bardziej efektywna od pracy indywidualnej. Właśnie taką metodą jest *Group-TeamWare*.

Komputerowe wspomaganie pracy zespołowej nie jest jednak całkowitą nowością, bowiem już w latach sześćdziesiątych wykorzystywano komputery do rozwiązywania różnych złożonych problemów w znacznie krótszym czasie i o wiele efektywniej niż wcześniej. W latach siedemdziesiątych informatyczne wspomaganie rozwiązywania problemów bazowało już na prostych systemach komputerowych przesyłających informacje przy użyciu nieskomplikowanych procedur. Zorientowano się jednak, że informacje udostępniane drogą elektroniczną znacznie różniły się od tych, które wymieniano podczas bezpośrednich kontaktów i inaczej były odbierane. Dlatego też w latach 80-tych badania nad *Group-TeamWare* doprowadziły z jednej strony do większych kontaktów bezpośrednich uczestników procesu komunikacji a z drugiej zaś strony stawiano na zwiększenie zaufania i satysfakcji uczestników procesu komunikacji i na lepszą jakość decyzji. Początkowo komputerowe wspomaganie pracy zespołowej miało na celu poprawę komunikacji m. in. przez ułatwienie klasyfikowania informacji i samego głosowania, następnie zastosowano systemy wspomagające po-

dejmowanie decyzji, jak i sam przebieg pracy zespołowej a obecnie mamy do dyspozycji tzw. sztuczną inteligencję.

Główne obszary zastosowania *Group-TeamWare* dotyczą:

- procesów ustrukturalizowanych, które bazują na nieustrukturalizowanych informacjach,
- nieustrukturalizowanych procesów do rozwiązania, w których wykorzystuje się ustrukturalizowane informacje,
- nieustrukturalizowanych procesów bazujących na nieustrukturalizowanych informacjach [Hunziker 1995, s. 75].

Pozostałe przypadki problemów i wykorzystywanych przy ich rozwiązywaniu informacji traktowane są jako obszar tradycyjnej informatyki.

Nieustrukturalizowane informacje nieustrukturalizowane procesy	Ustrukturalizowane procesy nieustrukturalizowane informacje
Tradycyjna Informatyka	Ustrukturalizowane informacje Nieustrukturalizowane procesy

Rys. 3.1. Główne obszary zastosowań metody *Group-TeamWare* ze względu na stopień ustrukturalizowania procesów (problemów) i odnoszących się do nich informacji

Źródło: [Hunziker 1995, s. 75].

Najogólniej pracę zespołową wspomaganą komputerowo można określić jako proces, w którym członkowie zespołu otrzymują zadanie do rozwiązania, a punktem wyjściowym jest zapoznanie się z „nie opracowanymi danymi”, które w jakimś stopniu opisują wybrane aspekty rozwiązywanego problemu. Następnie zespół dokonuje określonych transformacji tych informacji po to aby można je było wykorzystać do pewnego modelu (np. założeń heurystycznych, algorytmów, reguł, procedur itp.). Model ma umożliwić dalsze uzupełnianie informacji, selekcję, przetworzenie, aby w ostateczności uzyskać tzw. wyjście, np. zespołową decyzję lub jakiś projekt. Odpowiednio dobrany software ma ułatwić pracę zarówno poszczególnych członków, jak i całego zespołu w każdej fazie rozwiązywania problemu (zadania zespołu).

Oto kilka wybranych praktycznych zastosowań metody *groupware* w przedsiębiorstwach francuskich. Jednym z nich jest przykładowo wspólna redakcja kontraktu menedżera ds. marketingu z prawnikiem. W tym celu menedżer przygotowuje pierwszą wersję tego ważnego dokumentu. Następnie nawiązuje kontakt z prawnikiem, wprowadza tekst do sieci i jed-

nocześnie widzi i tekst i prawnika na ekranie swojego monitora. Podejmuje rozmowę z prawnikiem, uzasadnia wagę kontraktu. Prawnik ma go także przed swoimi oczyma, zgłasza poprawki, dokonuje uzupełnień w tekście. Obaj partnerzy dyskutują a na końcu zostaje uzgodniony wspólny tekst. Tu istotnym rezultatem jest sformułowanie ważnego tekstu, akceptacja ze strony prawnej, świadomość menedżera, że jest to bardzo dobry i korzystny dla firmy kontrakt i bez potrzeby opuszczania stanowisk pracy w krótkim czasie zredagowany.

Innym przykładem może być wspomaganie zarządzania przez budżetowanie. Dyrektor wielkiej korporacji ponad narodowej we Francji drogą elektroniczną przesyła własny projekt budżetu do filii w Polsce, Francji, Niemczech i Wielkiej Brytanii, pozostawiając dyrektorom filii 24 godziny czasu na odpowiedź. W dwa dni później ma możliwość dokonania syntetycznej oceny kontrpropozycji szefów oddziałów, a następnie metodą kontaktów audialnych i wizualnych przeprowadzić z nimi konsultacje. W krótkim czasie, bez uciążliwych podróży służbowych decyzja końcowa jest podjęta wspólnie i znana wszystkim zainteresowanym [Ader 1997, s. 86-87]. Takich konkretnych przypadków zastosowań tej metody można podać oczywiście więcej.

W literaturze nie ma zgodności co do pojęcia Group-TeamWare a tym co łączy wszystkich jest fakt, że nowy jakościowo software pozwala na zespołowe, a nie w pojedynkę, rozwiązanie problemu. Ta metoda komputerowego wspomaganie procesów rozwiązywania problemów i komunikacji jest w opozycji do wyizolowanych PC-programów i ma za cel wspomóc nie pracę wyizolowanej jednostki, lecz jednostki działającej w zespole i zespole jako całości. Przykładowo A. Hunziker Group-TeamWare określa „... jako komputerowe i zintegrowane wsparcie kompleksowego rozwiązania procesów ze sfery zarządzania” [tamże, s. 74]. Chodzi tu jednak o procesy, których nie można zrealizować przy wykorzystaniu typowych banków danych, oprogramowania i konwencjonalnej formy przetwarzania informacji. Takimi procesami są np. opracowanie strategii firmy, przy której wykorzystuje się zarówno informacje ustrukturalizowane, jak i tekstowe, a ich przetworzenie wykorzystuje zarówno technikę informatyczną, jak i metody heurystyczne, zaś warunkiem powodzenia całej operacji jest praca zespołowa grupy powołanej do rozwiązania tego problemu. Często jest brak informacji o konkurentach, o ich wyrobach i kosztach produkcji. Tego typu charakterystyki mogą być opracowane przy współdziałaniu różnych pracowników z różnych komórek organizacyjnych pod warunkiem, że będą oni ze sobą współpracować, pokonywać opór przed udostępnianiem własnych informacji i pomysłów. *Group-TeamWare* z jednej strony ma ułatwić zespołowi dostęp do informacji posiadanych przez poszczególnych pracowników i ich

pomysłów a z drugiej przede wszystkim umożliwić szybki kontakt. Właśnie odpowiedni *software* i dostęp do komputera funkcjonującego w sieci to przewaga tej metody nad innymi. *Group-TeamWare* pozwala na intensywną komunikację członków zespołu, na skrócenie czasu rozwiązywania problemu i na podniesienie jakości projektów lub ostatecznych decyzji. Dostęp do informacji i możliwość szybkiej komunikacji z pozostałymi współpracownikami pozwala na większą koncentrację nad wybranym zadaniem i kreatywność indywidualną, jak i zespołową. Możliwość korzystania z informacji współpracowników i ich pomysłów pozwala na ich przemyślenie, zmodyfikowanie, uzupełnienie, rozwinięcie, uszczegółowienie lub zaprezentowanie zupełnie nowego pomysłu. Aby to mogło zaistnieć warunkiem koniecznym jest współpraca ludzi, ich dociekliwość przy rozwiązywaniu konkretnego problemu, aktywność i jednocześnie koordynacja. Metoda ta pozwala na zintegrowanie wielu czynności biurowych takich jak komunikowanie, archiwizowanie i udostępnianie informacji, tworzenie nowych dokumentów itp. Wykorzystanie np. programu Capture Lab pozwala na wskazanie jakiejś kwestii spornej, która hamowała proces rozwiązania określonego problemu. To daje podstawę do spotkania członków zespołu celem przedyskutowania kwestii spornej lub do zaprezentowania nowych propozycji przez swoje indywidualne stacje robocze. Wtedy każdy członek zespołu ma także dostęp do nowych pomysłów.

Mimo, że większość Autorów podkreśla rolę *software* w tej metodzie to są i tacy, którzy traktują go jako czynnik drugorzędny. Przykładowo M. Reiss i H. Schuster podkreślają, że „... jej istotą jest integracja w zarządzaniu projektem (w rozwiązaniu problemu, którego rezultat końcowy jest w postaci projektu – przyp. A.P.) drogą otwartych przepływów informacyjnych. Musi być także klimat otwartości w firmie, który ma prowadzić do ukończenia projektów, nawet, gdyby były problemy z ich realizacją” [Reiss, Schuster 1994, s. 19]. Podkreślają przy tym, że najlepszymi obszarami dla zastosowania *Group-TeamWare* są równoczesne problemy rozwoju produkcji, kierowania innowacjami i odpowiadające im problemy kwalifikacji pracowników, choć jest to jedna z alternatywnych technik rozwiązania ww. zagadnień [tamże, s. 21]. Na aspekt klimatu organizacyjnego i współdziałania zwraca także uwagę M. Kuraś, który uważa, że ich brak a także brak dobrej organizacji pracy, odpowiedniej świadomości i motywacji ludzi do współdziałania może doprowadzić do sytuacji, że nie będzie to metoda końca dwudziestego wieku, „... a są to zwykle programy, które co najwyżej mogą wspomagać pracę ludzi...” [Kuraś 1997, s. 27]. Stąd też H. Kremer, H. Lewe i G. Schwabe *Group-TeamWare* określają mianem kamienia węgielnego, budulcem, który integruje pracę zespołu i czyni z tej grupy zespół [Kremer, Lewe, Schwabe 1995, s. 19].



To, że część pracowników z przyczyn osobowościowych nie jest skłonna do pracy zespołowej jest faktem i potwierdzają to wyniki badań M.K.W. Schwer i A. Bogdahn [1998, s. 25]. Można zatem stwierdzić, że różnice między *groupware* a *teamware* sprowadzają się nie do wykorzystywanego *software* czy sprzętu ale do nastawienia ludzi pracujących grupowo i zespołowo. To funkcjonowanie pojedynczych pracowników i relacje do innych przesadzają o tym czy mamy do czynienia z pracą grupową, czy zespołową.

W związku z różnymi formami wspomagania pracy zespołowej ze względu na czas i miejsce można wyróżnić następujące rodzaje pracy zespołowej wspomaganej komputerowo:

- komunikacja bezpośrednia – wszyscy członkowie zespołu znajdują się w tym samym pomieszczeniu, w tym samym czasie a ich komunikowanie wspomagane jest informacjami zawartymi na maszynowym nośniku,
- komunikacja synchroniczna – każdy członek zespołu jest na swoim stanowisku pracy, lecz w tym samym czasie następuje komunikacja przy pomocy sieci komputerowej,
- komunikacja asynchroniczna – każdy z członków zespołu wprowadza informacje do sieci, tam jest ona przechowywana. W dowolnym czasie pozostali mają możliwość się z nią zapoznać, włączyć się do dyskusji, lub ją uzupełnić tworząc wspólny dokument. Jeśli zachodzi potrzeba poszczególni członkowie zespołu indywidualnie uzgadniają czas spotkania z innymi, lub komunikację bezpośrednią całego zespołu.

Klasyfikacje komputerowych form wspomagania pracy zespołowej ze względu na miejsce i czas prezentuje rys. 3.2.

	Komunikowanie się w tym samym czasie	Komunikowanie się w różnym czasie
Wspólne miejsce	Zebrań	Prezentacje Specjalne pomieszczenia dla zespołu
Różne miejsca	Spontaniczne spotkania Telekonferencja Videokonferencja	Poczta elektroniczna Konferencje komputerowe Bazy danych Internet

Rys. 3.2. Klasyfikacja komputerowych form wspomagania pracy zespołowej ze względu na miejsce i czas

Źródło: opracowanie własne.

Można więc przyjąć, że metoda *Group-TeamWare* sprowadza się do dwóch zasadniczych aspektów:

- do zorganizowania spotkań członków zespołu w czasie i przestrzeni (zebrania, inne formy komunikacji z synchroniczną i asynchroniczną komunikacją w czasie),
- do wykorzystania środków wspomagających komunikację (teksty, grafika, audio, video).

Oczywiście odpowiednio zorganizowane spotkanie bezpośrednie w formie zebrania jest najlepszą i najbardziej preferowaną przez ludzi formą komunikacji, ale jednocześnie najbardziej czasochłonną i kosztowną, stąd dążenie do jej zastępowania innymi metodami, choć przyznać należy, że komunikacja oparta na prostym przesyłaniu tekstów jest ubogim środkiem przekazu informacji i komunikacji.

Osobnym problemem przy wykorzystywaniu *Group-TeamWare* jest dostęp członków zespołu do informacji. Mimo tego, że metodę tę można zaliczyć do grupy najnowocześniejszych, to sam proces zasilania w informacje bazuje przede wszystkim na tradycyjnie używanych w informatyce nośnikach a to raportach, zapytaniach i symulacjach cyfrowych. Raporty mogą mieć formę wydruków lub prezentacji na ekranie monitora. Odpowiedni program prezentuje raporty automatycznie, bez konieczności żądania ich przedstawienia. Mogą to być raporty sporządzane codziennie, miesięcznie, czy kwartalnie. Mogą też być wykorzystywane raporty specjalnie przygotowane celowo dla danego zespołu.

Zapytania są pewną odmianą raportów, tyle tylko, że są one generowane na wyraźne polecenie kogoś członka zespołu. Symulacje cyfrowe wykorzystują modele sformalizowane do projektowania lub prognozowania badanych sytuacji lub zjawisk. Celem symulacji jest ułatwienie zespołowi np. podejmującemu decyzję, rozpoznanie badanego zjawiska i przewidzenie, jak się ono może kształtować w określonym horyzoncie czasowym. Symulacje przeprowadza się w zależności od stopnia ustrukturalizowania informacji dotyczących określonej rzeczywistości i możliwości skorzystania z istniejących lub możliwości opracowania nowego modelu odwzorowującego dane zjawisko (problem).

Nowe formy wspomagania komputerowego pracy zespołowej dostarczają informacji w formie audialnej i wizualnej, zaś szczytem osiągnięć w tym względzie są systemy eksperckie.

Oczywiście istotą pracy zespołowej jest zarówno indywidualne a następnie zespołowe wykorzystanie tych informacji i wykonanie zadania. Stopień owego wykorzystania zależy od wielu czynników takich, jak zorganizowanie pracy zespołu, otwartość członków i chęć współpracy, a także pozbycie się z ich strony oporów związanych z wykorzystaniem komputerowego wspomagania. Szczególną rolę ma tu do odegrania lider takiego zespołu, nazwijmy go moderatorem, gdyż nie zawsze jest to osoba spontanicznie

wyłoniona przez zespół (może być delegowana przez kierownictwo firmy). Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że brak moderatora to główna przeszkoda w pracy zespołu, bowiem on ma wspomagać prace swoich kolegów i nakierowywać ich na korzystanie ze wspomaganie informatycznego. Trzeba bowiem zdawać sobie sprawę z tego, że nawet w nowoczesnych przedsiębiorstwach zachodnioeuropejskich jest opór np. w zakresie korzystania z videokonferencji, gdyż taśmy z nagraniem przebiegu tego procesu komunikacyjnego nie są traktowane jako dokument [Färber 1993, s. 45].

Jednym z węzłowych problemów przy stosowaniu *Group-TeamWare* jest następstwo i zawartość etapów według, których należy wdrażać tę metodę. Dotychczasowe aplikacje tej metody w Europie Zachodniej zaowocowały już pewnymi opracowaniami metodologicznymi. Jedną z nich jest koncepcja M. Adera, który wymienia następujące etapy stosowania tej metody do rozwiązania konkretnego, wybranego już problemu:

- tworzenie,
- porządkowanie i ustalanie priorytetów,
- decydowanie [Ader 1997, s. 88-89].

W fazie tworzenia organizuje się zespół, który następnie wykorzystuje odpowiednie techniki *software* i tym sposobem dzieli tablicę elektroniczną widzianą przez każdego pracownika na ekranie swojego monitora lub na ekranie ściany, gdy mamy zebranie wspomagane metodą *Group-TeamWare*. Każdy z członków grupy może wpisać na tablicy swe propozycje rozwiązania problemu w dowolnej kolejności. Propozycje innych są dostępne dla ogółu zebranych w celu ich poinformowania. Tablica może być dzielona na strefy tematyczne co może być ważne przy ich porządkowaniu.

W fazie porządkowania dokonuje się zestawienia i analizy użytych słów (znaczeń) i częstotliwości ich wykorzystania. To umożliwia pierwszą syntezę i jest pomocne przy przypisywaniu poszczególnym propozycjom (pomysłom) odpowiednich kategorii. Z tego przechodzi się do kwantyfikacji, podczas której każdy z członków grupy ustala wagę i ocenę każdego pomysłu. Tym sposobem grupa ma syntetyczny obraz swej pracy.

W końcu nadchodzi faza finalna a więc decydowania. Zgodnie z przyjętymi regułami przystępuje się do elektronicznego głosowania, podczas którego każdy głosuje za wybranym wariantem a rezultat ogólny jest widoczny na dużym ekranie. Można powiedzieć, że zebranie jest już zakończone a pozostaje jedynie napisanie a właściwie automatyczne sporządzenie sprawozdania. Każdy z członków grupy może go przeczytać na swoim ekranie, zaproponować uzupełnienia i modyfikacje, a gdy w tym względzie nastąpi jednomyślność poglądów wszyscy go podpisują. Można zatem uznać, że w tym przypadku *GroupWare* umożliwia zebranie pomysłów, ich modyfikację, porządkowanie i grupowanie, ocenę i wybór właściwego wariantu

rozwiązania problemu. Wszyscy mają możliwość udziału w rozwiązywaniu problemu a wykorzystanie sprzętu informatycznego znacznie skraca czas posiedzenia.

Inną bardziej rozwiniętą metodykę stosowania *Group-TeamWare* przedstawia A. Hunziker. Jego zdaniem jeśli przedsiębiorstwo wskaże jakie korzyści może mu przynieść zastosowanie komputerowego wspomaganie pracy zespołowej w komunikowaniu podczas rozwiązywania złożonych problemów, to nie wystarczy aby jej kierownictwo wskazało, że należy się tą techniką posługiwać. To nie jest zwykłe sięganie po konwencjonalne środki informatyczne. Musi doprowadzić do współpracy różnych specjalistów z informatykami aby tworzyli podczas pracy zespół i to zespół mający do dyspozycji i korzystający z najnowszych technik softwareowych. Według niego metodyka wdrażania *Group-TeamWare* obejmuje następujące etapy postępowania:

- wybór problemów do rozwiązania,
- wstępna analiza (analiza globalna),
- opracowanie projektu pilotażowego,
- wdrożenie i ocena rezultatów [Hunziker 1995, s. 77].

W etapie pierwszym analizuje się różne problemy wymagające zespołowego rozwiązania a następnie z nich wybiera się te, których rozwiązanie przy pomocy metody *Group-TeamWare* może przynieść profity po ich rozwiązaniu. Istotą tego etapu jest wskazanie na te problemy, które z jednej strony są trudne do rozwiązania przy pomocy dotychczasowych sposobów ich rozwiązywania w firmie, gdyż nie można ich w pełni opisać a zatem i rozpoznać, a z drugiej na te, które mogą być rozwiązane przy zastosowaniu komputerowego wspomaganie. W ten sposób rekomendowane są problemy do rozstrzygnięcia (rozwiązania), przy czym wskazane jest wykorzystać doświadczenia innych firm, które mają za sobą implementacje *Group-TeamWare*.

Etap drugi sprowadza się do hierarchizacji problemów, przy czym pod uwagę bierze się możliwości rozwiązania poszczególnych problemów, nakłady na ich rozwiązanie (w tym czas pracy ludzi i eksploatacji sprzętu) i szans zastosowania najnowszych programów. Tu niejako generowane są idee sposobów rozwiązywania problemów a nie idee rozwiązań tych problemów. W tym etapie wyniki fazy poprzedniej są poddane analizie, która ma wskazać na to, które problemy mogą dać potencjalne korzyści i określa się globalne scenariusze rozwiązań biorąc przy tym pod uwagę aspekty organizacyjne, personalne, techniczne i kulturowe (dotychczasowe metody rozwiązywania problemów, stopień zespołowego ich rozwiązywania, wykorzystywane narzędzia heurystyczne i informatyczne itd.). Tu niejako określa się jakie będą konieczne nakłady na rozpoznanie problemów, ich rozwią-

zanie i implementację. Chodzi tu o środki rzeczowe, finansowe, nakłady czasu pracy ludzi. Przeprowadzenie tych czynności jest niezwykle ważne, dlatego by uniknąć przypadków „wytaczania armat na wróble”, lub takich w których nakłady na rozwiązanie problemu mogą przewyższyć efekty po ich rozwiązaniu.

Prowadzone przez W. Littmann’a badania nad kosztami funkcjonowania *Group-TeamWare* wskazują na następującą strukturę;

- nakłady czasu pracy ludzi rozwiązujących określone problemy – 60%,
- koszty eksploatacji sprzętu informatycznego – 25%,
- koszty ogólnozakładowe (pomieszczenia, ogrzewanie, oświetlenie itp.) – 15% [Littmann 1997, s. 30].

Dodaje przy tym, że zasadniczy koszt dotyczy czasu pracy ludzi bowiem oni rozwiązują problem korzystając przy tym ze wspomaganie komputerowego. Przewaga kosztów informatycznych świadczyć tylko może o źle zorganizowanej pracy zespołu.

W trzecim etapie idee sposobów rozwiązania wytypowanych problemów są oceniane i następuje wybór konkretnego zadania. Dodać przy tym należy, że te trzy etapy mogą być przeprowadzone przez zespół, który nie koniecznie będzie rozwiązywał konkretne procesy-problemy.

Opracowanie projektu pilotażowego jest pierwszym empirycznym doświadczeniem zespołu pracowników w zakresie komputerowego wspomaganie komunikacji podczas rozwiązywania wybranego problemu zarządzania. Sprowadza się do takiego wykorzystania informacji i zespołowego ich przetworzenia aby uzyskać kilka detalicznych koncepcji rozwiązań i przez aktywną współpracę ludzi wybrać wariant optymalny, który następnie zostaje uszczegółowiony. W tym etapie aktywnie współdziałający pracownicy wykorzystują znane im metody (przede wszystkim heurystyczne), które przy współpracy informatyków są wzbogacane w celu realizacji konkretnego zadania (projektu, decyzji itp.).

Ostatni etap w metodyce A. Hunziker’a polega na wdrożeniu rozwiązania, a następnie dokonaniu oceny rezultatów. Ocena taka ma nie tylko uwzględniać to czy osiągnięto zamierzone cele, porównywać efekty z nakładami, lecz winna także rozpoznać korzyści w postaci doświadczenia w posługiwaniu się metodą *Group-TeamWare*, korzyści wynikające z przekonania pracowników o wyższości pracy zespołowej nad pracą indywidualną, czy wreszcie korzyści w postaci ich satysfakcji ze współpracy i satysfakcji z rozwiązania ważnego dla firmy problemu. Pozytywna ocena projektu (decyzji), jest podstawą do rozwiązania kolejnego problemu zarządzania znajdującego się na czele listy priorytetowych zagadnień do rozwiązania ustalonych w etapie drugim.

Dokonując nawet pobieżnej analizy można zauważyć, że podejście proponowane przez A. Hunziker'a posiada pewne luki. Jedną z nich dotyczy zachowań pracowników a konkretnie ich oporów wobec jakichkolwiek zmian organizacyjnych. Podkreślić przy tym należy, że od okresu badań H. Le Chateliera upłynęło wiele czasu, to jednak psychika ludzi pozostała taka sama i jego reguła przekory jest nadal aktualna. W związku tym, korzystając z doświadczeń związanych z wdrażaniem nowych metod zarządzania np. analizy wartości można wskazać, że punktem wyjścia w metodyce wdrażania winien być etap przygotowania czynnika ludzkiego. Podobnie jak w analizie wartości winien on odnosić się zarówno do członków dyrekcji, kadry kierowniczej i potencjalnych członków zespołów zadaniowych, którzy będą się posługiwali metodą *Group-TeamWare*.

Także etap opracowywania projektu pilotażowego lub kolejnych projektów winien być poprzedzony etapem doboru technik komputerowego wspomaganie pracy zespołowej. Wynika to z jednej strony z ciągle poszerzającej się oferty softwarowej a z drugiej zaś z możliwości ich komercyjnego pozyskania i komputerowej bazy technicznej w danej firmie.

Aby z jednej strony dać satysfakcję tym, którzy posługując się *Group-TeamWare* rozwiązali jakiś ważny problem przedsiębiorstwa a z drugiej zaś zachęcić innych pracowników do posługiwania się tą metodą i dać im szansę partycypacji bezpośredniej w zarządzaniu, celowym jest nagłaśnianie projektów, ze wskazaniem ich autorów (jako zasadniczy instrument walki z anonimowością pracownika a środkiem jego upodmiotowienia). Etap ten jest szczególnie wyeksponowany w jednej z najnowszych metod zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego, a konkretnie w metodzie D. Petersena.

Można zatem zaproponować własną metodykę wdrażania *Group-TeamWare*, która obejmuje następujące etapy postępowania:

- 1) przygotowanie czynnika ludzkiego,
- 2) wybór problemów do rozwiązania,
- 3) wstępna analiza (analiza globalna),
- 4) dobór informatycznych technik wspomaganie pracy zespołowej,
- 5) opracowanie projektu pilotażowego (lub kolejnego projektu),
- 6) nagłaśnienie projektu,
- 7) wdrożenie i ocena rezultatów.

Podkreślić należy, że zaproponowana metodyka wymaga dalszych uzupełnień dotyczących wskazania na możliwe do wykorzystania techniki informatyczne, np. w związku z charakterem rozwiązywanego problemu, zasobów informacyjnych, stosowanych metod rozwiązywania problemów i oczywiście wyposażenia komputerowego a także szans na komercyjne pozyskanie odpowiednich programów.

### 3.2.4. *Quality Audit Meeting*

Metoda QAM bazuje na japońskiej kulturze narodowej i organizacyjnej, która dla przedsiębiorstw z innych obszarów geograficznych świata zaczyna być coraz częściej wzorcem godnym do naśladowania. Jednak słusznie podkreśla J. Piwowarczyk, że przedsiębiorstwa z innych krajów „... nie mogą jednak bezrefleksyjnie kopiować dalekowschodnich rozwiązań organizacyjnych” [Piwowarczyk 2000, s. 16]. Ograniczenia te wynikają przede wszystkim z mentalności Japończyków, dla których być zatrudnionym to nie tylko mieć do wykonania określone zadania, być zatrudnionym oznacza pełnić określoną rolę, być aktorem, uczestniczyć w pewnym rytuale-ceremonii. Takie zwyczaje jak śpiewanie hymnu firmy, okrzyki chóralne i pokłony przy rozpoczynaniu i kończeniu pracy, czy zwykła gimnastyka, to coś normalnego. Tego typu zachowania organizacyjne są z oczywistych względów trudne do akceptowania przez pracowników wielu przedsiębiorstw. Jednak jest coś w kulturze organizacyjnej Japończyków, co jest wzorem dla milionów menedżerów na świecie. Jest nim kult jakości, praca zespołowa i partycypacja pracowników w zarządzaniu. Aby ww. cele zarządzania osiągnąć należy jednak stosować odpowiednie metody komunikowania się w firmie. Jedną z nich jest właśnie *Quality Audit Meeting* (QAM).

Istotę tej metody można określić jako codzienne spotkanie pracowników i kierownictwa służące rozwiązywaniu bieżących problemów firmy a w konsekwencji stałemu rozwojowi firmy, trwałemu podnoszeniu jakości pracy. Te spotkania polegają na wymianie informacji, dyskusji, zgłaszaniu pomysłów usprawnień, zespołowym podejmowaniu decyzji. Zatem można stwierdzić, że istota metody QAM polega na komunikowaniu się kierownictwa i załogi. Takie spotkania mają miejsce codziennie o stałej, zazwyczaj porannej porze. Ich czas trwania zależy od liczby i złożoności poruszanych w danym dniu problemów. W takim spotkaniu bierze udział naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa oraz kilkadziesiąt (około 40) osób z różnych komórek organizacyjnych. W tym czasie odbywa się zespołowa praca intelektualna związana z rozwiązywaniem konkretnego problemu organizacyjnego.

Początki stosowania tej metody wiązały się z rozwiązywaniem problemów dotyczących jakości wytwarzanych dóbr. Przebieg obrad odbywał się wg następującego scenariusza.

Na środku sali obrad, przed oczyma stojących pracowników – a określić należy, że odbywa się wszystko na stojąco – eksponowany jest jakiś detal lub produkt końcowy firmy. Właśnie na tym podzespole lub wyrobie koncentruje się uwaga zebranych i z nim wiąże się zespołowa praca intelektualna. Eksponat jest dla wszystkich widoczny, jest namacalnym dowodem dla argumentów dyskutujących. Mogą oni go dotknąć, wskazać element po-

siadający defekty, mający zbyt duży udział w kosztach wytwarzania całości a zatem wymagający ulepszenia. Jak podkreśla W.R. Pawlak celowym jest pokazanie, jeśli to tylko jest możliwe, wyrobów konkurencji, po to aby móc je porównać, aby inspirowały uczestników do idei rozwiązań i zgłaszania pomysłów [Pawlak 2000, s. 43].

Metoda składa się z dwóch zasadniczych etapów:

- 1) meldunkowego,
- 2) problemowego.

Pierwszy etap polega na krótkim kilkuminutowym przedstawieniu aktualnej sytuacji firmy. Wystąpienie może dotyczyć konkretnego zagadnienia, problemu organizacyjnego. Wyznaczone do tego osoby w formie wystandaryzowanego raportu informują uczestników obrad o stanie wybranych zagadnień w dniu poprzednim, takich jak ilość wyprodukowanych wyrobów, wielkość sprzedaży (w sztukach lub innych jednostkach naturalnych), ich jakość, o frekwencji pracowników itd. Następnie kierownik każdej komórki organizacyjnej (marketingu, finansów, wydziału produkcyjnego, zarządzania jakością itd.) w wielkim skrócie przedstawia wczorajsze wyniki pracy danego działu. Jednocześnie każdy z nich nakreśla plan działania poszczególnych jednostek organizacyjnych i firmy jako całości na dzień dzisiejszy. Etap pierwszy jest zaprogramowany i wykonywany niemal w sposób rutynowy.

Etap drugi (część problemowa) polega na zgłaszaniu przez uczestników obrad uwag dotyczących różnych wad i usterek wyrobów, mankamentów w pracy, błędów i barier w produkcji i zarządzaniu. Poszukuje się idei nowych rozwiązań dla zgłoszonych problemów. Charakterystyczne przy tym dla kultury japońskiej jest to, że w tym etapie czymś naturalnym i powszechnym jest samokrytyka. Oczywiście publiczne przyznanie się do własnych pomyłek, zaniechań, błędnych decyzji jest trudne, ale za to silnie motywuje ich autorów do zmiany zachowań w przyszłości. Jak podkreśla J. Piwowarczyk „dość częstym jest wtedy także obarczanie innych współpracowników odpowiedzialnością za błędy, co burzy znowę milczenia między ludźmi, lecz służy dobru firmy” [Piwowarczyk 2000, s. 17].

Problem do rozwiązania może być zgłoszony przez każdego z zebranych, niezależnie od jego pozycji w firmie. Jest on następnie uszczegóławiany przez zebranych poprzez zadawanie pytań, wypowiedzi, aby został w końcu dokładnie określony. Po jego sprecyzowaniu pracownicy w dalszym ciągu się wypowiadają, zgłaszają propozycje usprawnień, dyskutują i prezentują konstruktywną krytykę rozwiązań w danej sprawie. W tej metodzie niezwykle ceni się wypowiedzi menedżerów, nie tylko z racji ich wykształcenia i zajmowanego stanowiska, ale dlatego, że potrafią oni spojrzeć szerzej na problem z racji pełnionej funkcji i wcześniejszych doświadczeń zawodowych.



Podkreślić należy, że w trakcie tego etapu wszyscy mają możliwość wypowiedzenia się na temat określonego zagadnienia niezależnie, czy jest się pracownikiem określonej komórki organizacyjnej i czy jest się specjalistą z tego zakresu.

Komunikowanie się w zakresie rozwiązywania problemów jakościowych przebiega w tej metodzie wg następującego schematu:

- zidentyfikuj i opisz usterkę,
- wskaż miejsce wykrycia i powstania wady,
- zaprezentuj obecny sposób działania, który doprowadził do powstania wady,
- określ stan zagrożenia w miejscu powstania wady i ujawnij przebieg każdego błędu,
- ustal narzędzie niezbędne do przeciwdziałania wadom,
- upowszechnij to narzędzie (sposób),
- sprawdź wyniki zmodyfikowanego procesu [Wawrzynek 1998, s. 84].

W tym etapie obowiązuje zasada, że podejmuje się dyskusję o każdym, choćby najmniejszym problemie, o każdej nawet mało istotnej sprawie, bowiem w przeciwnym razie lekceważenie szczegółów i drobiazgów to droga do niskiej jakości pracy, to obniżanie konkurencyjności firmy. Odkładanie problemów do rozstrzygnięcia na bliżej nieokreśloną przyszłość szkodzi każdej organizacji. Dlatego też część problemowa metody *Quality Audit Meeting* sprowadza się do wnikliwego, analitycznego i dogłębnego omawiania problemów w taki sposób aby każdy z pracowników miał poczucie uczestnictwa w procesie kreowania idei nowych rozwiązań, opracowania innowacyjnych zmian organizacyjnych.

Odrębnym zagadnieniem jest czas trwania takiej sesji komunikowania się. Mimo to, że obrady tego typu są niezwykle efektywne to czas ich trwania nie może być sztucznie wydłużany. Przyjmuje się, że winno się je zakończyć w momencie gdy brak jest nowych pomysłów, gdy dyskusja jest na wyczerpaniu. Przyjmuje się jako zasadę, że obrady winny zaowocować konkretną propozycją usprawnienia, które należy szybko wdrożyć. W innym przypadku należy poruszony problem pozostawić do przedyskutowania na innym spotkaniu QAM aby dać pracownikom czas na przemyślenie i przygotowanie pomysłów.

Jak widać sesje QAM polegają na intelektualnej pracy zespołowej a ich produkty, jeśli tego wymagają, są przekazywane do rozwiązania, bądź uszczegółowienia innym grupom projektowym, które również funkcjonują w formie pracy zespołowej. Aby się ustrzec sytuacji, że zgłaszane propozycje usprawnień, decyzje, czy projekty giną w szufladach, czy szafach biurokratów, przyjmuje się, że w etapie drugim (problemowym) co jakiś czas

przedstawiane są sprawozdania z rozwiązywania zgłaszanych i poddanych wcześniej pod dyskusję problemów.

Jak każda metoda zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie tak i *Quality Audit Meeting* ma swoje zalety i ograniczenia. Do niewątpliwych zalet metody można zaliczyć korzyści jakie mogą wynikać z jej stosowania. Występują one w następujących płaszczyznach:

- firmy jako całości,
- grup,
- indywidualnej.

Korzyść dla przedsiębiorstwa wynika z tego, że zidentyfikowane są wszystkie problemy wynikające z jego funkcjonowania i to nie tylko w wymiarze całościowym ale i w przekroju poszczególnych komórek organizacyjnych, czy procesów. W wyniku pracy zespołowej wypracowane są nowe rozwiązania dające w efekcie przewagę konkurencyjną. Innym istotnym efektem jest integracja pracowników przedsiębiorstwa, akceptacja kadr kierowniczych przez ich współpracowników. W wyniku otwartego komunikowania się zostaje wyeliminowany lub zmniejszony dystans pomiędzy menedżerami (a zwłaszcza wyższym kierownictwem) a pracownikami. Spotykają się codziennie, poznają i otwarcie dyskutują ze sobą. W wyniku tego następuje poprawa komunikacji wewnętrznej, zwiększa się stopień poinformowania zarówno menedżerów, jak i szeregowych pracowników. W sumie można powiedzieć, że najważniejszym osiągnięciem jest wspólne rozwiązywanie problemów i współodpowiedzialność za losy firmy a zatem tworzenie się proinnowacyjnej kultury organizacyjnej.

Wymiar grupowy korzyści ze stosowania metody QAM to wyrobienie u pracowników nawyków pracy zespołowej, to przekonanie ich do tego, że pracownicy mają możliwość wysłuchania opinii kolegów z innych komórek organizacyjnych, mogą korzystać z ich pomysłów i doświadczeń, znają problemy i bolączki innych zespołów pracowniczych. Dalszy efekt to zidentyfikowanie się z własną grupą gdyż wszyscy pracownicy danej jednostki organizacyjnej czynnie uczestniczą w rozwiązywaniu jej problemów. Sesje QAM przyczyniają się do eliminacji potencjalnych lub eliminowania aktualnych konfliktów między grupowych w przedsiębiorstwie.

Wymiar indywidualny to głównie efekty motywacyjne. Uczestnicy zebrań są na bieżąco poinformowani o problemach przedsiębiorstwa. Uczestnicząc w sesjach QAM pracownicy mają możliwość wysłuchania opinii na różne problemy przez współpracowników o zupełnie innym punkcie widzenia. Wiedzą jakie problemy mają do rozwiązania pracownicy innych grup i zespołów w przedsiębiorstwie. Szeregowi pracownicy uczą się właściwych metod diagnozowania i prezentowania na większym forum problemów, doskonałą metody wypowiedzania się, argumentowania. Zatem mają

możliwość rozwoju zawodowego, poprzez doształcanie zawodowe na „poszerzonym” stanowisku pracy. Znajomość problemów własnego stanowiska pracy, własnej komórki organizacyjnej i innych jednostek organizacyjnych i firmy jako całości dowartościowuje pracowników. Odczuwają oni dumę, są bardziej obowiązkowi a także gotowi podejmowania się coraz trudniejszych zadań w przedsiębiorstwie.

Należy jednak zdawać sobie sprawę z barier związanych ze stosowaniem tej metody w praktyce. Jedną z nich jest konieczność doprowadzenia do otwartości w komunikowaniu się w firmie. Kierownictwo musi codziennie pokazywać sukcesy, jak i porażki, czy przejściowe trudności przedsiębiorstwa i poszczególnych komórek organizacyjnych.

Menedżerowie muszą wierzyć w kreatywność własnych pracowników a zgłaszane przez nich problemy i propozycje usprawnień traktować bardzo serio, w przeciwnym razie pracownicy się „zamkną” i nie będą dzielić się swoimi doświadczeniami i pomysłami.

Kolejnym warunkiem jest demokratyzacja przebiegu obrad. Nie może być przypadków dyskryminacji kogokolwiek niezależnie od tego jakie zajmuje stanowisko i z jakiej służby pochodzi. Stąd szczególną rolę pełni naczelne kierownictwo. Ono nie tylko przedstawia decyzje ale ma także obowiązek je uzasadnić a także przyznać się do błędów i pomyłek.

### **3.3. Wybrane metody heurystyczne wspomagające generowanie pomysłów usprawnień organizacyjnych**

Należy podkreślić, iż rodzina tych metod jest stosunkowo liczna i opracowano kilka ich typologii (np. [Martyniak 1997], [Łasiński 2007, s. 123], [Antoszkiewicz 2008, s. 11-12]). Przykładowo G. Łasiński preferując grupowe sposoby rozwiązywania problemów organizacyjnych wymienia cztery podgrupy w tej rodzinie narzędzi zarządzania a to:

1. Metody zbierania problemów;
2. Metody porządkowania problemów;
3. Metody obalania mitów i zmiany sposobów myślenia;
4. Metody generowania pomysłów [Łasiński 2007, s. 123].

Z kolei J.D. Antoszkiewicz wyróżnił następujące podgrupy [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 rozwinać;
2. Heurystyki korzystne dla innowacji;
3. Metody odkodowywania wizji, która staje się „lokomotywą” dla tworzenia i wdrażania innowacji;

4. Metody spontanicznego poszukiwania pomysłów, jak burza mózgów, które w największym stopniu przyczyniają się do generowania nowych, oryginalnych koncepcji;
5. Metody negowania przeszłości i metody porównawcze, służące dostrzeganiu wad dotychczasowych rozwiązań i poszukiwaniu środków zaradczych;
6. Metody porównawcze;
7. Metody innowacji w produkcie prowadzące do zmiany w jego wyglądzie, przeznaczeniu, marketingu i dystrybucji;
8. Metoda obrazu organizacji, pozwalająca nakreślić najważniejsze problemy do rozwiązania, od czego zacząć, co brać pod uwagę, a co pominąć;
9. Metoda innowacji organizacyjnych, dotyczących sposobów działania pracowników, czy struktury organizacyjnej;
10. Metody wprowadzania globalnych, rewolucyjnych zmian w całym systemie organizacji.

Poniżej zostaną zaprezentowane dwie z nich a to: metoda Gordona-Little'a i metoda kruszenia.

### **3.3.1. Metoda Gordona-Little'a**

Jest ona odmianą burzy mózgów i została opracowana przez Wiliama Gordona podczas konsultingu na rzecz firmy Artur D. Little. W trakcie wielokrotnych zastosowań klasycznej burzy mózgów w praktyce gospodarczej W. Gordon zauważył, że członkowie zespołów usprawniających często poszukują rozwiązań idealnych lub oczywistych i w momencie, gdy takie znajdują zaprzestają dalszych twórczych poszukiwań. Stąd etapy w tej technice są odmienne niż w konwencjonalnej metodzie i są następujące:

1. Przedstaw problem w formie abstrakcyjnej.
2. Dokonaj kilkakrotnie redefinicji problemu, sprowadzając go do mniej abstrakcyjnej formy.
3. Odkryj przed grupą rzeczywisty problem.
4. Wykorzystaj istniejące pomysły jako stymulację do znalezienia praktycznych rozwiązań danego problemu [Proctor 2003, s. 135].

W etapie pierwszym problem zostaje zaprezentowany w formie abstrakcyjnej i prosi się członków zespołu o propozycje pomysłów rozwiązania tego wyszukanego problemu.

Kolejny krok polega na tym, że w trakcie generowania nowych pomysłów prowadzący sesję ujawnia stopniowo informacje dotyczące faktycznego problemu.

W trzecim etapie przewodniczący obrad odkrywa przed zespołem faktyczny problem.

W ostatniej fazie wykorzystując istniejące pomysły jako stymulację zespół tworzy pomysły związane bezpośrednio z rzeczywistym problemem. Metoda jest interesująca, ale stosunkowo trudna przede wszystkim dla prowadzącego sesję. Zaletą metody jest to, że uwalnia od dotychczasowego rozwiązania jakiegoś procesu i może owocować wielce oryginalnymi propozycjami rozwiązań, ale wadą jest to, iż tworzenie wersji abstrakcyjnych dla problemu może niestety owocować mniejszą ilością pomysłów.

### **3.3.2. Metoda „kruszenia”**

Przyzwyczajenia i rutyna powodują, że pracownicy organizacji na wiele przebiegów organizacyjnych patrzą jak na coś co nie może inaczej przebiegać. Owo zakodowanie w pamięci tych przebiegów wyklucza u pracowników możliwości zmian. Stąd w wielu organizacjach należy znaleźć sposób aby to coś niezmiennego zakwestionować. Jak podkreśla Z. Martyniak owo zakwestionowanie to „kruszenie” rozwiązań tradycyjnych, zwyczajowych, zastanych. Zastosowanie odpowiedniej metody inwentycznej ma na celu pozwolić na wygenerowanie pomysłów jak np. zmienić dotychczasowe zastosowanie, przedmiotu, wyrobu, podzespołu, metody itp. [Martyniak 1997, s. 24]. Temu właśnie służy „metoda kruszenia”. Daje ona doskonałe wyniki w zakresie analizy i „rozłożenia” przeszłości dotyczącej wyrobów, procesów wytwórczych, administracyjno-biurowych, technologii, w sumie różnych rozwiązań z przeszłości i teraźniejszości. Dotyczy to także tradycji, przyzwyczajzeń i rutynowego spojrzenia na funkcjonowanie organizacji. Ideą metody jest szukanie pomysłów mających na celu „usunięcie staroci” i wskazanie jak na ich miejsce wprowadzić coś nowego, udoskonalonego, czy wręcz jak dokonać adaptacji dotychczasowych rozwiązań problemu w nowej sytuacji. „W przypadku obiektu projektowego, który jeszcze nie istnieje, wskazane jest zbudowanie (przynajmniej w myśli) modelu prototypu, poddanie go kruszeniu, a następnie doskonalenie obiektu nowo projektowanego” [Antoszkiewicz 1998, s. 113]. Wszystko wykonywane jest przez zespół, który poprzez udzielanie odpowiedzi na różne pytania stara się dojść do nowych rozwiązań drogą: zwiększyć, zmniejszyć, połączyć, rozłączyć, zmodyfikować, kombinować, odwrócić, zreorganizować, zamienić itd. Zestaw pytań kruszących zależy od rozwiązywanego problemu, jego złożoności. Oczywiście zależy też od interdyscyplinarności zespołu, który go rozwiązuje i zasobów wiedzy spersonalizowanej. Taki przykładowy zestaw pytań i sugestii uniwersalnych podaje J.D. Antoszkiewicz [1998, s. 113-114]. W konkretnych przypadkach można je wykorzystać poprzez modyfikacje, czy uzupełnienia. Przykładowy zestaw pytań może być następujący:

1. Czy można modyfikować gabaryty obiektu na: większe – mniejsze; węższe – szersze; stojące pionowo – leżące poziomo – leżące skośnie?

2. Czy jest możliwa zmiana ilości: mniej – więcej; rozłożone proporcjonalnie – miejscami skupione; połączone z czymś – oddzielone od czegoś?
3. Czy można zmienić kolejność montażu: chaotyczne – dowolne – narzucone – przemyślane – skupione – połączone z czymś – rozłączone – na początku – w środku – pod koniec, całkowicie – wrywkowo?
4. Czy można zmienić czas: skracając – wydłużając, krótszy – dłuższy, ciągły, zmienny – przerywany – impulsywny, chronologiczny – przypadkowy, oczekiwany – niespodziewany, dokładny – nieokreślony – przypadkowy, synchroniczny – asynchroniczny – przypadkowy?
5. Czy można zmienić przyczyny lub skutki: pobudzanie – inicjowanie – eskalowanie – wyhamowanie, wzmocnienie – osłabienie, zwiększenie energii – zmniejszenie energii, ma być twarde – miękkie – stałe – zmienne – impulsywne, współdziałające – przeciwdziałające, normalizujące dowolne, stabilizujące – destabilizujące?
6. Czy można zmienić charakter: silniejsze – słabsze, użycie jednorazowe – wielorazowe, naprawialne – nienaprawialne, wymienne – niewymienne, odwracalne nieodwracalne, trwałe – zmienne, droższe – tańsze, ładne – brzydkie, jednobarwne – kolorowe?
7. Czy można zastosować w innych celach: nowe sposoby eksploatacji/użytkowania, ograniczenie zakresu wykorzystania, możliwość przystosowania (adaptacji)?
8. Czy można wykorzystać: do czego służy, z czym się kojarzy, co przypomina, co może zastąpić, do czego (kogo) jest podobne)?
9. Czy można zmienić: funkcję, znaczenie, kolor, ruch, dźwięk, zapach, koszt, surowiec, ilość, jakość?
10. Czy można powiększyć: czas trwania, czas eksploatacji, przez wydłużenie, przez rozmnożenie, przesadzenie, powtórzenie?
11. Czy można zmniejszyć: przez odjęcie czegoś, dać mniej czasu, zminiaturyzować, skrócić, zmniejszyć wagę, zmniejszyć objętość?
12. Czy można zastąpić: zmieniając funkcję, surowiec, technikę wykonania, technikę użytkowania, miejsce, czas, szybkość, nastrój, częstotliwość, obsługę?
13. Czy można inaczej ułożyć: zmieniając kolejność, rozkład, składniki, wzór, części, tempo?
14. Czy można odwrócić: zmieniając pozytywy na negatywy, odwrócić do przodu – do tyłu, odwrócić kolejność funkcji?

15. Czy można połączyć: cele, funkcje, procesy, pomysły, zespoły, parametry, mieszanki, stopy, składniki?

Jak dodaje J.D. Antoszkiewicz zestaw pytań kruszących ma charakter uzupełniający, destrukcyjny, budujący, tworzący nowe wartości i w efekcie naprowadzający na modyfikacje i tworzenie czegoś nowego, wspanialszego, bardziej użytecznego, tańszego. „Nie należy odpowiadać na wszystkie pytania, lecz tylko na te, które sugerują interesujące odpowiedzi” [tamże, s. 114]. Procedura odpowiedzi jest trudna, wymaga cierpliwości, jednak owocuje rozbudzoną wyobraźnią a następnie interesującymi pomysłami i innowacjami. Kruszenie ma tylko wtedy sens, gdy można jednocześnie coś zasugerować i opracować środki naprawcze. Wtedy zestaw pytań kruszących zmienia swój charakter z destrukcyjnego, rozkładającego, rozkruszającego, na budujący, rozwijający i konstrukcyjny, w konsekwencji naprowadzający na nowy obiekt, który oczywiście także może być poddany kruszeniu [Antoszkiewicz 2008, s. 16].

G. Łasiński w kreowaniu nowych rozwiązań w trakcie kruszenia sugeruje stosowanie tych samych zasad, co w burzy mózgów np.:

- nie krytykuj zgłaszanych wad przedmiotu lub sytuacji;
- im więcej, tym lepiej, ponieważ liczba wad przekłada się na jakość krytyki;
- uzupełniaj wcześniej zgłoszone wady [Łasiński 2007, s. 46].

Totalna krytyka wad zdaniem G. Łasińskiego winna być intensywna ale trwać maksymalnie 30 minut aby nie dopuścić do znużenia uczestników grupy rozwiązującej problem. Dla ułatwienia procesu poszukiwania wyższej jakości wady można pogrupować na kilka kategorii i odpowiednio do nich stosować twórcze rozwiązanie. Oto przykładowy zestaw wad:

- wady trywialne, łatwe do usunięcia natychmiast i bez konieczności twórczego myślenia,
- wady nietrywialnie, choć oczywiste, są możliwe do usunięcia pod warunkiem posiadania odpowiednich środków finansowych lub organizacyjnych,
- wady ukryte, z których nie zdawaliśmy sobie sprawy i których usunięcie wymaga twórczości oraz myślenia produktywnego,
- wady urojone, nie mające w zasadzie znaczenia [tamże s. 46-47].

Mimo, że metoda kruszenia służy racjonalizacji wyrobów, to zakres jej zastosowań może być dużo szerszy, wręcz może mieć uniwersalne zastosowanie: od rozstrzygnięcia kwestii naukowych, tworzenia innowacji zarządczych po rozwiązywanie problemów codziennego życia konkretnych ludzi.

### 3.4. Uwagi końcowe

To, że klienci otrzymują towary trwałe, bezpieczne i ekonomiczne w użytkowaniu zależy od ludzi je wytwarzających i sprzedających, o „... wystarczających kwalifikacjach zawodowych, odpowiedzialnych i odpowiednio motywowanych” [Oleksyn 2010, s. 370]. Punktem wyjścia w kształtowaniu jakości wyrobów/usług jest odpowiednia jakość zasobów ludzkich. Zdaniem przytaczanego Autora jest aż 18 takich czynników jakości zasobów, z których przynajmniej trzy mają główny wpływ na projakościowe zachowania pracowników, a to:

1. Wymiarowanie i standardy pracy (kompetencyjne, jakościowe, ilościowe);
2. Budowa i rozwój zespołów (w autentycznym zespole powstaje m. in. efekt synergiczny, co sprzyja innowacyjności i lepszej jakości);
3. Rozwój zawodowy pracowników (obok szkoleń wymieniane są także działania związane z wykorzystaniem samokształcenia, wykorzystaniem staży i rotacji pracy, gry kierownicze, posługiwanie się heurystyką itd.) [tamże, s. 370-371].

Zatem, jak wynika z niniejszego opracowania nowoczesne zarządzanie, zwłaszcza nakierowane na klienta, wymaga stosowania zespołowego działania wykorzystującego wiedzę pracowników oraz metody komunikacji i heurystyki nakierowane na twórcze rozwiązywanie problemów.

#### Literatura:

1. Ader M., *Management collectif de l'information*, Insep Editions, Paris 1997.
2. Antoszkiewicz J.D., *Rozwiązywanie problemów firmy*, Potext, Warszawa 1998.
3. Antoszkiewicz J.D., *Innowacje w firmie*, Poltext, Warszawa 2008.
4. Belbin M., *Nie tylko zespół*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
5. Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
6. Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
7. Drevet A., Fustier M., Kauffman A., *Inwentyka. Metody poszukiwania twórczych rozwiązań*, WNT, Warszawa 1975.



8. Dworzak M., Szlasa R., *Zarządzanie innowacjami: wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
9. Gach D., *Wspólnoty praktyki*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl i A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
10. Gelert M., Nowak C., *Zespół*, GWP, Gdańsk 2008.
11. Hunziker A., *Groupware - unerstützt Arbeitsgruppen und Projekte*, „IO Management Zeitschrift“ 1994, nr 6.
12. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
13. Katzenbach J.R., Smith D.K., *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
14. Kremer H., Lewe H., Schwabe G., *Teamarbeit im Büro – Stand und Perspektiven*, „Office Management“ 1995, nr 4.
15. *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, (red.) M. Juchnowicz, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
16. Kuraś M., *Praca grupowa i przepływ pracy*, „Computerworld Polska” 1997, nr 31.
17. Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji: moderacje w praktyce*, PWE, Warszawa 2007.
18. Lencioni P., *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*, Wydawnictwo MT Biznes, Czarnów 2005.
19. Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.
20. Littmann W., *Einsatz von Groupware im Personalwesen – Erhoffte Kostensenkungen lassen sich warten*, „Office Management“ 1997, nr 2.
21. Martyniak Z., *Wstęp do inwentyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997.
22. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
23. Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja-system-pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
24. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.

25. Oleksyn T., *Jakość w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, (red.) T. Wawak, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
26. Palka J., Potocki A., *Metody grupowego transferu i tworzenia wiedzy w organizacji*, „Problemy Jakości” 2003, nr 4.
27. Palka J., *Wspólnoty praktyków (communities of practice) jako metoda zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*. Tom I. (red.) W. Ciesliński, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2002.
28. Parker G., *Zespoły interdyscyplinarne*, MT&DC Management Training & Development Center, Warszawa 2007.
29. Pawlak W.R., Seminarium ISUZU w Tychach. „Problemy Jakości” 2000, nr 5.
30. Piwowarczyk J., *Quality Audit Meeting. Japoński sposób na pracę zespołową w firmie*, „Problemy Jakości” 2000, nr 10.
31. *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) B. Mikuła, A. Pietruszki-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
32. Proctor T., *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
33. Reiss M., Schuster H., *Organizatorische Erfolgsfaktoren des Groupwareeinsatzes*, „Office Management“ 1994, nr 6.
34. Schwer M.K.W., Gogdahn A., *Erfolgsreiche Qualitätzirkel – nicht ohne Vertrauen im Unternehmen*, „IO Management“ 1998, nr 10.
35. Wawrzynek J., *Japońskie metody behawiorystyczne i statystyczne zarządzania jakością*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Nr 789, Wrocław 1998.
36. West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
37. Wiśniewski K., *Wybrane instrumenty wspomagające rozwój wiedzy w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie intensyfikujące rozwój gospodarczy*. Praca zbiorowa pod red. J. Teczke i J. Czekaja. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.
38. *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, Wydawnictwo MT Biznes, Czarnów 2005.
39. Zgrzywa-Ziemak A., Kamiński R., *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2009.

Marek Makowiec

## ROZDZIAŁ IV

### KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W PRZEDSIĘBIORSTWIE OPARTYM NA WIEDZY

#### 4.1. Wprowadzenie

W opartej na wiedzy gospodarce strategicznymi są zasoby niematerialne, przede wszystkim wiedza. Wiedza organizacyjna jest nierozłącznie związana z kapitałem ludzkim, czyli z człowiekiem (pracownikiem), jego wiedzą, doświadczeniem, obecnością i możliwościami działania w przedsiębiorstwie. Należy zaznaczyć, że nie stanowi ona własności firmy, może być jedynie „dzierzawiona” od pracownika przez czas jego zatrudnienia w organizacji. Odejście z firmy pracownika – szczególnie pracownika wiedzy – oznacza utratę pewnych umiejętności, doświadczeń oraz powiązań nieformalnych [Doroz 2010, s. 184].

Równocześnie w literaturze przedmiotu coraz powszechniejsze jest przekonanie, że pracownicy i ich wiedza, kompetencje i umiejętności stanowią najważniejszy zasób każdej organizacji. To właśnie pracownicy wiedzy decydują o wartości organizacji jej pozycji konkurencyjnej i sile rynkowej.

By było możliwe rozpowszechnianie wiedzy wewnątrz organizacji, niezbędny jest funkcjonujący bez zakłóceń system komunikacji wewnętrznej oraz stosowanie przez menedżerów odpowiednich zachęt do dzielenia się wiedzą.

Komunikowanie jest procesem, który leży u podstaw wszelkich procesów zachodzących w organizacji, wpływając na ich skuteczność. Niezależnie od charakteru pracy, efektywne komunikowanie się jest ważne m.in. z następujących dwóch powodów: po pierwsze jest rozprzestrzeniające się i zajmujące większość dnia pracy, po drugie – jest niezbędne dla efektywnego działania organizacji i dla sukcesu jej członków [Stankiewicz 2006, s. 13]. Różnorodność narzędzi komunikacyjnych jakie obecnie mają do dyspozycji organizacje w znaczącym stopniu ułatwia i usprawnia przebieg tego procesu, wpływając jednocześnie na znacznie skuteczniejsze rozpowszechnianie wiedzy w organizacji.

Orientacja na wiedzę zmienia istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa, które gromadzi potencjał kompetencji, informacje, a także szanse tworzone przez otoczenie. Rdzeniem przedsiębiorstwa są pracownicy, którzy swoim profesjonalizmem kreują kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę [Białasiewicz 2010, s. 26-27]:

- bazuje na zasobach niematerialnych i wirtualnej sieci powiązań jako determinantach konkurencyjności, wśród których wiedza odgrywa kluczową rolę i z tego powodu, że inicjuje wykorzystanie także innych zasobów;
- jest zorientowane na zarządzanie twórcze, wykorzystuje pojawiające się szanse, które wraz z kompetencjami pracowników i firmy potrafi z sukcesem łączyć, antycypuje narastającą złożoność otoczenia, doprowadza do spójności zarządzania;
- oferuje produkty nasycone wiedzą w postaci technologii, techniki wspartej nowoczesnymi narzędziami informatyki, patentów czy metod i technik organizacyjno-zarządczych;
- nastawione jest na tworzenie warunków sprzyjających tworzeniu klimatu współdziałania, w tym szerokich kontaktów zawodowych i pozazawodowych, co ostatecznie tworzy sprzyjające pomysłowości, aktywności, przedsiębiorczości środowisko pracy;
- podejmuje współdziałanie w różnych wymiarach i na różnych zasadach ze specjalistami mającymi kompetencje niezbędne z punktu widzenia utrzymania i wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa;
- stawiając na podmiotowość kompetentnych pracowników i partnerów stawia im jednocześnie wysokie wymagania intelektualne.

W opracowaniu autor poddaje analizie zagadnienia dotyczące rangi i znaczenia komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, jako jednego z elementów kultury organizacyjnej, który w znacznym stopniu wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Bez stworzenia właściwych warunków sprzyjających tworzeniu klimatu współdziałania, motywowaniu do dzielenia się wiedzą, w końcu tworzenia kreatywnego środowiska pracy pracowników wiedzy, organizacje nie będą mogły wykorzystać w pełni potencjału swoich pracowników, co zaś przełoży się może na niezadowolające menedżerów i właścicieli wyniki oraz niską pozycję konkurencyjną w stosunku do innych firm z branży. Chcąc właściwie wykorzystać potencjał tkwiący w zatrudnionych niezbędne jest całościowe poddanie analizie procesów panujących wewnątrz firmy, ze szczególnym naciskiem na aspekty dotyczące komunikacji wewnętrznej, weryfikując równocześnie jaki typ kultury panuje w przedsiębiorstwie. W opracowaniu autor podaje przykłady firm, które z powodzeniem można zakwalifikować do przedsiębiorstw zorientowanych na wiedzę, w których kwestie kultury organizacyj-

nej i komunikacji są traktowane jako priorytety, dzięki czemu możliwe jest uzyskiwanie efektów synergicznych ze współdziałania pracowników, które przekładają się na osiągnięcie dominujących pozycji w branżach, z których wywodzą się opisywane firmy.

## **4.2. Komunikacja wewnętrzna w organizacji i jej efektywność**

Konkurencyjność przedsiębiorstw w coraz większym stopniu uzależniona jest od informacji uzyskiwanej w procesie komunikacji, którą na poziomie przedsiębiorstwa można rozpatrywać jako komunikację zewnętrzną (przebiegającą między organizacją, a jej otoczeniem zewnętrznym) i wewnętrzną (odnoszącą się do interakcji między członkami organizacji) [Stor 2002, s. 295].

Żadna złożona forma współdziałania i kooperacji między ludźmi nie może obejść się bez komunikacji. Komunikowanie się umożliwia zaistnienie stosownego współdziałania między ludźmi, niezbędnego do realizacji określonych wartości, zarówno stanowiących cel dążenia pojedynczej jednostki, jak i kilku współpracujących osób [Winkler 2008, s. 39]. Tym samym powstanie, rozwój i trwanie jakiegokolwiek ludzkiej interakcji, struktury, organizacji czy kultury pozostaje w pełni zależne od komunikowania się [Casmir 1996, s. 17-18].

Komunikowanie się – to podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania partnerów komunikacyjnych [Bodak 2007, s. 561]. Podstawowym celem komunikowania jest „koordynacja zachowań instrumentalnych i interpersonalnych osób podejmujących aktywność komunikacyjną” i „nie chodzi tu o bezpośrednią koordynację zachowań obserwowalnych, lecz także o uzgodnienie przekonań, opinii, postaw wobec rzeczywistości” [Nęcki 2000, s. 97-98].

Proces skutecznej komunikacji to przekazywanie informacji, z korzyścią i zrozumieniem dla wszystkich jego uczestników. Efektywna komunikacja przyczynia się do większej proaktywności, większej skuteczności zmian organizacyjnych, wzrostu zaufania pracowników do firmy. Poprzez komunikację wyjaśniać należy takie formy interakcji społecznych, jak kooperacja, naśladownictwo, przywództwo, wywieranie wpływu [Makowiec, Matusiński 2009, s. 473]. Dobra komunikacja ma także ogromne znaczenie w zapobieganiu postawom zachowawczym, a ponadto rozwija umiejętności grupowe. Często spotkania i wymiana myśli w atmosferze otwartości pozwalają poznać predyspozycje poszczególnych osób, dzięki czemu łatwiej jest określić i przypisać role w zespole. Model kontaktów wzajemnych powinien umożliwiać rozstrzygnięcie wszelkich nieporozumień poprzez szcze-

gółowe ich omówienie. Pomaga to zrozumieć pojawiające się idee, a przy tym jest czynnikiem usprawniającym samą komunikację [Glińska-Neweś 2007, s. 100].

Dobra komunikacja międzyludzka to klucz do sukcesu każdej firmy, ponieważ [Brzezińska, Paszkowska-Rogacz 2009, s. 168]:

- pomaga sprawniej i efektywniej realizować zadania;
- ułatwia grupowe procesy podejmowania decyzji;
- udrażnia przepływ informacji;
- usprawnia codzienne działania;
- umożliwia twórcze rozwiązywanie problemów;
- odgrywa kluczową rolę w kreowaniu atmosfery pracy zespołowej;
- umożliwia budowanie silnych więzi między pracownikami;
- pomaga w rozwiązywaniu konfliktów;
- wzmacnia zaufanie i lojalność.

Dobra komunikacja wewnątrz organizacji ma kolosalne znaczenie dla jej funkcjonowania. Wszyscy pracownicy odczuwają w jakimś zakresie potrzeby informacyjne, przy czym wskazać można na kilka obszarów, w których komunikacja ma kluczowe znaczenie dla organizacji. W pierwszym rzędzie jest to znajomość i zrozumienie celów oraz strategii firmy, znajomość oczekiwań klientów i poczynań konkurencji, świadomość kluczowych procesów i źródeł przewagi konkurencyjnej firmy [Glińska-Neweś 2007, s. 100].

Skuteczność procesu komunikowania się (to, czy partnerzy w ramach dokonanej wymiany komunikacyjnej osiągną pożądane wyniki, a zatem czy dojdzie do koordynacji zachowań biorących udział w wymianie komunikacyjnej osób) zależy od szeregu czynników. Zależy m.in. od cech poszczególnych elementów biorących udział w procesie komunikowania się, t.j. (nadawcy, wiadomości, kanału komunikacyjnego, odbiorcy, sprzężenia zwrotnego i skutku, jaki wiadomość wywołuje u odbiorcy) oraz ich wzajemnej zgodności [Bodak 2007, s. 562].

Efektywna komunikacja wewnętrzna musi być ukierunkowana na potrzeby odbiorców i powinna posiadać następujące cechy [Dąbrowski, Rostek, Kurda 2003, s. 62]:

- Kto mówi? (nadawca): Najważniejszy jest bezpośredni przełożony, im dalej od pracownika, tym nadawca jest mniej ważny;
- Co mówi? (treść): Najistotniejsze są tematy, najbliższe pracownikowi – możliwości rozwoju, zadania, wynagrodzenia; strategia jest zbyt ogólna i jest ważna dla kadry kierowniczej;
- Do kogo mówi? (odbiorca): Najważniejszą grupą docelową dla komunikacji w czasie zmian są pracownicy niezdecydowani;

- W jaki sposób? (kanał komunikacji): Pracownicy preferują komunikację bezpośrednią podczas spotkań. Im poważniejsze zmiany, tym więcej powinno być komunikacji *face-to-face*.

### 4.3. Komunikacja wewnętrzna jako narzędzie usprawniające dzielenie się wiedzą w organizacji

Pracownicy komunikując się ze sobą w organizacji przekazują sobie w ten sposób zdobytą wiedzę, którą sami pozyskali czy to w procesie doświadczenia, szkoleń, samodzielnej nauki lub też obserwacji zachodzących wokół procesów. Dzielenie się wiedzą ma służyć zwiększeniu dostępności zasobów wiedzy, które znajdują się wewnątrz organizacji oraz w jej otoczeniu. Skłonienie pracowników do tego, aby uczyli innych, przekazywali swoje doświadczenie itp. leży w dużej mierze w gestii menedżerów, którzy jednak często zapominają, że jest to jedno z najważniejszych ich zadań (wyzwań), które mają do zrealizowania w swoich organizacjach.

Niestety jak dotąd nie opracowano uniwersalnej teorii dzielenia się wiedzą w organizacji. Teoretycy i praktycy zarządzania wiedzą zalecają stosowanie różnego rodzaju bodźców w celu stymulowania tego procesu.

Czasami dzielenie się wiedzą sprowadzane jest do procesu transmisji/komunikowania informacji. Jednak jest to proces znacznie bardziej złożony (tabela 4.1). Chodzi w nim o przekazywanie idei i wspólnego rozumienia informacji. Dlatego precyzyjniejszym określeniem dla dzielenia się wiedzą jest „internalizacja/uwewnętrznienie” wiedzy (u odbiorcy) bądź też re-kreacja wiedzy (po stronie odbiorcy) [Fazlagić 2011, s. 8].

O skłonności do dzielenia się wiedzą decydują następujące czynniki [Fazlagić 2011, s. 8-9]:

1. Przynależność do sieci – podmioty, które są członkami sieci, łańcuchów dostaw, organizacji gospodarczych, stowarzyszeń dzielą się chętniej wiedzą w ramach swojej społeczności, niż z podmiotami nie należącymi do niej.
2. Fizyczna odległość pomiędzy podmiotami – kontakty między firmami i pracownikami są bardziej intensywne, jeśli są one zlokalizowane blisko siebie. Z tego powodu obserwujemy m.in. rozwój miast, jako obszarów ułatwiających dzielenie się wiedzą. Wymiana patentów między firmami jest również bardziej intensywna, jeśli firmy są zlokalizowane w okolicy [np. potwierdzają to badania takich firm jak SGS-Thomson i Texas Instrument (w Teksasie), Siemens i Bell Labs oraz AT&T (NewJersey)].
3. Podobieństwo instytucjonalne – firmy, które są zorganizowane w podobny sposób są bardziej skłonne do wymiany wiedzy.

Tabela 4.1. Dzielenie się wiedzą a transfer informacji w organizacji

	<b>Komunikacja interpersonalna, transfer informacji</b>	<b>Dzielenie się wiedzą</b>
<b>Miernik sukcesu</b>	Seria dwustronnych aktów komunikacji	Uczenie się w organizacji
<b>Cele</b>	Transmisja informacji (wiedzy)	„internalizacja/uwewnętrznienie” wiedzy (u odbiorcy) bądź też rekreacja wiedzy (po stronie odbiorcy)
<b>Odpowiedzialność</b>	Po stronie nadawcy: należy stworzyć skuteczne narzędzia transferu wiedzy	Po stronie nadawcy i odbiorcy: należy zainwestować czas, energię i uwagę aby odbiorca stał się właścicielem wiedzy
<b>Rola technologii informatycznej</b>	Decydująca, pierwszoplanowa	Pomocnicza, drugoplanowa

Źródło: [Fazlagić 2011, s. 8].

4. Podobieństwo zasobów wiedzy (*knowledge distance*) – jeśli nadawca i odbiorca posiadają podobną wiedzę, wymiana wiedzy jest ułatwiona, np. prawnik jest w stanie przekazać nową wiedzę prawniczą skuteczniej innemu prawnikowi, niż lekarzowi, czy inżynierowi. Zjawisko to nazwano „relatywną zdolnością absorpcyjną, którą określa dystans pomiędzy wiedzą nadawcy i odbiorcy”. Jeśli jest on zbyt duży, transfer wiedzy nie jest skuteczny. Gary Hamel (1991) podsumował to w następujący sposób: „jeśli luka w umiejętnościach pomiędzy partnerami jest zbyt wielka, uczenie staje się prawie niemożliwe”. W skrajnych przypadkach uczenie się jest utrudnione z powodu zbyt dużych zasobów wiedzy – utrudniają one oduczenie się i absorpcję nowej wiedzy.
5. Podobieństwo relacyjne – ludzie i firmy o podobnych biografiach/historiach chętniej dzielą się między sobą wiedzą.

Jak widać, wśród wymienionych czynników dominują parametry „miękkie”, które skuteczniej można wyjaśnić stosując aparat pojęciowy psychologii i socjologii, a w mniejszym stopniu można je zrozumieć stosując metody ilościowe.

#### **4.4. Projektowanie i wdrożenie systemu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie**

Praktyka i badania pokazują, że jest kilka prawidłowości dotyczących komunikacji, które obowiązują niezależnie od wielkości firmy, jej historii czy branży, w której funkcjonuje. Badanie przeprowadzone w latach 2000-2003 przez GFMP Management Consultants w dziesięciu firmach działających



w Polsce (w sumie 656 wywiadów, 11.457 ankiet) pozwala na sformułowanie poniższych „praw komunikacji”. Podobne wnioski wynikają z badań przeprowadzanych przez ekspertów ds. komunikacji zmian w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Niemczech, Australii i Wielkiej Brytanii [Dąbrowski, Rostek, Kurda 2003, s. 59]. Jedną z podstawowych zależności jest związek poczucia doinformowania z zadowoleniem i pozytywnym postrzeganiem firmy. Pracownicy, którzy mają poczucie doinformowania, są bardziej zadowoleni z pracy, są bardziej dumni z pracy w swojej firmie, chętniej polecają firmę swoim bliskim, lepiej oceniają swoją firmę, są mniej chętni do zmiany pracodawcy. Są to więc bardziej lojalni, zmotywowani i zaangażowani pracownicy. Bez dobrej komunikacji nie da się tego osiągnąć – jest to fundamentalne prawo komunikacji [Dąbrowski, Rostek, Kurda 2003, s. 59].

Można zatem sformułować następujące „prawa komunikacji” [Dąbrowski, Rostek, Kurda 2003, s. 59-62]:

1. Pracownicy nie otrzymują tyle informacji, ile by chcieli;
2. Im wyżej w hierarchii, tym większe poczucie doinformowania;
3. Bezpośredni przełożony – najważniejszym nadawcą;
4. Pracownicy preferują komunikację bezpośrednią;
5. Najważniejsze jest to, co dotyczy pracownika bezpośrednio.

Sprawny system przesyłania informacji – komunikowania, to klucz do budowania pozytywnej i przyjaznej atmosfery pracy, gdyż proces komunikowania stanowi nieodłączny element działań kadrowych, począwszy od procesu doboru, motywowania, oceniania, szkolenia, a na zwolnieniach kończąc. Aby mówić o efektywności działań w ramach funkcji personalnej, należy szczególny nacisk położyć właśnie na procesy komunikowania. Przejrzyste zasady odnoszące się do przekazywania informacji sprzyjają tworzeniu odpowiedniej atmosfery pracy, wpływając tym samym na zaangażowanie pracowników i ich zadowolenie z wykonywanej pracy [Podkowińska 2010, s. 64-65].

Podstawą skutecznego systemu komunikacji jest ustalenie, kto ma dostęp do poszczególnych informacji w firmie, na jakim szczeblu znajomość jakich wiadomości jest niezbędna. Gdy już to wiemy, musimy zapewnić skuteczne narzędzia dla przepływu konkretnych informacji. Poniżej przedstawione są te najczęściej spotykane rozwiązania, które występują w polskich przedsiębiorstwach.

Umiejętny dobór środków i sposobów komunikacji wewnętrznej pozwala nie tylko na spełnienie wymogów normy. Właściwa komunikacja umożliwia zdrowy rozwój przedsiębiorstwa oparty na jasnych, przejrzystych zasadach, w którym plotki nie tworzą rzeczywistości. Właściwa komunikacja wewnętrzna to również ograniczenie ryzyka popełnienia błędów przez pracowników. Wybór najwłaściwszych form zależy od kultury organizacji.

Analizując listę najważniejszych i najczęściej preferowanych sposobów komunikowania się wewnątrz firmy (kanałów komunikacji), którymi pracownicy dostają najwięcej informacji, podać można następujące (opracowanie własne na podstawie: [Dąbrowski, Rostek, Kurda 2003, s. 59]):

- bezpośrednie spotkania kierownictwa;
- osobiste spotkania personelu kierowniczego z pracownikami;
- spotkania grupowe, tzw. briefingi;
- spotkania związane z oceną pracowników;
- prezentacje (dotyczące wyników, strategii, zmian organizacyjnych, dużych projektów, regularnie organizowane przez kierownictwo);
- szkolenia, m.in. z zakresu komunikacji;
- spotkania integracyjne dla zespołów;
- poczta elektroniczna;
- konferencje korporacyjne i wideokonferencje;
- *eventy* korporacyjne;
- drzwi otwarte kadry kierowniczej;
- rzecznik pracowników;
- intranet zazwyczaj obejmujący fora dla pracowników, *chat*, blogi, etc.;
- elektroniczne i drukowane *newslettery* i magazyny (wydawnictwa wewnętrzne);
- listy do pracowników;
- tablice informacyjne/ogłoszeń;
- media zewnętrzne (prasa, radio, TV);
- korporacyjne filmy wideo;
- kodeks etyczny;
- kwestionariusze i ankiety;
- anonimowe skrzynki sugestii i opinii;
- plotki.

Nowe narzędzia komunikacji m.in. mobilne komputery, telefony komórkowe, Internet, intranet pozwalają na kontakt niemal natychmiastowy, interaktywny, z dowolnego miejsca, w dowolnym czasie i tym samym pomagają też w pracy pracownikom pozyskiwać i następnie dzielić się wiedzą pochodzącą z różnych zewnętrznych źródeł, a przy okazji współpracować osobom rozsianym po różnych miejscach na świecie, współpracującym przy realizacji dużych międzynarodowych projektów. Technologia internetowa pozwala pozyskiwać, przekazywać i analizować informacje szybciej i w większych niż dotąd ilościach, redukuje koszty transakcyjne bezpośrednie (*e-mail*) oraz pośrednie dzięki przyspieszonej wymianie informacji i znaczącej oszczędności czasu [Warner, Witzel 2005, s. 19]. Prezentacje komputerowe zawierające

w sobie tekst, grafikę, dźwięki i obraz stwarzają możliwość upowszechniania m.in. wideokonferencji. Możliwość konwersji dowolnej informacji w formę cyfrową ułatwia zarówno jej przesyłanie jak i składowanie. Ewentualne problemy z wdrażaniem nowych technologii i nowych sposobów komunikowania się mogą pojawiać się na płaszczyźnie wymiernych kosztów infrastruktury technicznej, jak i zróżnicowanego stopnia akceptacji dla tej formy komunikacji, często oporu będącego konsekwencją np.: określonej luki kompetencyjnej potencjalnego użytkownika [Bodak 2007, s. 568], jednak znaczna ilość korzyści z ich zastosowania przesądza o jej przyszłości.

Do zaprojektowania i wdrożenia programu komunikacji wewnętrznej warto stworzyć specjalnie dedykowany zespół. W skład niego powinni wchodzić reprezentanci kierownictwa najwyższego szczebla, specjaliści od komunikacji wewnętrznej oraz PR, specjaliści z działu HR czy IT. Powinien to być zespół, który postrzega komunikację wewnętrzną w sposób całościowy. Odpowiedzialność za stworzenie i funkcjonowanie zespołu ds. komunikacji wewnętrznej spoczywać powinna na menedżerach najwyższego szczebla.

Taki zespół powinien oszacować, jak skuteczne okazały się środki komunikacji stosowane dotychczas i rozważyć poniżej zasygnalizowane kwestie [Gavlas 2008, s. 92]:

- Czy dana forma komunikacji sprawdza się i jest odpowiednia dla naszej organizacji? (w jakim wypadku należy ją pozostawić lub zmodyfikować);
- Czy dana forma komunikacji jest odpowiednia dla nas, ale dotychczas nie byliśmy w stanie spożytkować jej pełnego potencjału? (należy ją wtedy wykorzystać w inny sposób);
- Czy należy ograniczyć lub zaprzestać stosowania konkretnej formy komunikacji, która nie okazała się skuteczna?
- Czego jeszcze można użyć i gdzie poszukać inspiracji (od podobnych firm, podobnej branży bądź regionu etc.)?

Obecne rozwiązania IT, zwłaszcza nowoczesne systemy typu intranet, są pomocne w budowaniu systemu komunikacji wewnętrznej. Pozwalają one na natychmiastowe i równoczesne udostępnianie pracownikom informacji operacyjnych (procedur bądź *newsów*), materiałów szkoleniowych, dokumentów projektowych oraz analiz przypadków. Innym wygodnym rozwiązaniem IT w zakresie komunikacji wewnętrznej mogą być systemy zlecania działań pracownikom indywidualnym, gwarantujące sprawny rozdział zadań. Jednak żadna technologia nie może zastąpić komunikacji bezpośredniej. To najskuteczniejsza, ale także najbardziej czasochłonna forma dotarcia do pracownika. Kluczową rolę odgrywa tutaj kierownictwo oraz jego zdolności komunikacyjne. Sprawna komunikacja wewnętrzna wymaga prowadzenia prawdziwego dialogu z pracownikami. Zazwyczaj decydujące znaczenie mają menedżerowie śred-

niego szczebla, gdyż zazwyczaj na tym poziomie struktury firmy dochodzi do filtracji informacji. Wielu menedżerów średniego szczebla nie przekazuje personelowi wystarczającej ilości danych i informacji. Powodem może być chęć zachowania monopolu na pewne informacje lub przekonanie, że personel nie potrzebuje takiej wiedzy do wykonywania swoich obowiązków.

W celu stworzenia dobrego systemu komunikacji wewnętrznej niezbędne jest usystematyzowane i całościowe podejście. Musi ono definiować grupy komunikacji oraz różnicować kanały i metody komunikacji, by sprostać różnym potrzebom tych grup. Dodatkowo system taki musi być elastyczny, z możliwością dostosowania go do zmieniających się warunków wewnątrz organizacji. Dobrym rozwiązaniem jest ustanowienie zasady regularnego uaktualniania systemu, najlepiej w połączeniu z ankietą dotyczącą kultury korporacyjnej firmy, aby na bieżąco zmieniać, modyfikować i dodawać brakujące elementy. Ostateczny cel wdrożenia systemu komunikacji wewnętrznej sprowadza się do czterech punktów [Gavlas 2008, s. 93]:

1. Zmiana i tworzenie pozytywnych postaw i zachowań pracowników.
2. Wzajemne zrozumienie kierownictwa, pracowników, współpracujących jednostek organizacji oraz zespołów.
3. Wszyscy w firmie posiadają informację i są tym samym zmotywowani do współdziałania dla dobra organizacji.
4. Sprawnie działający dwukierunkowy system wymiany informacji.

Aby osiągnąć te cele, niezbędne jest stworzenie środowiska, w którym [Gavlas 2008, s. 93]:

- wszyscy pracownicy wiedzą, jakie są ich cele oraz cele firmy;
- członkowie jednostek organizacji i zespołów wiedzą, jakie są ich: misja i wizja firmy;
- każdy pracownik wie, czego się od niego oczekuje, zna swoje konkretne zadania, uprawnienia i obowiązki;
- wszyscy pracownicy znają zasady gry obowiązujące w firmie;
- wszyscy pracownicy znają stanowisko kierownictwa względem klientów, cen, konkurencji, sytuacji w branży i innych informacji kluczowych dla biznesu;
- każdy pracownik ma informacje o swych współpracownikach, niezbędne do skutecznego wypełniania swoich obowiązków;
- kierownictwo ma jasny obraz zmian, jakie powinny zostać wdrożone w przyszłości oraz świadomość kolejności, w jakiej powinny one zostać wprowadzone;
- menedżerowie znają warunki, jakie są pracownikom niezbędne do skutecznego realizowania swoich zadań oraz do przystosowania się do zmian;

- panuje dobry klimat do tworzenia formalnych i nieformalnych relacji pracowników;
- przedsięwzięcia i projekty obejmujące większą grupę osób są dobrze zorganizowane i skoordynowane;
- buduje się pozytywne nastawienie pracowników wobec menedżerów, personelu, klientów, dostawców i konkurencji;
- kierownictwo regularnie otrzymuje od pracowników informacje zwrotne o tym, jak jest postrzegane.

Każda organizacja wykształca charakterystyczne dla siebie wzorce i normy, w tym również wzorce i normy komunikowania się (wspólne treści, taka sama percepcja zjawisk), a przez to podobny również sposób doboru słów i komunikowania się. Już przyjmując do pracy nowego pracownika, nie tylko zapoznaje się go z regulaminem, ale także przekazuje mu wzorce komunikacyjne charakterystyczne dla danej organizacji. Im więcej pracownik zdobywa doświadczenia pracując w danej organizacji, tym bardziej poznaje i stosuje schematy komunikacyjne charakterystyczne dla kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Szczególnie organizacje bazujące na wiedzy powinny dążyć do uporządkowania relacji pomiędzy pracownikami, tj. m.in. do tego, by ich porozumiewanie się wewnątrz firmy odbywało się zgodnie z formalnymi i nieformalnymi normami (określają one kto, w jaki sposób, w jakich sprawach i z jaką częstotliwością może lub musi komunikować się z innymi członkami organizacji). Najistotniejszą funkcją norm jest eliminowanie komunikacji zbędnej z punktu widzenia celów organizacji tak, aby wyeliminować szумы i zakłócenia informacyjne.

Dobra komunikacja oznacza, że w firmie ceni się pracowników nie tylko za pełnione przez nich role, ale także za ich osobowość, kreatywność, zaangażowanie i inicjatywę. Jakość komunikowania się w organizacji wywiera wpływ na motywację pracowników i ich zadowolenie z pracy, na ich zaangażowanie i energię, na ich wydajność i efektywność [Gielnicka 2007, s. 95]. Ludzie reagują na klimat organizacji i style kierowania menedżerów. Kultura organizacyjna, która uznaje otwartość i wykorzystuje w pełni cały ludzki potencjał, z założenia zależy od dobrej komunikacji – pionowej (w górę, w dół) i poziomej. Należy zatem wszystkich pracowników włączać i zachęcać nie tylko do komunikowania się we wszystkich kierunkach, ale także do słuchania i do wykorzystywania sprzężeń zwrotnych.

Podsumowując, w każdej organizacji niezbędne jest stworzenie właściwego systemu komunikacji, który określać będzie, w jaki sposób członkowie organizacji będą się komunikować zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Celem tego systemu będzie zapewnienie możliwie szerokiej komunikacji przy niewielkich zakłóceniach wraz z określeniem potrzeb komunikacyjnych wszystkich zainteresowanych stron wewnątrz or-

ganizacji oraz organizacji współpracujących. Prace przy tworzeniu właściwego dla danej organizacji systemu komunikacji powinny rozpocząć się od [Krynicka-Duszyńska 2010, s. 90-91]:

1. Przygotowania kompleksowego planu komunikacji wewnętrznej: poprzez przeprowadzenie analizy problemu oraz przyczyn jego zaistnienia z uwzględnieniem elementów: technicznych (organizacyjne, infrastrukturalne) oraz ludzkich (społeczne, indywidualne).
2. Określenia roli, jaką ma odegrać plan komunikacyjny: wskazanie na metody skuteczne przy rozwiązywaniu problemu i wpływaniu na zmianę zachowania odbiorców przekazu przy uwzględnieniu wspomagających instrumentów możliwych do zastosowania przy rozwiązywaniu problemu.
3. Identyfikacji grup odbiorców: osób/grup odpowiedzialnych za powstanie problemu uszeregowanie ich w hierarchii ważności.
4. Określenia celów działań w komunikacji: skoncentrowanie na tym, co konkretnie należy osiągnąć za pomocą komunikacji, a nie na tym, co można osiągnąć przy użyciu wielu innych środków, jakimi dysponuje organizacja.
5. Sprecyzowania treści przekazu: co jest istotą naszego przekazu? Które z treści są najważniejsze, które mają mniejsze znaczenie? Jakich argumentów organizacja będzie używać?
6. Jakich środków, metod i sposobów komunikacji należy używać? Określenie dostępnych środków, metod i sposobów komunikacji. Którego z tych elementów najczęściej używają grupy odbiorców? Czy należy założyć korzystanie z innych, nowych sposobów?
7. Sporządzenia budżetu działań komunikacyjnych: jakich środków finansowych potrzebujemy na realizację powyższych działań? Jeśli budżet jest zbyt mały, jakie są możliwości pozyskania dodatkowych funduszy? Jeśli środki są ograniczone, określamy priorytety działań.
8. Organizacji działań komunikacyjnych: dotyczy zadań, jakie należy wykonać w ramach powstającego systemu komunikacji i sposobu jego koordynacji oraz poddania pod weryfikację możliwości współpracy z innymi partnerami. Na koniec tworzenia systemu komunikacji podejmuje się planowanie: przygotowanie listy zadań w porządku chronologicznym oraz wskazanie na podział odpowiedzialności za wykonanie zadań.
9. Oceny: jakich kategorii zamierzamy użyć, aby ocenić wyniki naszych działań (w kategoriach wiedzy, podejścia czy zachowania odbiorców). Wynikiem oceny ma być analiza, czy został osiągnięty zamierzony cel, a także, czy osiągnięto go we właściwy sposób i jakie ewentualne modyfikacje należałoby przyjąć.

Konkludując, mimo, że współczesne narzędzia komunikacyjne bardzo usprawniają komunikację w organizacji, zwiększają jej zasięg, ilość i tempo, to jednak nie zastępują bezpośrednich relacji międzyludzkich, tego podstawowego wyznacznika jakości pracy w firmie. Właściwe stworzenie poprawnie funkcjonującego systemu komunikacji wewnętrznej w organizacji powinno być sprawą priorytetową dla zarządzających nią, gdyż umożliwi on poprawny przepływ wiedzy wewnątrz i na zewnątrz organizacji, przekładając się bezpośrednio na wyniki generowane przez przedsiębiorstwo.

#### **4.5. Źródła wiedzy organizacji**

Nie można wiedzieć wszystkiego. Należy jednak wiedzieć, gdzie szukać informacji na konkretny, interesujący nas temat. Zadanie to jest w znacznym stopniu utrudnione przez gwałtowny rozwój nauki i coraz większy stopień specjalizacji. Bywa, że często menedżerowie nie orientują się w aktywach intelektualnych własnej firmy. Powoduje to, że jednym z głównych zadań zarządzania wiedzą jest ujawnienie i zlokalizowanie tych aktywów [Probst, Raub, Romhard 2002, s. 81].

Zlokalizowanie źródeł wiedzy i ujawnienie jej zasobów ma służyć do tego, by członkowie organizacji mogli bez trudu orientować się w wewnętrznym i zewnętrznym środowisku wiedzy i uzyskiwać do niego lepszy dostęp. Ma to na celu zwiększenie zaangażowania pracowników w kreowanie swojego rozwoju oraz rozwoju organizacyjnej wiedzy. Efektywnie wykorzystywane zasoby wiedzy poszerzają możliwości organizacji w zakresie szybkiej reakcji na nowe zjawiska i problemy [Wolny 2011, s. 599].

Stosowane przez organizację metody lokalizowania wiedzy powinny odpowiadać danej sytuacji, być dopasowane do struktur i nie powinny generować zbyt dużych nakładów w stosunku do oczekiwanych korzyści. Metody takie powinny być dokładnie dostosowane do danej organizacji i nie powinny utrudniać pracy, tylko ją wspomagać.

Najbardziej użyteczna wiedza z punktu widzenia podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa pochodzi zwykle z obserwacji zachowań nabywców, konkurentów, zachowań dostawców, uczestników kanałów dystrybucji oraz ze śledzenia kierunków rozwoju technologii itp., przy czym w tym względzie często korzysta się z usług wyspecjalizowanych podmiotów rejestrujących tego typu obserwacje i nadających im formę baz danych lub informacji. Źródła wiedzy można więc rozróżnić jako [Kobyłko, Morawski 2006, s. 42]:

- wewnętrzne – gdy organizacja, samodzielnie rejestruje dane będące wynikiem własnych obserwacji w oparciu o swój wewnętrzny system poznawczy i następnie przetwarza je w informacje i wiedzę;

- zewnętrzne – gdy wiedza jest wynikiem procesów poznawczych przeprowadzonych przez podmiot zewnętrzny lub gdy podmiot ten dostarcza dla tych procesów zasobów niezbędnych – danych i informacji.

Zebrane podczas własnych obserwacji lub pozyskane z zewnątrz dane muszą być poddane procesowi przetwarzania. Proces wykorzystywania tych danych do budowania informacji i wiedzy jest typowym procesem myślowym realizowanym właściwie tylko w umyśle ludzkim.

Przyjmuje się, że źródłem wszelkiej wiedzy są pojedyncze osoby oraz że organizacje same z siebie nie potrafią jej tworzyć. Jednak to właśnie na organizacji opiera się aspekt inspiracji, pobudzania i wspierania jednostki. Organizacje jako takie są zainteresowane przekształcaniem wiedzy jednostki w wiedzę organizacji. Przykładowe metody lokalizowania źródeł wiedzy to [Wolny 2011, s. 600]:

- macierze wiedzy;
- mapy wiedzy;
- systemy informacji geograficznej;
- ujawnienie nieformalnych struktur;
- wartości niematerialne i prawne;
- wykaz danych o ekspertach w danej organizacji;
- Internet;
- intranet;
- ekstranet.

Metody lokalizowania wiedzy stają się w pełni użyteczne dopiero wtedy, gdy firma zaczyna traktować wiedzę jako wartościowy rodzaj zasobów. Korzyści z ich wykorzystania można osiągnąć pod warunkiem prawidłowego funkcjonowania wewnętrznego rynku wiedzy.

Źródłami wiedzy zewnętrznej mogą natomiast być [Wolny 2011, s. 600]:

- agencje badania rynku;
- doradcy, konsultanci;
- brokerzy wiedzy;
- dostawcy;
- konkurencja;
- organizacje branżowe;
- naukowcy;
- sieci lokalnych kontaktów;
- sieci ekspertów;
- archiwa, zewnętrzne bazy danych.

Zlokalizowanie wszystkich możliwych źródeł wiedzy istotnych dla organizacji jest zadaniem prawie niemożliwym do wykonania, dlatego organizacje ograniczają się do niezbędnego minimum, i to biorąc raczej pod



uwagę dostępną i możliwości metod pozyskania wiedzy, niż ich faktyczną przydatność. Niestety, ograniczenie się firm do pozyskiwania wiedzy ogólnodostępnej nie wpływa na podniesienie stopnia ich konkurencyjności. Dlatego organizacje powinny poszukiwać źródeł wiedzy niedostępnych dla innych. Z tego wynika, że rozwijanie wiedzy we własnym zakresie jest nadal decydującym czynnikiem sukcesu.

#### **4.6. Warunki niezbędne do tworzenia wiedzy i jej rozpowszechniania w organizacji**

Przedsiębiorstwa oparte na wiedzy nie mogą funkcjonować bez pracowników wiedzy, którzy reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia, doświadczenia, a jednocześnie najważniejszym celem ich pracy jest tworzenie, rozpowszechnianie i praktyczne wykorzystanie wiedzy. Przedsiębiorstwa te chcąc właściwie wykorzystywać potencjał i umiejętności takich pracowników, a jednocześnie usprawniać procesy przepływu wiedzy pomiędzy nimi a innymi współpracownikami powinny spełnić kilka istotnych kryteriów, wśród których na plan pierwszy wysuwa się zapewnienie właściwych warunków dla efektywnego komunikowania się wewnątrz organizacji oraz [Rojek 2011, s. 79]:

- stworzenie środowiska wspierającego uczenie się (należy zapewnić pracownikom psychiczne bezpieczeństwo, czyli prawo do zadawania pytań, prezentowania własnych opinii; pracownicy powinni być zachęceni do podejmowania ryzyka, poszukiwania nowych rozwiązań);
- wykreowanie procesów uczenia się i odpowiednich praktyk (procesy uczenia się związane z kreowaniem, zbieraniem, interpretacją oraz rozpowszechnianiem informacji powinny być wpisane w organizację; do nich należy włączyć formalne szkolenia oraz edukację pracowników);
- zapewnienie przywództwa wzmacniającego nauczanie (od orientacji lidera na procesy związane z uczeniem się zależy ich skuteczność).

Ważnym elementem jest również zapewnienie odpowiednich warunków na stanowisku pracy pracownikowi wiedzy oraz odciążenie go od obowiązków niezwiązanych z jego zadaniami.

Niezwykle istotne jest, by wszystkim inicjatywom podejmowanym w przedsiębiorstwie towarzyszyło wzajemne zaufanie: naczelnego kierownictwa do współpracującej z nim kadry menedżerskiej i ogółu załogi, kadry średniego i niższego szczebla zarówno do przełożonych, jak i do pracowników, ogółu pracowników do szefostwa firmy oraz bezpośrednich przełożo-

nych i kadry zarządzającej średniego szczebla. Współczesne przywództwo koncentrować się powinno na budowaniu relacji, świadomym budowaniu zaufania, a nie struktur [Rojek 2011, s. 79]. Taka atmosfera sprzyja komunikacji pomiędzy pracownikami, przepływowi wiedzy, doświadczeń, uwalnia pasję, kreatywne myślenie, mobilizuje wysiłki, przyspiesza innowacje, zmniejsza koszty, pozwala pozyskać i utrzymać utalentowanych ludzi, w końcu poprawić jakość pracy.

Szczególne znaczenie w kreowaniu środowiska sprzyjającego pracy opartej na wiedzy ma przywódca. To on odgrywa w nim rolę centralną, ale nie w sensie przywilejów i korzyści, lecz zobowiązań wobec całości. Atrybutami takiego przywódcy są wizja, czyli system wartości sprzyjający różnorodności, bezwzględna uczciwość, głęboka wiedza i świadomość w zakresie pierwszorzędnych i drugorzędnych aspektów różnorodności i wielokulturowości, gotowość do zmian uwzględniających napływające z różnych stron sygnały i informacje o własnych niedostatkach. Ponadto do atrybutów tych należą: delegowanie uprawnień, wspomaganie rozwoju osobistego podwładnych oraz inspirowanie ludzi i organizacji do zmian [Rojek 2011, s. 80]. Od menedżera wymaga się również przywództwa etycznego, toteż osoby takie powinny być wrażliwe etycznie, co jest podstawą rozstrzygnięcia konkretnych sytuacji konfliktowych, a także budowania kompleksowej kultury organizacji.

Projektując system komunikacji w organizacji, który sprzyjać będzie generowaniu i przepływowi wiedzy należy pamiętać, że na efektywność komunikacji wpływają nie tylko narzędzia wykorzystywane do przekazywania komunikatów, czy też dobór odpowiednich kanałów komunikacyjnych do rodzaju przekazywanych informacji. Niebagatelne znaczenie mają tutaj kompetencje uczestników tego procesu (w tym kompetencje językowe, komunikatywne, socjolingwistyczne i kulturowe). Ważną rolę odgrywa kultura organizacyjna, która stanowi swego rodzaju pomost pomiędzy interlokutorami.

Warunkiem niezbędnym uruchomienia procesu wymiany wiedzy jest zbudowanie w firmie zaufania. To właśnie ono odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu otwartości, wzajemnego inspirowania się, współpracy. Aby oprzeć relacje z pracownikami na zaufaniu warto [Nikowska 2011, s. 48]:

- zaznajomić pracowników z celami i wizją przedsiębiorstwa i stworzyć przestrzeń do wspólnego kreowania wyzwań;
- zachęcać i umożliwiać pracownikom wygłaszanie własnych opinii, propozycji rozwiązań. Ważne jest, żeby za słowami szły konkretne czyny – bo tylko w ten sposób pracownicy nabiorą przekonania, że ich zdanie faktycznie się liczy;
- organizować wspólne spotkania, służące rozwiązywaniu konkretnych problemów, inspirowaniu nowych rozwiązań.

Jeśli pracownicy będą czuli autentyczność tego typu działań, nie będą się bali oceny, uruchomią w sobie potencjał, który przełoży się na generowanie innowacyjnych rozwiązań.

Bez wątpienia mogą znacznie ułatwić transfer wiedzy i następnie kumulowanie jej w organizacji szkolenia wewnętrzne w przedsiębiorstwie, które powinny być przeprowadzane przez współpracowników (autorytety cieszące się dobrą opinią wśród kadry pracowniczej), a którzy wcześniej odbyli podobne szkolenia na zewnątrz. Dzięki temu nowa wiedza zostanie udostępniona innym, a zespół zyska dodatkową motywację do rozwijania swojego potencjału w przyszłości. Aby wzmocnić w pracownikach poczucie sensowności podnoszenia własnych kompetencji, warto tak dzielić zadania, by mogli oni wykorzystywać w praktyce zdobyte w trakcie szkoleń umiejętności. Motywujące do wymiany doświadczeń będzie też tworzenie zespołów multidyscyplinarnych do realizacji różnych projektów. Dzięki temu wiedza poszczególnych osób będzie się uzupełniać, co dodatkowo wzmocni poczucie jedności w zespole. Korzystne będzie również tworzenie powszechnie dostępnych macierzy kompetencji pracowników, określających ich mocne strony. Pozwoli to na czytelne ustalenie kompetencji kluczowych dla wszystkich pracowników, kompetencji specyficznych dla funkcji (np. działań szkoleń) oraz specyficznych dla roli np. lider, specjalista. Ważne jest, by na takiej liście znalazł się każdy. Zespół może wówczas zobaczyć swój olbrzymi potencjał, a w przypadku konkretnych problemów będzie wiedział, do kogo można się zwrócić o pomoc. Warto też zadbać o zorganizowanie bazy wiedzy w firmie. Forma, w jakiej będzie ona kumulowana, jest drugorzędna. Może to być plik na wspólnym dysku, wspólny serwer czy bardziej zaawansowane, dostępne na rynku rozwiązania informatyczne. Najważniejsze jest jednak zaszczepienie w pracownikach idei wymiany i stworzenie kultury organizacyjnej wokół współpracy, transferu wiedzy, otwartości na nowe doświadczenia [Nikowska 2011, s. 48].

Stworzenie odpowiedniego klimatu sprzyjającego upowszechnianiu wiedzy w organizacji i zwiększającego skłonność do dzielenia się wiedzą pomiędzy pracownikami jest jednak zadaniem trudnym. Wprowadzane w tym zakresie zmiany tak naprawdę polegają na tworzeniu kultury organizacyjnej opartej na dzieleniu się wiedzą. Trudno jednak określić dokładne działania jakie mogą doprowadzić do uzyskania opisywanego rezultatu. Najczęściej w opracowaniach poświęconych omawianym zagadnieniom przedstawiane są jedynie cechy, które odróżniają organizację o kulturze dzielenia się wiedzą od tradycyjnych kultur. Przykładowy zbiór takich cech, zaczerpnięty z literatury został przedstawiony w tabeli 4.2.

Wprowadzenie zmian, które w rezultacie prowadziłyby do uzyskania przytoczonych cech kultury dzielenia się wiedzą, wymaga dość długiego

czasu i obarczone jest znacznym ryzykiem. Działania w tym względzie należy rozpocząć od likwidacji barier społecznych. Zasadniczym kierunkiem zmian mających na celu likwidację społecznych barier jest ograniczenie stopnia sformalizowania organizacji. Dotyczy to przede wszystkim ograniczania sformalizowania komunikacji wewnętrznej i wymiany informacji, poprzez odejście od określania ścisłych zasad tworzenia dokumentów wewnętrznych, używania skrótów, kodów [Ziębicki 2005, s. 299]. Należy również rozwijać zakres komunikacji poziomej.

Drugi kierunek zmian powinien sprowadzać się do tworzenia otwartości informacyjnej. Należy stworzyć system zarządzania oparty na swobodnym i wolnym przepływie wewnątrz organizacji informacji na temat działań i ich wyników. Model ten wymaga zatem usprawnienia komunikacji wewnętrznej w organizacji, a zatem informowania pracowników o koniecznych zmianach, planach strategicznych i operacyjnych, jak również regularnego ogłaszania wskaźników charakteryzujących wszystkie obszary działalności.

Tabela 4.2. Porównanie cech kultury „tradycyjnej” (hierarchicznej) i kultury dzielenia się wiedzą

<b>TRADYCYJNA (HIERARCHICZNA) KULTURA</b>	<b>KULTURA DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ</b>
Narzucona kontrola	Samokierowanie
Odgórne wyznaczanie liderów	Proces naturalnego wyboru liderów
Wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania	Konsultowanie
Formalizacja pracy	Ogólnie określony zakres pracy
Komunikacja pionowa	Komunikacja pionowa i pozioma
Centralizacja zarządzania	Decentralizacja
Podział na komórki organizacyjne	Zmienne zespoły
Samodzielność komórek organizacyjnych	Współzależność zespołów
Zorientowanie na wewnątrz organizacji	Zorientowanie na zewnątrz
Przywiązanie do porządku	Akceptowanie wieloznaczności sytuacji
Podporządkowanie	Docenianie wagi zróżnicowania
Uzyskiwanie przewagi poprzez indywidualną wiedzę	Uzyskiwanie przewagi poprzez dzielenie się wiedzą

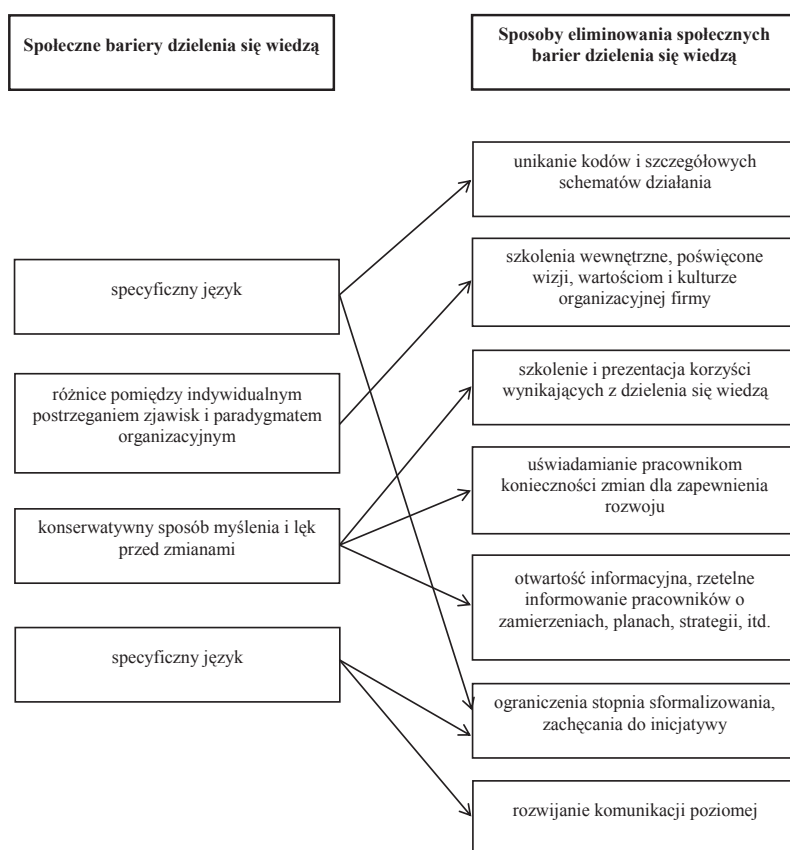
Źródło: [Ziębicki 2005, s. 299].

Sposoby eliminowania społecznych barier dzielenia się wiedzą w organizacji zostały zaprezentowane na rysunku 4.1.

Wskazać należy, że wyróżnić można również indywidualne bariery dzielenia się wiedzą w organizacji. Stworzyć należy wówczas mechanizmy, które będą uświadamiały przewagę indywidualnych korzyści

nad ewentualnymi zagrożeniami związanymi z udostępnianiem własnej wiedzy.

Zwiększanie skłonności do dzielenia się wiedzą w praktyce realizowane jest często poprzez stosowanie różnego rodzaju nagród, premii i innych bodźców zarówno materialnych, jak i niematerialnych dla pracowników, stosowanie *coachingu* i *mentoringu*, polegających na ciągłym uczeniu pracowników mniej doświadczonych przez innych, posiadających większy zakres kompetencji, itp. Sposoby eliminowania indywidualnych barier dzielenia się wiedzą zaprezentowano na rysunku 4.2.



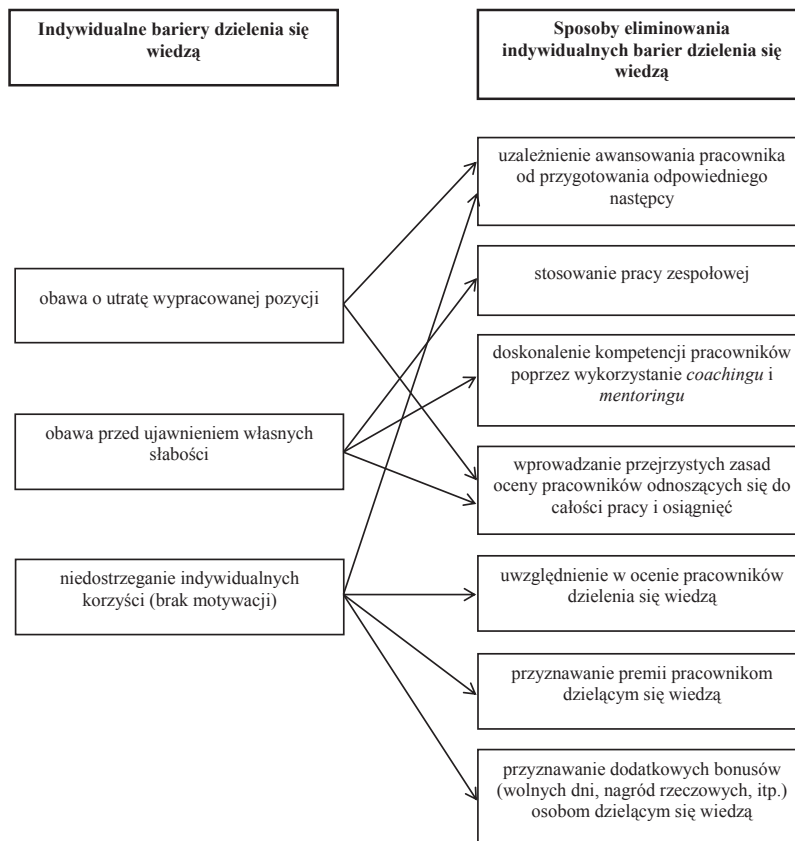
Rys. 4.1. Sposoby eliminowania społecznych barier dzielenia się wiedzą w organizacji

Źródło: [Ziębicki 2005, s. 300].

Motywowanie do dzielenia się wiedzą w organizacji opiera się na zastosowaniu różnych bodźców i metod zarządzania, przy jednoczesnym two-

zeniu odpowiedniego klimatu organizacyjnego. Stosowane bodźce i metody powinny być nakierowane na likwidowanie występujących w organizacji barier dzielenia się wiedzą. Pamiętać jednak należy, iż rezultaty tych działań uwidaczniają się dopiero po pewnym czasie i są wynikiem synergii różnych czynników.

W procesie zarówno kreowania wiedzy, jak też później jej transferu w organizacji bardzo duże znaczenie mają m.in. zapewnienie właściwych relacji międzyludzkich i między komórkami organizacyjnymi oraz ciągle działania nakierowane na ich pielęgnację i rozwijanie.



Rys. 4.2. Sposoby eliminowania indywidualnych barier dzielenia się wiedzą

Źródło: [Ziębicki 2005, s. 302].

Duże znaczenie dla kształtowania stosunków międzyludzkich w organizacji ma poczucie troski o współpracowników i całą organizację. Wpływa ono na zachowania ludzi w relacji do innych oraz do organizacji. Zachowa-

nia te rozpatrywać można w następujących wymiarach: wzajemnego zaufania, otwartości na poglądy innych (zrozumienia), łatwości uzyskania pomocy od innych, wyrozumiałości (pobłażliwości) oraz odwagi [Godziszewski 2005, s. 222].

Relacje nawiązujące do poczucia troski sprzyjają kształtowaniu powyższych zachowań w sposób korzystny dla procesu organizacyjnego tworzenia wiedzy. W sytuacji gdy stosunki wewnątrzorganizacyjne oparte są na poczuciu troski, wówczas proces tworzenia wiedzy przebiega bez specjalnych napięć, dzielenie się wiedzą postrzegane jest jako coś naturalnego, poglądy innych są akceptowane bez oporów i przyswajane, przyczyniając się do poszerzania wiedzy indywidualnej. W przeciwnym przypadku, gdy pracownicy nie mają do siebie zaufania, są mało wyrozumiali, nie wykazują skłonności do wzajemnej pomocy lub są zastraszeni, proces tworzenia wiedzy jest utrudniony albowiem istnieje skłonność do ukrywania wiedzy, jej wykorzystywania dla celów indywidualnych lub „handlowania” wiedzą między komórkami organizacyjnymi. Sytuacja taka, w oczywisty sposób, utrudnia procesy konwersji wiedzy, warunkujące zdolność organizacji do tworzenia nowych jej elementów [Godziszewski 2005, s. 222].

Powyższe wskazania znajdują potwierdzenie w licznych badaniach, z których wynika, że do pozytywnych uwarunkowań procesu tworzenia i transferu wiedzy zaliczyć należy przykładowo: upowszechnianie wspólnej wizji wiedzy w organizacji, sprzyjanie konwersacji, tworzenie wewnętrznych sieci innowacyjnych, zmiany struktury organizacyjnej sprzyjające wewnętrznej komunikacji, zmiany w ramach polityki personalnej, głównie w obszarze ocen i motywacji, propagowanie nowych wartości związanych z procesem zarządzania wiedzą.

Pozytywne, z punktu widzenia kreowania wiedzy, zachowania w organizacji możliwe są do świadomego kształtowania w drodze różnych działań, do których zaliczyć można: właściwie skonstruowany system motywacyjny, szerokie stosowanie *mentoringu*, demonstracja, iż zaufanie, odwaga, otwartość są wartościami ważnymi dla kadry kierowniczej organizacji, specjalne programy szkoleniowe, imprezy socjalne itp. Planując tego rodzaju działania pamiętać należy, iż wiedza niekoniecznie powstaje w tych komórkach organizacyjnych, w których istnieje bieżące na nią zapotrzebowanie. Zatem działania te powinny obejmować całą organizację, wszystkich jej członków [Godziszewski 2005, s. 223].

Prezentowane wyżej rozważania wskazują jednoznacznie na wielką wagę kultury organizacyjnej dla sukcesu w zakresie zarządzania wiedzą. Tworzenie wiedzy w organizacji i jej wykorzystanie są kulturowo uwarunkowane. Wynika stąd prosty wniosek i wskazanie dla organizacji, iż

budowanie systemu zarządzania wiedzą rozpoczynać należy od kształtowania kultury organizacyjnej promującej wartość wiedzy oraz działania związane z jej pozyskiwaniem, tworzeniem i wykorzystywaniem. Taka właśnie kultura, dzięki której w organizacji istnieje wzajemne zaufanie, pracownicy są skłonni do wzajemnej pomocy, są gotowi podporządkować własne interesy interesom organizacji, są zachęceni do zachowań innowacyjnych i kreatywności w rozwiązywaniu bieżących i przyszłościowych problemów, postrzegają organizację w całości, a nie przez pryzmat swojego stanowiska pracy czy komórki organizacyjnej, dzieląją wspólną wizję, stanowi konieczną płaszczyznę do budowania sprawnie działającego systemu zarządzania wiedzą.

#### **4.7. Polityka personalna w procesie zarządzania wiedzą**

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

Istnieją ścisłe związki pomiędzy zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem zasobami ludzkimi. Niektóre funkcje zarządzania wiedzą są realizowane w oparciu o funkcję personalną, tj. pozyskiwanie, rozwój i utrzymanie pracowników. O zarządzaniu wiedzą można mówić w każdym przedsiębiorstwie mając na myśli ogół przedsięwzięć modyfikujących zawartość i rozmieszczenie w nim wiedzy. Można mówić także o rozwoju zarządzania wiedzą, jako rozwoju świadomości istnienia procesów wiedzy w przedsiębiorstwie, świadomości znaczenia wiedzy we współczesnej gospodarce oraz rozwoju metod zarządzania wiedzą. Warto podkreślić że wzajemne zaufanie w organizacji jest jednym z podstawowych warunków rozwoju kultury organizacyjnej zorientowanej na wiedzę, które można traktować jako kompetencje organizacji lub zatrudnionych w niej liderów.

Globalizacja procesów gospodarczych, rosnąca konkurencja oraz gwałtowny rozwój technik informacyjnych wymagają nowego podejścia do zarządzania ludźmi i zmian w zakresie zarządzania wiedzą. Należy wska-



zać, że istnieje ścisły związek pomiędzy polityką personalną a możliwością efektywnej realizacji procesów zarządzania wiedzą w organizacji. Począwszy od etapu diagnozy i podziału na czynniki stanowiące bariery dla efektywnego zarządzania tym zasobem, po efektywne jej pozyskiwanie z zewnątrz w procesie selekcji, szkoleń, konsultacji. Istotnym aspektem jest także kwestia dzielenia się wiedzą i zatrzymania wiedzy w organizacji. Warto podkreślić, że poniżej wymienione aspekty polityki personalnej wpływają na tworzenie warunków dla skutecznego zarządzania wiedzą w organizacji. Są to między innymi [Lewicka 2008, s. 156-157]:

- jasne komunikaty odnośnie tego co w organizacji jest cenione i nagradzane;
- wspieranie uczenia się organizacyjnego;
- przechwytywanie wiedzy ukrytej;
- budowanie kultury organizacyjnej opartej na wiedzy;
- czytelne i sprawiedliwe procedury motywowania oceny szkolenia i rozwoju;
- motywowanie do dzielenia się wiedzą;
- wywiązywanie się ze zobowiązań wobec pracowników;
- tworzenie rozwiązań w zakresie polityki personalnej wspierających współdziałanie i pracę zespołową – między innymi nagradzanie za wyniki zespołu.

Warto zauważyć tendencję do tworzenia się transakcji wymiennej na kształt marketingu personalnego. Wiążący się z organizacją pracownik nowego typu, użytkujący swoją wiedzę dla podnoszenia konkurencyjności firmy, oczekuje w zamian możliwości rozwoju kompetencji i uczenia się, atrakcyjnych rozwijających zadań, współpracy w zespole specjalistów. Z kolei organizacje dążąc do pozyskiwania i rozwijania zasobów wiedzy, a także zatrzymania jej w organizacji, podejmują działania aby takie warunki pracownikowi zapewnić oraz zabezpieczyć się przed utratą cennej wiedzy [Lewicka 2008, s. 157]:

Przedsiębiorstwo bazujące na wiedzy charakteryzują: procesy permanentnego uczenia się, specyficzna kultura organizacyjna, otwartość systemu informacyjnego, konstruktywna konfrontacja. Permanentny proces uczenia się jest koniecznością w warunkach dynamicznych i co więcej nieprzewidywalnych zmian dla utrzymania niezbędnego potencjału konkurencyjnego. Proces ten wynika tak z szybko postępującej dezaktualizacji wiedzy, jak i zmiany struktury rynku pracy (zmiany punktu kwalifikacyjnego). Rozwój potencjału kompetencyjnego staje się priorytetem, to z kolei wymaga od kadry menedżerskiej umiejętności dzielenia się wiedzą ze swoimi pracownikami, a więc umiejętności *mentoringu* i *coachingu* [Białasiewicz 2010, s. 27].

## 4.8. System komunikacji w przedsiębiorstwach – dobre wzorce

### 4.8.1. Studio filmowe Pixar<sup>1</sup>

Firma Pixar i Disney Animation Studios może się pochwalić przełomowymi produkcjami zarówno pod względem technicznym, jak i artystycznym. Równocześnie jest niemal wzorcowym przykładem, w którym bez zastrzeżeń funkcjonuje system komunikacji wewnętrznej, wspomagając realizację wielu bardzo innowacyjnych projektów, które są wytworem pracy zatrudnionych osób. Studio filmowe jest też bardzo dobrym przykładem organizacji opartej na wiedzy.

Na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku firma Pixar była znana jako główny pionier technologii na polu animacji komputerowej. Ukoronowaniem zaś długich lat poświęconych badaniom i rozwojowi stała się w 1995 roku premiera filmu *Toy Story* – pierwszego na świecie pełnometrażowego filmu wykonanego techniką animacji komputerowej. W ciągu kolejnych 13 lat firma wypuściła jeszcze osiem filmów (*Dawno temu w trawie*, *Toy Story 2*, *Potwory i spółka*, *Gdzie jest Nemo?*, *Iniemamocni*, *Auta*, *Ratatuj i Wall-e*), które również okazały się wielkimi przebojami kasowymi. W odróżnieniu od wielu innych wytwórni Pixar nigdy nie kupował z zewnątrz scenariuszy ani pomysłów na filmy. Wszystkie historie, wykreowane światy i postacie powstały w ich artystycznej społeczności. Produkując te filmy, za każdym razem korzystano z własnego potencjału i wiedzy pracowniczej, co pozwoliło stworzyć filmy bardzo realistyczne z zastosowaniem zaawansowanej animacji komputerowej, zastrzegając po drodze dziesiątki patentów.

Firma odniosła co prawda kilka porażek, ale jej sukcesy wynikają z tego, że pozostają wierni pewnemu zbiorowi zasad i sposobów postępowania w dziedzinie zarządzania kreatywnymi, utalentowanymi pracownikami i ryzykiem. Pixar jest społecznością w prawdziwym sensie tego słowa. Uważa, że trwałe związki mają ogromne znaczenie, talent jest rzadkością; zatem zadaniem kierownictwa nie jest zapobieganie ryzyku, ale budowanie potencjału, który pozwoli firmie stanąć na nogi w przypadku niepowodzenia. W kwestii komunikacji – mówienie prawdy nie może się wiązać z żadnym zagrożeniem; dlatego w firmie nieustannie kwestionuje się swoje założenia i szuka w nich błędów, które mogłyby zniszczyć kulturę firmową. W ciągu ostatnich lat firma miała okazję sprawdzić, czy jej zasady i sposoby postępowania można przeszczepić na inny grunt. Po fuzji studia Pixar z firmą Walt Disney Company w 2006 roku jej prezes poprosił dyrektorów

---

<sup>1</sup> Przykład opracowano na podstawie: [Catmull 2009, s. 51-59].

Pixara o pomoc przy wskrzeszaniu wytwórni Disney Animation Studios, a wspólne wysiłki zakończyły się dużym sukcesem.

Pierwotny pomysł na film, to tylko pierwszy krok w długim i bardzo żmudnym procesie, który trwa cztery do pięciu lat. Film zawiera często dziesiątki tysięcy pomysłów. Są to koncepcje na sformułowanie każdego zdania, wykonanie każdej kwestii, projekty postaci, scenografii i tła, ustawienie kamery, kolory, światło i tempo akcji. Reżyser i pozostali kreatywni liderzy produkcji nie wymyślają tego wszystkiego samodzielnie. Każdy członek zespołu produkcyjnego, który liczy od 200 do 250 osób, zgłasza swoje propozycje. Kreatywność jest wymagana na każdym poziomie działań artystycznych i technicznych. Liderzy segregują setki koncepcji i wyławiają te, które komponują się z całością i wzbogacają ją, co jest często bardzo trudne.

Każdy zespół pracujący nad nowym filmem składa się zazwyczaj z reżysera, scenarzysty oraz kilku artystów i rysowników. Celem całego działu jest dobieranie ludzi, którzy będą ze sobą efektywnie współpracować. Na etapie „inkubacji” nie ocenia się zespołu na podstawie przygotowywanego materiału, ponieważ jest on bardzo surowy. Pojawia się wówczas wiele problemów i otwartych pytań. Można jednak stwierdzić, czy społeczna dynamika grupy jest zdrowa i czy jej członkowie skutecznie rozwiązują problemy i robią postępy. Za dobre funkcjonowanie tych zespołów odpowiada zarówno kadra zarządzająca wyższego szczebla, jak i dział rozwoju. Aby podkreślić, że najbardziej liczy się twórcza wizja, działania ukierunkowane są „pod przewodnictwem twórców filmowych”. Jest dwóch liderów: reżyser i producent, którzy tworzą silny związek partnerski, starają się wyprodukować wspaniały film, a przy tym zmieścić się w granicach czasowych, budżetowych i ludzkich możliwości. Na etapie produkcji pozostawia się im wszystkie rozstrzygnięcia operacyjne. Nie krytykuje ich decyzji i nie wtrąca się w ich działania. Każda osoba pracująca przy filmie ponosi twórczą odpowiedzialność za najdrobniejsze zadanie. Dobrzy reżyserzy nie tylko dysponują silnie rozwiniętymi umiejętnościami analitycznymi, ale też potrafią wykorzystać potencjał analityczny i doświadczenie życiowe poszczególnych członków ekipy. Są doskonałymi słuchaczami i kiedy poznają nową propozycję, starają się zrozumieć tok myślenia, który do niej doprowadził. Doceniają każdą pomoc niezależnie od tego, skąd lub od kogo pochodzi, i wykorzystują najlepsze sugestie.

W tym momencie ukazuje się ranga i znaczenie właściwego nieskrępowanego żadnymi ograniczeniami komunikowania się w firmie, podczas wykonywania swoich codziennych obowiązków, dzięki któremu możliwe jest podołanie i rozwiązanie nawet bardzo skomplikowanych problemów, które pojawiają się na każdym etapie realizacji filmu.

W firmie udało się wypracować odpowiednią kulturę pracy. Wszyscy pracownicy, na każdym poziomie udzielają sobie nawzajem wsparcia. Wszyscy z ogromnym zaangażowaniem pomagają kolegom w jak najlepszym wykonywaniu powierzonych zadań. Naprawdę czują, że odpowiadają „jeden za wszystkich, wszyscy za jednego”. Najlepszy przykład to „Trust mózgow” oraz „Proces przeglądania materiałów z dnia zdjęciowego”.

„Trust mózgow” – kiedy reżyser wraz z producentem czują, że potrzebują pomocy, zwołują ten zespół (i wszystkie inne osoby, które w ich ocenie mogą się przydać) i pokazują mu obecną wersję produktu, czyli *de facto* niedokończone dzieło. Potem następuje ożywiona dwugodzinna wymiana myśli, której celem jest wyłącznie poprawienie filmu. Nikt nie koncentruje się na własnej osobie. Nikt nie sili się na uprzejmości. Taki system sprawdza się, ponieważ wszyscy uczestnicy dyskusji ufają sobie i szanują siebie nawzajem. Wiedzą, że dużo lepiej dowiedzieć się o problemie od kolegów, kiedy jest jeszcze czas, aby go rozwiązać, niż od widzów, gdy na zmiany będzie za późno. Ta grupa ma niezmiernie możliwości rozwiązywania problemów, a samo oglądanie jej przy pracy jest bardzo inspirujące.

Po zakończeniu sesji to reżyser filmu i jego ekipa decydują, z których rad skorzystać. Nie ma żadnych uwag o charakterze obligatoryjnym, a trust mózgow nie ma żadnej władzy. Jest to podstawowy warunek sukcesu. Daje on ekspertom z trustu mózgow swobodę wygłaszania szczerych opinii, a reżyserowi możliwość szukania pomocy i dokładnego rozważania rad według zasady „tylko partnerska wymiana opinii między kolegami”.

Dodatkowo stosuje się zasadę „Przeglądów materiałów z dnia zdjęciowego” i pokazywanie innym niedokończonego dzieła po każdym dniu pracy, co wyzwala w ludziach kreatywne pomysły na kontynuowanie filmu i skłania do podejmowania ryzyka, a także do wypróbowywania nowych pomysłów, ponieważ ich rezultaty nie muszą być za każdym razem doskonałe. Płynie stąd kilka korzyści. Po pierwsze, kiedy pracownicy przemogą wstyd przed pokazywaniem niedokończonej pracy, stają się bardziej kreatywni. Po drugie, reżyser lub szefowie kreatywni kierujący przeglądem materiału mogą przekazywać ważne uwagi całemu zespołowi naraz. Po trzecie, ludzie uczą się od siebie nawzajem i są dla siebie inspiracją. Wybitny fragment animacji może zmobilizować resztę ekipy do wzbicia się na wyżyny swoich możliwości. I wreszcie, na koniec nie ma mowy o niespodziankach. Stosowana jest też zasada: „jak skończyłeś, to skończyłeś”, gdyż nadmierna potrzeba, aby zrobić coś „dobrze”, zanim pokaże się to innym, zwiększa prawdopodobieństwo, że końcowa wersja pracy nie będzie zgodna z oczekiwaniem reżysera. Przeglądy dziennego materiału eliminują także marnotrawstwo wysiłków.

Podsumowując w Studiu filmowym Pixar stosuje się następujące zasady:

1. Każdy musi mieć swobodę komunikowania się ze wszystkimi;
2. Wszyscy muszą mieć zapewnione bezpieczeństwo zgłaszanych pomysłów;
3. Na bieżąco śledzi się innowacje powstające w społeczności akademickiej.

W Studiu filmowym Pixar każdy musi mieć swobodę komunikowania się ze wszystkimi. To znaczy, że trzeba przyjąć do wiadomości, iż hierarchia decyzyjna i struktura komunikacji w firmie to dwie różne rzeczy. Członkowie każdego działu mają możliwość kontaktowania się bez przeszkód z pracownikami innych działów, aby rozwiązywać problemy bez konieczności korzystania z „odpowiednich” kanałów. Oznacza to również, że menedżerowie muszą się przyzwyczać, że nie zawsze jako pierwsi będą wiedzieć o wszystkim, co się dzieje w ich dziale. Biorąc pod uwagę złożony charakter branży filmowej, odruch ścisłego kontrolowania procesu jest zrozumiały, ale problemy tutaj są często nieprzewidywalne. Najlepszy sposób na radzenie sobie z nimi to zaufać, że ludzie będą rozwiązywać trudności bezpośrednio między sobą, bez konieczności proszenia o pozwolenie.

Wszyscy mają zapewnione bezpieczeństwo zgłaszania pomysłów. W sposób ciągły prezentowane są sobie nawzajem rzeczy, nad którymi dopiero trwa praca. Planuje się skład widowni na każdym pokazie tak, aby zawsze pojawiał się ktoś ze świeżym spojrzeniem. Każdy w firmie, niezależnie od specjalizacji i pozycji, od czasu do czasu uczestniczy w tego typu projekcjach. Dodatkowo nikt nie obawia się wyrazić krytyki. Dlatego uczestnicy pokazów są proszeni o przekazywanie swoich uwag pocztą elektroniczną na adres kreatywnych liderów produkcji – ze szczegółowymi objaśnieniami, co im się podobało lub nie i dlaczego.

Na bieżąco śledzone są innowacje powstające w społeczności akademickiej. Gorąco zachęca się artystów-techników, aby publikowali wyniki swoich badań i brali udział w konferencjach branżowych. Publikacje mogą co prawda zdradzać pomysły, ale gwarantują kontakt ze społecznością akademicką. Jest on wart dużo więcej niż jakiegokolwiek koncepcje, które mogłyby zostać ujawnione, ponieważ ułatwia przyciąganie wyjątkowych talentów i wzmacnia w całej firmie przeświadczenie, że ludzie są znacznie ważniejsi niż idee.

Dodatkowo firma inwestuje mocno w swoich pracowników tworząc firmowe kursy „*Pixar University*”, których celem jest podnoszenie i rozszerzanie kwalifikacji pracowników w trakcie kariery zawodowej. Pracownicy mogą uczestniczyć także w licznych zajęciach dodatkowych, które dają specjalistom z różnych dziedzin możliwość poznania się i wzajemnego doce-

nienia swojej pracy. Niektóre z nich (pisanie scenariuszy, rysunek i rzeźba) mają bezpośredni związek z działalnością, a inne nie (pilates i joga), wpływając jednak na ogólną poprawę samopoczucia, co pośrednio przekłada się na wyniki pracy.

#### **4.8.2. Komunikacja wewnętrzna w Kompanii Piwowskiej SA**

Przedsiębiorstwa, które ułatwiają przepływ informacji między pracownikami, działami, szefami i podwładnymi zyskują. Ludzie są w nich bardziej zaangażowani i utożsamiają się z organizacją. Jako przykład podać można Kompanię Piwowską (KP) – duży, międzynarodowy koncern, zatrudniający ponad 3.300 pracowników.

W KP informatycy stworzyli program do pozbywania się niepotrzebnych maili. Pracownicy mogą sami wskazać grupy wiadomości, jakie chcą otrzymywać lub z nich zrezygnować, jeśli uznają, że nie są im potrzebne. Do osób, które sobie tego życzą, przynajmniej raz w miesiącu wysyłany jest elektroniczny biuletyn „KP Aktualności”, który zawiera najświeższe newsy. Codziennie za pośrednictwem poczty elektronicznej pracownicy mogą też otrzymywać najważniejsze publikacje prasowe na temat firmy, konkurencji i branży, pod znaczącą nazwą „Godne Uwagi”. Aby ułatwić dostęp do intranetu i poczty elektronicznej, tym pracownikom, którzy nie posiadają komputerów na swych stanowiskach pracy, udostępniono specjalne stanowiska komputerowe – Infokioski, które stoją w dogodnych dla wszystkich lokalizacjach na terenie placówek firmy [Strona internetowa firmy: [http://www.kp.pl/pl/static/warto\\_pracowac\\_w\\_kp.html](http://www.kp.pl/pl/static/warto_pracowac_w_kp.html)]. Z racji tak wielu różnorodnych informacji skrzynki mailowe Kompanii Piwowskiej często są wciąż przeładowane. Dlatego też niektórzy mogą bez problemów zrezygnować z informacji o programach dla pracowników, z prasówek, wewnętrznych ogłoszeń rekrutacyjnych itd., by nie przeładowywać się nawałem zbędnych informacji [Strona internetowa firmy: [http://www.kp.pl/pl/static/warto\\_pracowac\\_w\\_kp.html](http://www.kp.pl/pl/static/warto_pracowac_w_kp.html)].

W Kompanii Piwowskiej wydawany jest dodatkowo miesięcznik w wersji tradycyjnej pt.: „Świat Piwa”. Jest to magazyn ceniony przez pracowników KP, ale nie tylko – zyskuje on również uznanie poza firmą (miejsca w pierwszej dwójce konkursu na najlepszy magazyn firmowy Agape, począwszy od roku 2003; Srebrne Szpalty Stowarzyszenia Prasy Firmowej w 2008). Magazyn firmowy w Kompanii Piwowskiej współtworzą pracownicy – przedstawiciele różnych działów i poziomów. Ponadto w Kompanii Piwowskiej, jak już omówiono, do przekazywania informacji wykorzystuje się intranet, pocztę elektroniczną, plakaty, ulotki. Wyniki firmy przekazywane są pracownikom przez ich przełożonych lub podczas spotkań z członkami zarządu, które odbywają się w wielu lokalizacjach – browarach i filiach na terenie całego kraju. Podczas tego typu spotkań pracownicy mają

okazję do osobistego kontaktu z kadrą zarządczą i uzyskania odpowiedzi na nurtujące ich pytania. Tylko otwartość komunikacji buduje jej wiarygodność, a nie technicznie poprawne i przefiltrowane informacje. Tylko tak można pokazać ludziom, że są ważnymi uczestnikami dialogu. Dodatkowo dwustronność komunikacji wewnętrznej zapewniają intranetowe czaty z członkami zarządu, szefami marek, z dyrektorem generalnym i innymi kluczowymi postaciami KP, które odbywają się średnio raz w miesiącu. Uczestniczy w nich kilkadziesiąt osób, a obserwuje około stu. Zapis trafia do intranetu i magazynu wewnętrznego. Raz na pół roku pracownicy KP spotykają się z zarządem. Pretekstem są wyniki, ale tak naprawdę chodzi o rozmowę o trudnych sprawach, odpowiedzi na pytania załogi, rozwiewanie wątpliwości. Anonimowe pytania do zarządu pracownicy wrzucają do urn. Występują też kameralne spotkania z dyrektorem generalnym. Zależnie od pory dnia nazywane są śniadaniem lub spotkaniem przy piwie. W roku jest ich około 10. W firmie występowały obawy, czy ludzie odważą się rozmawiać o trudnych sprawach, ale dyrektor szybko przełamuje wszelkie problemy i trudności [Strona internetowa firmy: [http://www.kp.pl/pl/static/warto\\_pracowac\\_w\\_kp.html](http://www.kp.pl/pl/static/warto_pracowac_w_kp.html); Czerwińska 2008, s. 14].

Pomimo rozwiniętego systemu komunikacji wewnętrznej korytarzowe plotki w KP nadal są jednym z najważniejszych źródeł informacji o istotnych dla firm sprawach. Tak jest zarówno w Polsce, jak i na świecie. Głównie ma to miejsce w odniesieniu do informacji o planowanych zwolnieniach [Błaszczak 2009, s. B10].

## **4.9. Wnioski**

Nadejście ery informacji na przełomie XX i XXI wieku doprowadziło do rewolucyjnych zmian w zakresie wykorzystania wiedzy. Era informacji to zarówno intensywny rozwój technologii informacyjno-telekomunikacyjnych, jak i intensywne wykorzystanie wiedzy. Informacja i wiedza stały się zasobem decydującym o przetrwaniu przedsiębiorstwa tak jak ziemia, kapitał czy praca.

Informacja jest często mylona z wiedzą, a to dlatego, że wiedza jest pozyskiwana z informacji. Wiedza jest ściśle związana z osobą posiadacza wiedzy, natomiast informacja może istnieć samodzielnie. A ponieważ informacje są przetwarzane w umysłach ludzkich w wiedzę, to systemy informacyjne odgrywają zasadniczą rolę w zarządzaniu wiedzą.

Komunikacja z pracownikami odgrywa kluczową rolę, jeśli chodzi o podnoszenie efektywności w przekroju całej organizacji. Skuteczny przepływ informacji pomiędzy zarządem a pracownikami (pionowy) oraz bezpośrednio pomiędzy pracownikami (poziomy) przyczynia się do lepszego zrozumienia celów i strategii organizacji, a jednocześnie pomaga szybciej

realizować poszczególne działania, przekładając się bezpośrednio na wyniki finansowe firmy.

Aby móc się dzielić umiejętnościami, trzeba je na bieżąco uzupełniać. Jak wiadomo, wiedza to strategiczny zasób przedsiębiorstwa, ale jednocześnie bardzo szybko się dezaktualizuje i należy ją stale uaktualniać. Przedsiębiorcy stawiający na wiedzę, starają się czerpać doświadczenie z innych branż, korzystają z wiedzy eksperckiej własnych pracowników, inwestują w zorganizowane formy uczenia się. Możliwość rozwijania firm w stronę organizacji wiedzy jest wiele. Na początek niezbędna jest jednak wola i konsekwencja w budowaniu kultury organizacyjnej sprzyjającej wymianie doświadczeń i wiedzy. Te z firm, które szybko rozumieją konieczność inwestowania w wiedzę, wygrają w gigantycznej globalnej konkurencji. Pozostałe wcześniej czy później staną przed odpowiedzią na poważne pytanie – a co z nami?

Pomimo, iż istota komunikacji z pracownikami może wydawać się czymś oczywistym, nie zawsze przekłada się to na praktykę – zwłaszcza w dzisiejszym, dynamicznym otoczeniu rynkowym. Świat szybko się zmienia i zmiana stała się hasłem, na którym firmy skupiają się, poszukując możliwości rozwoju. W rezultacie pracownicy doświadczają coraz częstszych zmian, wywołujących zagubienie, sceptycyzm i nieufność, co przeszkadza w osiągnięciu celów biznesowych. To dlatego komunikacja wewnętrzna jest dziś istotniejsza, niż kiedykolwiek wcześniej.

### Literatura:

1. Białasiewicz M., *Kompetencje menedżerów w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu*, red. E. Urbańczyk, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 635, Seria Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 35, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010.
2. Błaszczak A., *Ważne informacje lepiej usłyszeć od szefa*, Dodatek do „Rzeczpospolitej”, „Ekonomia & Rynek”, nr 17, z dn. 21.01.2009.
3. Bodak A., *Skuteczność komunikacji wewnętrznej we współczesnych zespołach pracowniczych*, [w:] *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*, pod red. S. Rudolfa, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
4. Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa 2009.
5. Casmir F.L., *Komunikacja ludzka w perspektywie wielokulturowej*, [w:] *Komunikacja międzykulturowa – zderzenia i spotkania*, pod red. A. Kapciaka, L. Kowprowicza i A. Tyszki, Instytut Kultury, Warszawa 1996.



6. Catmull E., *Jak Pixar wyzwala kreatywność zespołową*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2009.
7. Czerwińska D., *Informuj, żeby uaktywnić ludzi*, „Puls Biznesu”, z dn. 31.10.2008.
8. Dąbrowski B., Rostek R., Kurda W., *Komunikacja: niedoceniana broń w zarządzaniu zmianą*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2003.
9. Doroz K., *Istota i znaczenie pracownika wiedzy w organizacji*, [w:] *Organizacja w obliczu współczesnych wyzwań*, pod red. M. Geryka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk 2010.
10. Fazłagić J., *Dzielenie się wiedzą wg psychologii ewolucyjnej i ekonomii behawioralnej*, „Problemy Jakości”, kwiecień 2011.
11. Gavlas A., *Firma otwarta na komunikację*, „Marketing w Praktyce”, luty 2008.
12. Gielnicka I., *Komunikacja wewnątrz firmy*, [w:] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, (red.) G. Aniszewska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
13. Glińska-Noweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
14. Godziszewski B., *Wewnętrzne uwarunkowania tworzenia i wykorzystania wiedzy w organizacji*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, (red.), B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
15. [http://www.kp.pl/pl/static/warto\\_pracowac\\_w\\_kp.html](http://www.kp.pl/pl/static/warto_pracowac_w_kp.html), z dn. 02.11.2011.
16. Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006.
17. Krynicka-Duszyńska M., *Komunikacja w sytuacji kryzysowej, plan komunikacji*, [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych podczas EURO 2012*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 131, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
18. Lewicka D., *Aspekty zarządzania pracownikami wiedzy w świetle badań empirycznych*, [w:] *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, pod red. K. Perechudy i M. Sobińskiej, Difin, Warszawa 2008.
19. Makowiec M., Matusiński W., *Komunikacja wewnętrzna a sprawność funkcjonowania organizacji*, [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, pod red. A. Potockiego, Difin, Warszawa 2009.
20. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Antykwia, Kraków 2000.
21. Nikowska A., *Sezam przedsiębiorstwa*, „Personel i Zarządzanie”, październik 2011.

22. Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
23. Podkowińska M., *Motywacyjna funkcja komunikacji i kultury organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 3 (lipiec–wrzesień) 2010.
24. Probst G., Raub S., Romhard K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
25. Rojek D., *Pracownik wiedzy i jego wydajność*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, nr 3/2011.
26. Stor M., *Komunikowanie się w organizacji*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana, Wydawnictwo Naukowe C.H. Beck, Warszawa 2002.
27. Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
28. Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
29. Wolny W., *Procesy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Drogi dochodzenia do społeczeństwa informacyjnego. Stan obecny, perspektywy rozwoju i ograniczenia*, Tom II, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 651, Seria Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
30. Ziębicki B., *Motywowanie do dzielenia się wiedzą w organizacji*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, (red.) B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2005.

Daniel Gach

## **ROZDZIAŁ V**

# **WPLYW NOWOCZESNYCH INSTRUMENTÓW KOMUNIKOWANIA SIĘ NA ZMIANĘ FUNKCJONOWANIA PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI**

### **5.1. Wprowadzenie**

Funkcjonowanie ludzi, przyjmowanie przez nich określonych modeli mentalnych, jak i wzorców działania oraz zmiany w sposobie realizacji procesów organizacyjnych uwarunkowane są dość licznym zbiorem zróżnicowanych czynników. Mogą one mieć zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny charakter, mogą pochodzić ze strony środowiska społecznego, fizycznego czy też technologicznego. W ostatnim okresie coraz większe znaczenie odgrywają uwarunkowania będące skutkiem przyspieszonego postępu technologicznego, szczególnie w zakresie technologii teleinformatycznej. Dzieje się tak dlatego, że powstające w ramach niej rozwiązania przybierające postać konkretnych produktów i usług przenikają funkcjonowanie człowieka w różnych jego sferach aktywności, stając się nieodzownym elementem codziennych czynności. Szczególną grupą są nowe techniki i instrumenty wykorzystywane w ramach procesów komunikacyjnych. Ich powszechność i zaawansowanie technologiczne fascynuje użytkowników i zarazem kształtuje nowe formy postaw oraz zachowań indywidualnych i społecznych.

### **5.2. Charakterystyka nowoczesnych instrumentów komunikowania się**

Powszechnym stał się już pogląd, że obecny czas to okres kolejnej rewolucji przemysłowej, w której dominującą rolę odgrywają przemiany w sferze komunikacyjnej [van Dijk 2010, s. 13-16]. Technicznymi nośnikami tych przeobrażeń są „nowe media”, opierające się na wykorzystaniu kodu binarnego, integracji i interaktywności, z tego też powodu często określa się je mianem mul-

timediów. Wskazuje się, że najważniejszą z wyróżnionych cech jest integracja telekomunikacji, wymiany danych i komunikacji masowej w jednym medium. Może ona zachodzić na następujących poziomach [van Dijk 2010, s. 17]:

1. Infrastruktury – m.in. połączenia różnych łączy transmisji danych oraz urządzeń w systemach telekomunikacyjnych i sieciach wymiany danych,
2. Transportu – m.in. sygnału telefonicznego i sygnału telewizji przesyłanych za pośrednictwem łączy telewizji kablowej lub satelitarnej,
3. Zarządzania – m.in. dostawca telewizji kablowej korzystający z linii telefonicznych lub dostawca usług telefonicznych korzystający z linii telewizji kablowej,
4. Usług – m.in. połączenia usług informacyjnych i komunikacyjnych w Internecie,
5. Rodzajów danych – łączenie dźwięków, danych, tekstu i obrazów.

Powyższe rodzaje integracji stały się możliwe dzięki powszechnemu wykorzystywaniu kodu binarnego jako sposobu rejestracji szeroko pojmowanych treści oraz dzięki szerokopasmowej transmisji przez wszystkie dostępne rodzaje łączy, głównie naziemne i radiowe.

Kolejną z wskazywanych cech strukturalnych nowych mediów jest interaktywność, która coraz wyraźniej zaczyna odgrywać rolę kategorii o podstawowym znaczeniu w różnych sferach ludzkiej aktywności, w ramach których są realizowane procesy transferu informacji, czy też szerzej treści, począwszy od działalności artystycznej, sztuki, edukacji, poprzez codzienne akty komunikacyjne, aż po złożone systemy komunikacji gospodarczej i militarnej. Bez względu na wykorzystywane narzędzia technologiczne odchodzi się od pojmowania komunikacji jako jednostronnego aktu przekazywania informacji w kierunku traktowania tego procesu, jako negocjowania znaczeń, w którym odbiorca odgrywa coraz ważniejszą rolę, to od niego w znacznie większym stopniu zaczyna zależeć ostateczny kształt odbieranej wiadomości. Pomimo znacznego wzrostu znaczenia interaktywności brak jest jednoznacznej i szczegółowej jej definicji. Wskazuje się nawet biologiczne ugruntowanie tego zjawiska, utrzymując, że interaktywność nie pojawiła się dopiero wraz z mediami cyfrowymi, ale wręcz przeciwnie już wczesne analogowe formy komunikacji zapewniały odpowiednie jej natężenie [Kluszczyński 2010, s. 3-4]. Wielu autorów zauważa rozpowszechnione nadużywanie tego pojęcia, obarczając odpowiedzialnością za to głównie przemysł komputerowy, a szczególnie wykorzystywane w ramach niego praktyki marketingowe, jak również „kształtującą się wokół nich ideologię”, w której interaktywność staje się narzędziem pobudzania sprzedaży produktów informatycznych. Cechą charakterystyczną tych działań jest wyolbrzymianie w promocji wzajemnego komunikowania

się w oferowanych programach i systemach komputerowych. Od przeszło dwudziestu lat interaktywność pozostaje w obszarze zainteresowań marketingu, teorii informacji, cybernetyki, zarządzania i edukacji [McMillan, Jang-Sun 2002, s. 29-30]. Pomimo tak szerokiego obszaru analizy podejmowane są próby ujednoczenia pojęcia interaktywność i wskazania jego podstawowych właściwości. S.J. McMillan i H. Jang-Sun prezentując w swojej pracy trzydzieści różnych definicji pojęcia interaktywność (w tym kilka z „ery przed Internetowej”) zwracają uwagę, że możliwe jest ich pogrupowanie ze względu na tryb wyjaśnienia tego zagadnienia poprzez [McMillan, Jang-Sun 2002, s. 30-33]:

- opis jego przebiegu – skupiana jest uwaga na takich działaniach, jak wymiana i chęć współpracy, które są uznawane za kluczowe,
- wskazanie cech charakterystycznych – identyfikowanie ogólnych atrybutów takich, jak m.in. kontrola przez użytkowników i dwustronna komunikacja oraz szczegółowych własności rozwiązań internetowych wskazujących na ich interaktywność,
- sposób postrzegania – w tym podejściu zwraca się uwagę, że interaktywność nie może być wskazywana poprzez analizę procesu czy też pomiar cech, gdyż są one różnie odbierane przez różnych użytkowników, stąd też należy badać jak uczestnicy procesu komunikacyjnego postrzegają i/lub doświadczają interaktywności,
- podejście mieszane.

Przykładowo zgodnie z podejściem mieszanym C. Heeter stwierdza, iż „interaktywność jest wielowymiarowym pojęciem, które obejmuje dostępność zróżnicowanego wyboru, możliwość wywierania wpływu przez użytkowników, reagowanie na oczekiwania użytkownika, możliwość kontroli procesu przekazywania informacji, ułatwienia w uzupełnianiu treści i udogodnienia w komunikacji interpersonalnej” [McMillan, Jang-Sun 2002, s. 33]. Współcześnie, uznając właśnie wielowymiarowość rozpatrywanego pojęcia część badaczy proponuje operacyjne definicje, w ramach których określane są poziomy interaktywności. Dokonując kompilacji różnych wskazań literaturowych w tym obszarze możliwe jest wyróżnienie następujących poziomów interaktywności [Liu, Shrum 2002, s. 54-55; McMillan, Jang-Sun 2002, s. 30; van Dijk 2010, s. 18-19]:

1. Kierunek przepływów komunikacyjnych – określa wymiar przestrzenny i definiowany jest przez możliwość nawiązywania dwustronnej (dwukierunkowej) lub wielostronnej komunikacji;
2. Stopień synchroniczności – jest to wymiar czasowy, wskazuje się, że ciągła wymiana informacji na zasadzie „akcja – reakcja” zazwyczaj poprawia jakość interakcji, ale również media, które cechują się brakiem synchroniczności, przyczyniają się do tego

- ze względu na fakt, że użytkownik może tworzyć i otrzymywać wiadomości w wybranym przez siebie miejscu i czasie, co sprawia, iż ma także możliwość lepszego przemyślenia odpowiedzi;
3. Stopień kontroli – utożsamiany jest z wymiarem behawioralnym, który jest definiowany jako możliwość zamiany ról nadawcy i odbiorcy w dowolnym momencie, a także sprawowanie kontroli nad zdarzeniami zachodzącymi w trakcie interakcji, przy czym zwraca się uwagę, iż proces możemy nazwać w pełni interaktywnym, jeżeli działania użytkownika wywierają istotny wpływ na drugą stronę;
  4. Zrozumienie znaczeń i kontekstów działań innych uczestników interakcji – wymiar intelektualny, który jest warunkiem koniecznym pełnej interaktywności, jest on obserwowany wyłącznie w zapośredniczonych i bezpośrednich interakcjach między ludźmi.

Kod binarny to ostatnia z wyróżnionych cech charakterystycznych nowych mediów. Pomimo tego, że określa ona jedynie formę funkcjonowania multimediów, to jednak ma również poważny wpływ na kształt komunikacji. Wykorzystanie kodu binarnego oznacza zastępowanie naturalnych kodów stosowanych w tworzeniu i przesyłaniu informacji sztucznym, a zarazem umownym ciągiem zer i jedynek (brakiem i wystąpieniem impulsu) zwanych bajtami. Skutki przekształcenia informacji wszystkich mediów na kod binarny to m.in. [van Dijk 2010, s. 19-20]:

- ujednoczenie i standaryzacja treści, przejawiające się również podobnym sposobem prezentacji w ramach sieci komputerowych;
- wzrost liczby jednostek informacji i komunikacji – kod binarny ułatwia generowanie, rejestrację i przekazywanie wiadomości, dzięki rosnącej mocy obliczeniowej komputerów i pojemności różnych form pamięci cyfrowej możliwe stało się wytwarzanie nieograniczonej liczby jednostek informacji;
- rozerwanie tradycyjnego linearnego uporządkowania dużych jednostek informacji i komunikatów, takich jak teksty, obrazy, dźwięki i programy audiowizualne, obecnie mogą one być przekształcone na elementy powiązane hiperłączami, które użytkownik odczytuje i przetwarza w wybranej przez siebie kolejności.

Najbardziej znanym przykładem multimediów, a zarazem mającym obecnie największy wpływ na funkcjonowanie cywilizacji ludzkiej jest ogólnosiwiatowa sieć komputerowa zwana Internetem. Przy czym należy pamiętać, że jest to instrument, który ulega ciągłym zmianom. Współcześnie obserwuje się wyraźne przeobrażenia w sposobie jego funkcjonowania. Ten nowy model komunikowania się poprzez Internet ogólnie nazywa się Web 2.0 i związany jest on zarówno z przemianami w zakresie realizacji procesów komunikacyjnych, jak i wykorzystywanymi rozwiązaniami technologicznymi.

Pomijając szczegółową charakterystykę poszczególnych technik i narzędzi komunikowania się wykorzystywanych w tej nowej wersji Internetu, ze względu na dość obszerną jej prezentację w literaturze [por. Gach 2008], koniecznym jest zaprezentowanie ogólnych cech podejścia Web 2.0, które wyjaśniają jego istotę i siłę oddziaływania na użytkowników. Wskazuje się w tym zakresie cztery główne parametry stanowiące o fenomenie nowego modelu funkcjonowania Internetu. Są to mianowicie [Wirtz, Schilke, Ullrich 2010, s. 276-278]:

1. Tworzenie sieci społecznych relacji – model sieci opisuje strukturę powstających interakcji międzyludzkich inicjowanych i rozwijanych poprzez sieć komputerową. Konsekwencją tego jest obserwowany gwałtowny przyrost uczestników poszczególnych gron, które tworzone są wokół wybranych zagadnień, produktów, usług, czy też po prostu łączą znajomych i przyjaciół. Z punktu widzenia pojedynczych użytkowników sieci istniejące w ramach Internetu powiązania wykorzystywane są do różnorodnych celów, m.in. ekspresji swojej osoby, budowania wizerunku, rozrywki czy też dostępu do pożądaných informacji. Parametr ten opiera się na następujących subczynnikach:
  - zaufanie społeczne – wyraża się oczekiwaniem odwzajemnienia korzystnych zachowań od innych uczestników interakcji, wynika ono z wcześniejszych pozytywnych doświadczeń płynących w korzystaniu z Internetu, jego poziom jest na tyle duży, że znaczna część użytkowników przyznaje, iż w swojej codziennej i zawodowej aktywności bezrefleksyjnie wykorzystuje wiedzę przedstawianą w sieci oraz uwzględnia opinie i uwagi innych internautów na temat określonych produktów i usług,
  - tożsamość społeczna – oznacza, że użytkownicy poszukują specyficznych zbiorowości internetowych, dających im możliwość zaspokojenia potrzeby przynależności oraz chcą mieć możliwość zarządzania swoim wizerunkiem w tym środowisku, wskazuje się wręcz, że Internet jako wielowymiarowe, a zarazem demokratyczne medium sprzyja kreowaniu środowiska społecznego oferującego możliwość tworzenia pozytywnych, ważnych i trwałych relacji interpersonalnych, a takie narzędzia jak blog stają się instrumentem indywidualnej ekspresji i identyfikacji, siła oddziaływania więzi internetowych jest tak duża, że wpływa na funkcjonowanie użytkowników poza siecią,
  - wirtualny świat dialogu – określany jest jako system transferu nieformalnych informacji poprzez media elektroniczne

takie jak blogi, portale społecznościowe czy nawet pocztę elektroniczną, które przyczyniają się do wzrostu lojalności i zwartości wirtualnych społeczności poprzez rosnący poziom wymiany informacji,

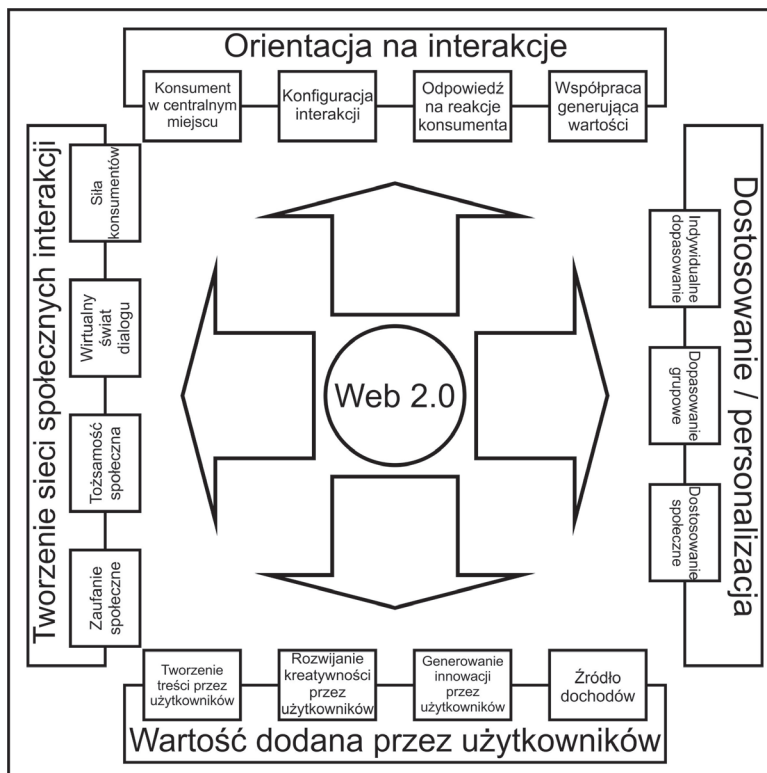
- siła konsumentów – jest ona konsekwencją wzrostu liczby uczestników różnych zbiorowości internetowych i rosnącego poziomu interakcji zachodzących między nimi,
2. Orientacja na interakcje – dotyczy ona zmiany podejścia firm względem konsumentów, w ramach którego organizacje podejmują działania związane z kształtowaniem popytu poprzez bardziej intensywny i autentyczny dialog ze swoimi klientami, orientacja ta w sposób szczegółowy opisywana jest przez następujące czynniki:
- konsument w centralnym miejscu – nie jest to nowe podejście, bowiem już wcześniej klienci, ich oczekiwania i nastawienie były przede wszystkim brane pod uwagę w procesie planowania nowych przedsięwzięć gospodarczych, współcześnie związane jest ono z całkowitą reorientacją struktury firmy, klienci stają się centralnym punktem każdej aktywności biznesowej realizowanej w firmie, co powoduje konieczność tworzenia systemów dialogu firma – klient dla każdej jednostki organizacyjnej,
  - konfiguracja interakcji – zwraca się uwagę, że organizacje tworząc system komunikacyjny z klientami powinny uwzględniać rodzaj przekazywanych informacji, powody i cele jej transferu oraz charakterystykę podmiotu, do którego jest ona kierowana,
  - odpowiedź na reakcję konsumenta – określa zdolność organizacji do odpowiedniego zarządzania procesem dialogu z klientem, oznacza to zarówno umiejętność właściwego odczytywania zapotrzebowania informacyjnego konsumenta, jego zaspakajanie zarówno w zakresie treści, jak i formy komunikatu, reagowania i odpowiedzi na informacyjne sprzężenie zwrotne oraz rozwijania środowiska tego procesu tak, aby przyczyniało się ono do intensyfikacji dialogu w przyszłości,
  - współpraca generująca wartości – oznacza integrowanie klientów w realizowane procesy biznesowe na zasadzie równoprawnych partnerów, dzięki czemu obydwie strony osiągają obopólne korzyści, firma uzyskuje informacje niezbędne do doskonalenia produktów, usług i procesów, a konsumenci bogatszą ofertę rynkową precyzyjniej dopasowaną do ich potrzeb,



3. Dopasowanie i personalizacja – wykorzystywanie nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych i bezpośrednie połączenie klientów z firmą oraz elastyczne systemy produkcyjne umożliwiają realizację procesu daleko posuniętej indywidualizacji oferty rynkowej. Dopasowanie może być realizowane na następujących poziomach:
  - indywidualne dostosowanie – stosowane w ramach modelu Web 2.0 instrumenty programowania pozwalają na modyfikowanie przez użytkowników ogólnie dostępnych rozwiązań ściśle dopasowanych do własnych potrzeb i preferencji,
  - dopasowanie grupowe – możliwości szerokiego konfigurowania powiązań sieciowych pozwalają na tworzenie semi-autonomicznych małych zbiorowości, traktowania ich jako pewną wyodrębnioną całość, z którą prowadzony będzie ukierunkowany dialog i do której istnieje możliwość kierowania odpowiednio przygotowanej oferty, oczywiście sami członkowie tej zbiorowości mogą w odpowiedni sposób konfigurować środowisko, w ramach którego komunikują się i zawiązują relacje,
  - dostosowanie społeczne – podobnie jak we wcześniej omawianych poziomach, również w odniesieniu do znacznie liczniejszych zbiorowości użytkowników nowe rozwiązania internetowe umożliwiają kreowanie przez nie (czy też dla nich przez administratorów) przestrzeni funkcjonowania w Internecie zgodnej z ich intencjami i oczekiwaniami.
4. Wartość dodana przez użytkowników – jest to jeden z najintensywniej dyskutowanych aspektów funkcjonowania Web 2.0, uznawany jako fenomen istnienia sieci komputerowych, może on być rozpatrywany jako:
  - tworzenie treści przez użytkowników – w tym przypadku organizacja tworzy obszar opisany pewnymi ramami technologicznymi i prawnym, a użytkownicy wypełniają go treścią, którą mogą stanowić tekst, obraz, pliki medialne, mogą one mieć zarówno prywatny, jak i publiczny charakter,
  - rozwijanie kreatywności przez użytkowników – możliwość samodzielnego uzupełniania treści przez użytkowników rodzi w nich skłonność do tworzenia nowych, niespotykanych wcześniej sposobów jej prezentacji, nowych technik komunikowania się z innym użytkownikami, czy też organizacjami, mogą one być z powodzeniem wykorzystywane przez firmy w realizacji procesów biznesowych,

- generowanie innowacji przez użytkowników – w tym przypadku użytkownicy – twórcy nowych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych sami podejmują działania mające na celu transformację opracowanych koncepcji i idei w byty gospodarcze, czy to w postaci nowych podmiotów rynkowych, czy też nowych produktów lub usług,
- wspólne źródło dochodów – firmy udostępniają wybrane fragmenty swojej biznesowej aktywności dla kreatywnych i przedsiębiorczych użytkowników, aby mogli oni na zasadach autonomii prowadzić w obrębie nich swoją działalność biznesową lub społeczną i osiągać z tego tytułu określone korzyści, organizacje w oparciu o wcześniej ustalone zasady partycypują w tych przychodach, jest to sytuacja „wygrana – wygrana”.

Schematyczne ujęcie powyższych czynników przedstawiono na rysunku 5.1.



Rys. 5.1. Czteroczynnikowy model funkcjonowania internetowych instrumentów komunikacyjnych drugiej generacji – Web 2.0.

Źródło: [Wirtz, Schilke, Ullrich 2010, s. 279].

### **5.3. Wpływ nowych instrumentów komunikowania się na funkcjonowanie pracowników na poziomie zachowań indywidualnych**

Wykorzystanie zarówno komunikatorów tekstowych, jak i głosowych docierających do wielu odbiorców jednocześnie przyczynia się do zwiększenia skłonności pojedynczych osób do otwarcia się na świat zewnętrzny, odblokowywania, czy też odkrywania w sobie nieuświadomionych zdolności [Godin 2010, s. 12-13, 23]. Wpływa na to również fakt, że te interaktywne instrumenty komunikowania się przyczyniają się do występowania pozytywnej motywacji, której źródłem są wyrażane w komunikatorach pochlebne recenzje i uwagi oraz zachęty ze strony odbiorców do dalszej aktywności. Dodatkowo dzięki otwartej komunikacji nadawca posiadający pasjonujący cel i przedstawiający wizję zmian jest w stanie zorganizować wokół siebie odpowiednio liczną społeczność, która będzie w stanie poprzez wywieranie presji skłonić odpowiednich decydentów do podejmowania właściwych decyzji. Przykładem takich działań były pozytywne przemiany zainspirowane przez pojedynczych pracowników, nie będących przedstawicielami kierownictwa w takich firmach jak Microsoft, Yahoo czy w Pentagonie [por. Godin 2003].

Interaktywność nowych instrumentów komunikowania się pozytywnie wpływa na wzrost skłonności pracowników do zwiększania poziomu posiadanej wiedzy. Pomimo twierdzeń, że ciekawość jest jedną z silniejszych ludzkich cech, to jednak przekroczenie pewnego wieku powoduje, iż wzrasta wśród dojrzałych już pracowników niechęć do ciągłego uczenia się, uczestnictwa w kursach czy też szkoleniach. Dodatkowo presja ze strony organizacji na efektywne i pełne wykorzystanie czasu pracy powoduje, że pracownicy nie mogą poświęcić odpowiednio dużo uwagi na poszukiwanie potrzebnych zasobów wiedzy. Nawet wykorzystywanie sieciowych baz wiedzy, pełnotekstowych zasobów specjalistycznych czasopism, czy też szybkich wyszukiwarek internetowych wiąże się z koniecznością przeglądnięcia olbrzymiej ilości informacji i wiadomości, które zostały wskazane jako pokrewne z interesującym użytkownika tematem. Taka sytuacja rodzi negatywne emocje, irytację i zniechęca do dalszych poszukiwań. Wykorzystywanie portali społecznościowych tworzonych przez specjalistów z określonych dziedzin ułatwia i przyspiesza proces pozyskania niezbędnych informacji, dodatkowo możliwość dialogu zachęca do bezpośredniego kierowania swoich uwag i wątpliwości to twórców poszczególnych publikacji. Ogólnie dostępna prezentacja sytuacji problemowej staje się inspiracją dla innych użytkowników do podjęcia tematu i zgłaszania własnych spostrzeżeń i propozycji. W ten sposób wzrasta atrakcyjność procesu uczenia się i nadawany jest mu nowy wymiar.

Niestety w przypadku zachowań indywidualnych badacze obserwują również nasilanie się negatywnych zmian i zachowań w funkcjonowaniu człowieka wywołanych nadmiernym wykorzystywaniem sieciowych rozwiązań komunikacyjnych. Te negatywne zjawiska to zmęczenie informacyjne (ang. information fatigue) i przeciążenie informacyjne (ang. information overload). Zmęczenie informacyjne określane jest jako sytuacja, w której nadmiar danych przytłacza odbiorcę, wywołując lęk przed ogromną ilością informacji, których nie jest on w stanie przyswoić [Hill, Friday-Stroud 2009, s. 4-5]. Jest to związane z wykorzystywaniem dużej liczby programów, w ramach których przesyłane są wiadomości. Mogą one przybierać postać zarówno oficjalnych przekazów medialnych prezentowanych m.in. w ramach internetowych portali informacyjnych, jak i opinii użytkowników kanałów społecznych, m.in. Twittera czy Facebooka. Z jednej strony możliwość zapoznania się z uwagami dotyczącymi ewentualnej sytuacji problemowej czy też decyzyjnej ułatwia użytkownikowi dokonanie właściwego wyboru. Z drugiej strony nieustanność procesu przesyłania faktów i opinii, jego intensywność i natarczywość utrudniają podjęcie trafnych, a zarazem nieszablonowych decyzji. Stan ten związany jest z przeciążeniem informacyjnym jakiego doświadczały wszystkie osoby będące w stanie „natłoku informacyjnego”. Badacze zaobserwowali, że w przypadku ludzkiego mózgu w sytuacji, gdy wzrasta ilość przetwarzanych informacji, nie potrafi on zignorować żadnej z nich i zwiększa się aktywność jego obszaru odpowiedzialnego za podejmowanie decyzji i kontrolę nad emocjami. Duża liczba danych do przetworzenia wywołuje jego przepracowanie i w konsekwencji wyłączenie się, co z kolei ograniczało panowanie nad emocjami i nadaktywność reakcji [Loewenstein, Moore 2006, s. 282-283; Soucek, Moser 2010, s. 1458-1459]. Zjawisko to skutkuje ograniczeniami w zakresie podejmowania decyzji przez pracowników, a przejawia się m.in. całkowitą niemożliwością podjęcia rozstrzygnięcia, co powoduje, że decydenci w coraz większym stopniu dokonują wyboru w sposób losowy. Wpływ na ten proces ma również właściwość mechanizmu postrzegania nadchodzących informacji przez ludzki mózg. Jest on bowiem tak skonstruowany, że zwraca uwagę przede wszystkim na ruch i zmiany, stąd ważniejsze dla niego są najnowsze dane, a nie najważniejsze [Loewenstein, Moore 2006, s. 282]. Niestety w wielu przypadkach decydenci kierują się w swoich wyborach nie faktami najważniejszymi, a najaktualniejszymi, myląc aktualność i ilość informacji z ich jakością. Równie częstym zjawiskiem jest wzrost negatywnych emocji towarzyszących procesowi decyzyjnemu, a szczególnie frustracji, że alternatywy, które nie zostały wybrane są atrakcyjniejsze niż wybrane rozwiązania. Nawet jeżeli tak nie jest, to ciągły napływ informacji może rodzić tego typu przekonania.

Ta sytuacja ciągłego napływu nowych informacji niestety może też negatywnie wpłynąć na osłabienie kreatywności i innowacyjności pracowników. Należy pamiętać, że w powszechnie przyjmowanym przebiegu procesu twórczego rozwiązywania problemów ogólnie wyróżnia się trzy fazy: logiczną, intuicyjną i krytyczną [Martyniak 1997, s. 14-15]. Najważniejszą z nich jest faza intuicyjna, w czasie której zakłada się nabranie pewnego dystansu do zagadnienia, „odpoczynek” od problemu i zaniechanie myślenia analitycznego, dzięki czemu następuje uruchomienie myślenia intuicyjnego i „inkubacja” rozwiązania w podświadomości twórcy, a w konsekwencji jego uaktywnienie poprzez tzw. olśnienie. Nieprzerwany strumień informacji formalnych i towarzyskich zmusza mózg ludzki do ciągłego ich przyswajania i analizy, co w znacznym stopniu upośledza jego funkcjonowanie na poziomie nieświadomym. Skutkiem tego jest ograniczona i spłycona faza intuicyjna, a przez to gorsze propozycje rozwiązań.

#### **5.4. Zmiany w funkcjonowaniu małych zbiorowości pracowniczych wywołane wykorzystywaniem nowych instrumentów komunikowania się**

Wczesne wizje rozwoju społeczeństwa informacyjnego wskazywały m.in. na to, iż ludzie mając możliwość realizacji zarówno działań związanych z codziennym funkcjonowaniem, jak i z obowiązkami zawodowymi poprzez komputery połączone ze sobą, będą minimalizować kontakty bezpośrednie, a ich życie sprowadzi się do „przesiadania w podłączonym do sieci domu” [van Dijk 2010, s. 61]. W późniejszym okresie odkryto, że tak nie jest, a pośrednie formy komunikacji realizowane poprzez sieć komputerową uzupełniają inne typy komunikacji pośredniej i bezpośredniej. Obserwowane łączenie się sieci społecznych i medialnych uznawane jest za podstawę kształtowania się silnej infrastruktury współczesnego społeczeństwa. Okazuje się, że Internet pomimo swojej własnej atrakcyjności, jako narzędzia rozrywki rozbudza w swoich użytkownikach skłonności do współuczestniczenia w realnym życiu. Badania w tym zakresie wskazują, że internauci częściej niż osoby nie korzystające z Internetu uczestniczą w różnych przedsięwzięciach społecznych [Filiciak 2006, s. 184].

Należy pamiętać, że wpływ na ten stan rzeczy mogą mieć pierwotne cele, zasady i sposób tworzenia sieciowych rozwiązań komunikacyjnych bezpośrednio poprzedzających Internet. Pod koniec lat 60. XX wieku rząd Stanów Zjednoczonych podjął decyzję o stworzeniu sieci komunikacyjnej o strukturze gwarantującej jej funkcjonowanie nawet w przypadku częściowego jej zniszczenia [Castells 2003, s. 20-21]. Możemy przypuszczać, że wypracowane wówczas zasady funkcjonowania połączeń między kompu-

terami wynikały zarówno z możliwości technologicznych, jak i były pochodną norm i wartości wyznawanych przez ich twórców. Ze względów bezpieczeństwa, jak i kierując się własną pasją dla nieograniczonego rozwoju nauki i wiedzy, naukowcy wdrożyli rozwiązania bazujące na otwartych protokołach komunikacyjnych sprzyjających swobodzie przepływu danych i informacji. Stwierdza się, że Internet kształtowany od początku zgodnie z kulturą swoich twórców, czyli kulturą technomerytokratyczną i hakerską pozytywnie wpływał na wyłanianie się i rozwój kultury wirtualnych komunitarian [Bierówka 2009, s. 107-108]. Należy przypomnieć, że w akademickiej społeczności, do której należeli jego konstruktorzy, aby być postrzeganym jako jej członek, czy też jako autorytet należało przestrzegać obowiązujących w niej formalnych i nieformalnych reguł, w ramach których wskazywano, iż zasobów wspólnych (wiedzy) oraz przekazanych (stanowiska służbowego) nie wolno wykorzystywać wyłącznie dla własnych korzyści [Castells 2003, s. 51]. Dobrem wspólnym jest w tym ujęciu również rozwijanie własnych umiejętności dzięki korzystaniu z rezerwuaru sieci. Te przekonania przenikające działanie Internetu powodują, że w ramach niego szeroko upowszechniona jest zasada wzajemności [Bierówka 2009, s. 108]. Dzięki temu zyskał on charakter dobra wspólnego, które powinno być bezinteresownie usprawniane, udostępniane i popularyzowane. Wzajemne angażowanie przez użytkowników własnych zasobów jest podstawą adaptacji i rozwoju Internetu, przeciwdziałania konkurencji i usprawnia komunikację oraz przyczynia się do poprawy efektywności i skuteczności wspólnych działań. Wartości i poglądy wyznawane przez członków elit świata nauki i techniki przeniknęły do kultury programistów funkcjonujących w ramach globalnej sieci komputerowej i przyczyniły się do ukształtowania się nowej hakerskiej kultury daru<sup>1</sup>. W ramach niej dominującymi są normy związane ze współpracą i wolnością, która pojmowana jest jako możliwość tworzenia, korzystania z wszelkich zasobów wiedzy i dzielenia się tą wiedzą w dowolnej, wybranej przez programistę formie i poprzez dowolny kanał. Osoby tworzące programy i udostępniający je w Internecie wskazują w ten sposób na własny profesjonalizm, a jednocześnie zyskują prestiż i szacunek ze strony innych użytkowników. Jednocześnie liczą one, że zgodnie z zasadą wzajemności inni będą postępować w identyczny sposób. Przykładem ta-

---

<sup>1</sup> W tym przypadku kultura hakerska rozumiana jest jako zespół norm i wartości uzewnętrznianych przez zbiorowość programistów komputerowych, którzy współpracują ze sobą głównie poprzez Internet w celu realizowania projektów związanych z twórczym wykorzystaniem komputerów; natomiast osoby podejmujące działania szkodliwe, tworzące złośliwe oprogramowanie, popełniające przestępstwa określane są mianem crakerów [Castells 2003, s. 51-52].

kiej dobrowolnej społeczności są użytkownicy Internetu wspólnie tworzący oprogramowanie typu *open source*.

Oczywiście, nadmiernym i nieuzasadnionym byłoby wyidealizowane stwierdzenie, że model Internetu Web 2.0 wymusza na użytkownikach zmianę życiowego i organizacyjnego podejścia w kierunku współpracy, współodpowiedzialności i kreuje wyłącznie sieciowe wspólnoty. Bliższe rzeczywistości, choć niepotwierdzone jeszcze stosownymi badaniami jest przypuszczenie, że te nowe, sieciowe rozwiązania komunikacyjne przyciągają do funkcjonowania w ramach Internetu osoby o takich właśnie społecznych predyspozycjach oraz dodatkowo inicjują ich uzewnętrznianie.

## **5.5. Uwagi końcowe**

Funkcjonowanie ludzi jest wypadkową wielu zmiennych, okazuje się, że nawet dzieła ludzkiej aktywności, efekty ich twórczości i innowacyjności mogą wpływać na zmianę ich zachowań. Obserwowane w tym zakresie oddziaływanie nowoczesnych narzędzi komunikowania się jest tego potwierdzeniem. Już obecnie, pomimo dość krótkiego ich istnienia możliwe jest wskazanie pewnych zachodzących zmian w funkcjonowaniu ich użytkowników, zarówno w zakresie aktywności ludzkiego mózgu, jak i zachowań społecznych. Określenie pełnego ich wpływu wymaga jeszcze wielu obserwacji i badań, szczególnie że są bytem dynamicznym ulegającym ciągłym zmianom i przeobrażeniom.

### **Literatura:**

1. Bierówka J., *Zasada wzajemności w społeczeństwie informacyjnym*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009.
2. Castells M., *Galaktyka Internetu. Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2003.
3. Filiciak M., *Wirtualny plac zabaw. Gry sieciowe i przemiany kultury współczesnej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
4. Gach D., *Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi komunikowania się w procesie integracji międzyorganizacyjnej* [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, (red.) Ryszard Borowiecki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
5. Godin S., *Plemiona 2.0. Zostań internetowym przywódcą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010.
6. Hill A., Friday-Stroud S., *Information Fatigue: The Case of Activity-based Information (ABI) in Decision-making*, „Journal of Technology Research” 2009 April, Vol. 1.

7. Kluszczyński R.W., *Sztuka interaktywna. Od dzieła-instrumentu do interaktywnego spektaklu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
8. Liu Y., Shrum L.J., *What is Interactivity and is it Always Such a Good Thing? Implication of Definition, Person, and Situation for the Influence of Interactivity on Advertising Effectiveness*, „Journal of Advertising” 2002 Winter, Vol. 31 No. 4.
9. Loewenstein G., Moore D.A., *Misperceiving the value of information in predicting the performance of others*, „Experimental Economics” 2006, No. 9.
10. Martyniak Z., *Wstęp do inwentyki*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997.
11. McMillan S.J., Jang-Sun H., *Measures of Perceived Interactivity: An Exploration of the Role of Direction of Communication, User Control, and Time in Shaping Perceptions of Interactivity*, „Journal of Advertising” 2002 Fall, Vol. 31 No. 3.
12. Soucek R., Moser K., *Coping with information overload in email communication: Evaluation of a training intervention*, „Computers in Human Behavior” 2010, No. 26.
13. van Dijk J., *Społeczne aspekty nowych mediów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
14. Wirtz B.W., Schilke O., Ullrich S., *Strategic Development of Business Models. Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet*, „Long Range Planning” 2010, No. 43.



Paweł Łukasik

## ROZDZIAŁ VI

# CZYNNIKI MOTYWUJĄCE PRACOWNIKÓW W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

### 6.1. Wprowadzenie

Problematyka czynników motywujących jest częstym tematem poruszonym w polskiej literaturze. Można wyróżnić tutaj badania prowadzone m. in. przez I. Janiak-Rejno (2010), czy M.W. Kopertyńską (2004). W pierwszym badaniu autorka opiera się na podziale potrzeb Masłowa, analizując motywacyjny charakter potrzeb. Stąd określiła stopień ważności warunków pracy, urlopów, płacy, pewności zatrudnienia, stabilności przywództwa, uznania w pracy, możliwości partycypacji i wykonywania pracy będącej wyzwaniem dla pracownika [Janiak-Rejno 2010, s. 54-55].

M.W. Kopertyńska (2004) podzieliła czynniki motywacyjne na środki zachęty i przymusu. Do środków przymusu zaliczyła nakazy, zakazy, polecenia, zalecenia, normy, regulaminy, instrukcje. Natomiast za środki zachęty uznała bodźce wzmacniające jak wynagrodzenie, możliwości rozwoju, uznanie. Wyróżniła jednocześnie trzy grupy pracodawców. W pierwszej kierownicy zakładali, że skoro sytuacja na rynku pracy jest korzystna dla pracodawców, to nie ma sensu dawać pracownikom zachęt, ponieważ ich niekorzystna sytuacja zmusi ich do zwiększenia zaangażowania. Stąd w tych firmach dominowały środki przymusu. W drugiej grupie przedsiębiorstw przyjmuje się założenie, że najważniejsze są zachęty ekonomiczne, jak wynagrodzenie, przy czym należy zadbać o jak największy odzysk wyłożonych na motywowanie środków. Trzecia grupa firm to te, w których dąży się do zaspokojenia szerokiego wachlarza potrzeb pracowników [Kopertyńska 2004, s. 92-93].

W powyższych rozważaniach dominuje podział na przymus i potrzeby jako źródła motywacji. Jednak wywieranie wpływu jest po prostu składnikiem kompetencji przełożonego i może podlegać badaniu jako jeden z czynników motywujących, obok pozostałych potrzeb. Takie właśnie podejście zostało przyjęte w tym badaniu.

## 6.2. Cele, hipotezy, metoda badawcza

Celem badania jest sprawdzenie trzech kwestii. Po pierwsze stopnia, w jakim osoby pracujące postrzegają zjawiska typowe dla gospodarki opartej na wiedzy. Po drugie określenia stopnia ważności poszczególnych czynników motywujących do pracy (jak możliwości rozwoju, czy wynagrodzenie). Trzecim celem badań będzie określenie stopnia, w jakim czynniki te występują na stanowiskach pracy badanych respondentów. Ponadto badania posłużą sprawdzeniu ewentualnych relacji między postrzeganiem zjawisk typowych dla GOW a znaczeniem poszczególnych czynników motywujących.

U podstaw badania przyjęto następujące hipotezy badawcze:

1. W opinii badanych osób kompetentni przełożeni, możliwości rozwoju, wynagrodzenie, pewność pracy, warunki pracy, atmosfera pracy, możliwości awansu mają charakter motywujący.
2. Motywacyjne oddziaływanie poszczególnych czynników jest dodatnio skorelowane z pozostałymi czynnikami.
3. Istnieją relacje między niektórymi cechami biograficznymi jak np. wiek a oddziaływaniem niektórych czynników motywujących.
4. Istnieje pewna tendencja do jednoczesnego dostrzegania typowych cech GOW i motywacyjnego oddziaływania niektórych czynników.
5. Takie czynniki motywujące jak kompetentni przełożeni, możliwości rozwoju, wynagrodzenie, pewność pracy, warunki pracy, atmosfera pracy, możliwości awansu występują w badanych organizacjach.

W badaniu wykorzystano metodę ankiety audytoryjnej, w której badanymi osobami byli studenci studiów zaocznych. Zaletą tej metody jest możliwość kontroli przeprowadzającego badanie nad starannością pracy respondentów. Wadą natomiast jest nielosowy charakter doboru elementów do próby, co skutkuje dużym ryzykiem jej skrzywienia i ograniczania reprezentatywności badania. Z tego względu wyniki niniejszego opracowania nie powinny być traktowane jako ostateczne, ale mogą stanowić podstawę do dalszych badań.

## 6.3. Charakterystyka próby badawczej

Badania były prowadzone wśród studentów studiów niestacjonarnych. Łącznie zanalizowano 102 ankiety, 59,8% badanych stanowiły kobiety, 40,2% mężczyźni. Większość badanych stanowiły osoby w wieku od 21 do 30 lat – 77,45% badanej próby, 14,71% to osoby w wieku 31-40 lat, 5,88% osoby w wieku 41-50 lat, 1,96% osoby w wieku nie przekraczającym 21 lat. Pod względem stażu pracy dominowały osoby z przynajmniej rocznym do-

świadczeniem zawodowym, nie przekraczającym pięciu lat (55,88% badanej próby). Pracownicy początkujący ze stażem do 1 roku stanowili 14,71% badanej próby, osoby ze stażem od 6 do 10 lat – 15,69%, ze stażem od 11 do 20 lat – 10,78%, ze stażem powyżej 20 lat 2,94% badanej próby. Większość respondentów zajmowała stanowiska typowo wykonawcze (49,02%), stanowisko samodzielnego specjalisty miało 39,22% respondentów, 8,82% to menedżerowie średniego szczebla, menedżerowie wyższego szczebla stanowili 2,94% badanej próby. Badane osoby były zatrudnione w różnych sektorach gospodarki. W przemyśle lub rolnictwie pracowało 7,84% badanych, w instytucjach finansowych 10,78%, w administracji publicznej 11,76%, w usługach lub handlu 67,65%, w branży informatycznej 1,96%, w edukacji 4,9%. Podobnie zróżnicowany jest również udział instytucji w których były zatrudnione badane osoby. Przedsiębiorstwa państwowe lub samorządowe stanowiły 9,8%, przedsiębiorstwa prywatne krajowe – 60,78%, przedsiębiorstwa zagraniczne – 12,75%, instytucje państwowe 9,8%. Cztery osoby prowadziły własne firmy, jedna osoba była zatrudniona w organizacji non-profit, i jedna w spółdzielni. Pod względem wielkości zatrudnienia 16,67% respondentów pracowało w organizacjach zatrudniających od 1 do 5 osób, 39,22% badanych pracowało w organizacjach zatrudniających od 6 do 50 osób, 16,67% respondentów pracowało dla organizacji zatrudniających od 51 do 250 osób, pracodawcy zatrudniający ponad 251 osób stanowiły 27,45%. Pod względem charakteru pracy dominowały te stanowiska, w których wymagana jest duża częstotliwość kontaktów z klientami. Taka próba badawcza najlepiej odzwierciedla cechy osoby w wieku od 25 do 40 lat, z wykształceniem co najmniej średnim, zajmującej stanowisko wykonawcze lub kierownicze pierwszego szczebla. Istotna jest również skłonność do podnoszenia kwalifikacji, nie tylko w formie studiów, ale także szkoleń, zdobywania doświadczenia itp.

Określenie preferencji co do czynników motywujących takiej właśnie grupy badawczej wydaje się szczególnie ważne w dobie gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Najpierw jednak należy zbadać stopień postrzegania typowych cech GOW.

#### **6.4. GOW z punktu widzenia pracownika**

W badaniu zależności między GOW a motywacją samo badanie gospodarki ma drugorzędne znaczenie. To czy polska gospodarka jest w rzeczywistości oparta na wiedzy jest przedmiotem badań ekonomicznych, zaś motywacja zgodnie z poznawczymi teoriami kształtowana jest przez przekonania. Według L. Festingera dane poznawcze, czyli wspomniane przekonania mogą być przedmiotem porównań. Wynikiem takich porównań może być konsonans, dysonans lub brak związku. Konsonans występuje gdy jed-

no przekonanie lub grupa przekonań wynika z drugiego przekonania lub grupy przekonań. Jest to stan pozytywny, dlatego ludzie dążą do jego podtrzymania lub przywrócenia, gdy zostanie zaburzony. Dysonans poznawczy pojawia się, jeżeli treść jednego przekonania jest zaprzeczeniem drugiego przekonania [W. Łukaszewski 2007, s. 436]. Warto zatem sprawdzić czy istnieje jakiś związek między przekonaniem dotyczącym GOW a czynnikami motywującymi do pracy. Tabela 6.1. przedstawia przekonania respondentów dotyczące GOW.

Tabela 6.1. Przekonania respondentów dotyczące GOW

Cechy GOW	nie	raczej nie	trudno powiedzieć	raczej tak	tak
a. Polska gospodarka podlega gwałtownym zmianom	6,86%	23,53%	35,29%	29,41%	4,90%
b. Osoba słabo wykształcona nie ma szans na zdobycie pracy	9,80%	31,37%	31,37%	21,57%	5,88%
c. W pracy co raz większe znaczenie ma znajomość języków obcych	0,00%	1,96%	10,78%	45,10%	42,16%
d. Postęp technologiczny jest bardzo szybki	0,00%	1,96%	14,71%	39,22%	44,12%
e. Wiedza jest kluczem do kariery	1,96%	4,90%	20,59%	45,10%	27,45%
f. W przyszłości trzeba będzie się liczyć z konkurencją pracowników z innych krajów	0,98%	7,84%	28,43%	42,16%	20,59%
g. Biegła obsługa komputera jest w pracy koniecznie potrzebna	0,00%	3,92%	11,76%	27,45%	56,86%
h. Firmy coraz więcej inwestują w badania i rozwój	0,00%	8,82%	31,37%	42,16%	17,65%

Źródło: opracowanie własne.

Prawie połowa respondentów uważa, że w pracy duże znaczenie ma znajomość języków obcych, ponad 80% badanych osób dostrzega szybkie tempo postępu technologicznego, również zdaniem większości wiedza przyczynia się do rozwoju kariery zawodowej. Większość badanych osób dostrzega również zmiany w samej pracy, widząc konieczność konkurowania na globalnym rynku pracy i sprostania wymaganiom z informatyzowanego środowiska pracy. Respondenci najbardziej niezdecydowani byli w dwóch kwestiach. Po pierwsze brakuje zdecydowania co do gwałtowności zmian w otoczeniu gospodarczym ich pracodawców – 35% badanych wybrało odpowiedź trudno powiedzieć. Wynika to z niezbyt precyzyjnego sformułowania pytania w ankiecie, które miało odnosić się do turbulencji otoczenia (typowej cechy GOW), natomiast przez część badanych zostało odczytane jako próba oceny kondycji polskiej gospodarki w dobie obecnego

kryzysu gospodarczego, a tu informacje napływające do ludzi z mediów są sprzeczne, według jednych polska gospodarka dobrze radzi sobie z kryzysem, według innych istnieją poważne zagrożenia. Drugie pytanie, które sprawiło respondentom dużo trudności dotyczyło inwestycji w badania i rozwój, co najprawdopodobniej wiąże się ze zbyt małą liczbą wiadomości dotyczących działalności badawczo-rozwojowej przekazywanych w programach studiów i w mediach. Średnia odpowiedzi respondentów wyniosła 3,76. Wynika stąd, że badane osoby dostrzegają zjawiska typowe dla GOW, ale tylko w pewnym stopniu.

Średnie arytmetyczne odpowiedzi respondentów dotyczące postrzeganej GOW poddano badaniu korelacji ze średnimi odpowiedzi dotyczącymi takich czynników motywujących jak kompetentny przełożony, możliwości rozwoju, wysokość wynagrodzenia, warunki pracy, atmosfera w pracy, pewność pracy, możliwość awansowania. W przypadku możliwości rozwoju uzyskano niską 0,18 korelację, ale uzasadniającą postawienie hipotezy o istnieniu pewnej relacji między postrzeganiem zmian w kierunku GOW, a możliwościami rozwoju jako czynnikiem motywującym do pracy. Obliczono statystykę t studenta korzystając ze wzoru [Nawojczyk 2010, s. 184]:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

gdzie:

r – współczynnik korelacji

n – liczebność próby badawczej

Statystyka t Studenta wyniosła 1,79, co na poziomie istotności  $p < 0,1$  świadczy o istnieniu niewielkiej zależności. Podobnie zależność stwierdzono w przypadku atmosfery pracy ( $r=0,19$ ;  $t=1,97$ ;  $p < 0,1$ ).

Następnie badaniu poddano czynniki motywujące.

## **6.5. Określenie stopnia ważności poszczególnych czynników motywujących do pracy**

### **6.5.1. Kompetencje przełożonych**

Stopień ważności różnych kompetencji przełożonego dla respondentów przedstawia tabela 6.2. Według badanych cechami przełożonych, które mają największy wpływ motywujący są rozległa wiedza merytoryczna, umiejętności organizacyjne, przekazywanie informacji w sposób jasny i zrozumiały oraz docenianie zaangażowania pracownika. W przypadku tych cech łączna

liczba odpowiedzi tak lub raczej tak przekracza 80%. Warto zaznaczyć, że wśród kompetencji szczególnie docenianych (62,75% odpowiedzi na tak) jest przekazywanie informacji w sposób jasny i zrozumiały.

Tabela 6.2. Kompetencje przełożonych jako czynnik motywujący

Kompetencje przełożonych	nie	raczej nie	trudno powiedzieć	raczej tak	tak
a. Posiadający rozległą wiedzę merytoryczną	0,98%	3,92%	11,76%	54,90%	28,43%
b. Zorganizowani	0,00%	0,98%	6,86%	53,92%	38,24%
c. Życzliwi	0,00%	4,90%	18,63%	52,94%	23,53%
d. Traktujący problemy jako wyzwania	0,98%	1,96%	33,33%	48,04%	15,69%
e. Pytający o zdanie pracownika	1,96%	0,98%	18,63%	50,98%	27,45%
f. Przekazujący informacje w sposób jasny i zrozumiały	0,00%	0,00%	3,92%	33,33%	62,75%
g. Doceniający zaangażowanie pracownika	0,98%	0,00%	1,96%	44,12%	52,94%
h. Szanujący ludzi o odmiennych poglądach	0,98%	4,90%	19,61%	56,86%	17,65%
i. Mający duże doświadczenie zawodowe	0,00%	3,92%	27,45%	40,20%	28,43%

Źródło: opracowanie własne.

Największe kontrowersje jako kompetencja przełożonego budzi traktowanie problemów jako wyzwanie, widać że takie podejście nie jest głęboko zakorzenione w polskiej mentalności. W badaniu tym ujawnia się jeszcze inna interesująca prawidłowość, typowa dla GOW, mianowicie pracownicy bardziej cenią przełożonego o dużej wiedzy merytorycznej niż dużym doświadczeniu. W odniesieniu do kompetencji przełożonego jako czynnika motywującego nie stwierdzono zależności od wieku pracownika ( $r=0,04$ ;  $t=0,37$ ;  $p>0,1$ ), i stażu pracy ( $r=0,09$ ;  $t=0,93$ ;  $p>0,1$ ), i pełnionego stanowiska ( $r=0,16$ ;  $t=1,57$ ;  $p>0,1$ ). Średnia odpowiedzi dla mężczyzn to 4,08, zaś dla kobiet 4,12.

### 6.5.2. Możliwości rozwoju

Znaczenie możliwości rozwoju jako czynnika motywującego przedstawia tabela 6.3. Połowa badanych uznała, że z możliwości rozwoju najważniejszym czynnikiem motywującym jest sama praca, o ile jest ona interesująca dla pracownika. Ponad osiemdziesiąt procent badanych stwierdziło, że ciekawa praca jest dla nich czynnikiem motywującym. Drugim

najważniejszym czynnikiem w tej grupie jest nabywanie doświadczenia. Tu procent odpowiedzi raczej tak lub tak wyniósł po 46,08%, co stanowi 92,16% wszystkich odpowiedzi. Dalej znalazły się te możliwości rozwoju, które prowadzą do pogłębienia teoretycznej wiedzy zawodowej jak szkolenia i możliwość zdobycia uprawnień zawodowych.

Tabela 6.3. Możliwości rozwoju jako czynnik motywujący

Możliwości rozwoju	nie	raczej nie	trudno powiedzieć	raczej tak	tak
a. Szkolenia	0,98%	4,90%	15,69%	53,92%	24,51%
b. Nabywanie doświadczenia	0,98%	1,96%	4,90%	46,08%	46,08%
c. Rozwój osobowości, charakteru	1,96%	5,88%	26,47%	45,10%	20,59%
d. Zdobywanie cennych uprawnień (np. biegłego rewidenta)	1,96%	5,88%	18,63%	46,08%	27,45%
e. Rozwijanie twórczego myślenia	0,98%	6,86%	26,47%	42,16%	23,53%
f. Pogłębienie wiedzy teoretycznej	1,96%	7,84%	33,33%	46,08%	10,78%
g. Treść pracy zgodna z wybranym kierunkiem studiów	3,92%	13,73%	30,39%	35,29%	16,67%
h. Interesująca praca	0,00%	3,92%	14,71%	31,37%	50,00%
i. Poznanie nowych technologii, metod pracy, czy oprogramowania komputerowego	1,96%	3,92%	33,33%	39,22%	21,57%

Źródło: opracowanie własne.

Natomiast na końcu znalazły się te możliwości rozwoju, które wiążą się z rozwojem osobistym, jak rozwój osobowości, twórczego myślenia, pogłębienie wiedzy teoretycznej, poznawanie nowych technologii. W najmniejszym stopniu motywująca okazała się treść pracy zgodna z wybranym kierunkiem studiów, tu udział odpowiedzi nie i raczej nie wyniósł około 18%. Nie stwierdzono zależności ogólnej liczby punktów dla czynnika możliwości rozwoju od wieku ( $r=0,07$ ;  $t=0,72$ ;  $p>0,1$ ) i pełnionego stanowiska ( $r=0,1$ ;  $t=1,03$ ;  $p>0,1$ ), natomiast stwierdzono istnienie powiązania między stażem pracy a możliwościami rozwoju ( $r=0,18$ ;  $t=1,79$ ;  $p<0,1$ ) jako czynnikiem motywującym. Średnia wartość czynnika możliwości rozwoju dla mężczyzn to 3,75, a dla kobiet 3,95.

### 6.5.3. Wynagrodzenie

Badanie wynagrodzenia jako czynnika motywującego przedstawia tabela 6.4. Jak wynika z przedstawionych danych wynagrodzenie jest ważnym czynnikiem motywującym, przy czym nieco bardziej motywują nie te pieniądze, która można zarobić dziś a te, które można zarobić w przyszłości. Najwięcej odpowiedzi tak (57,84%) przypada na wynagrodzenie po dziesięciu latach pracy. Zbadano również zależność ogólnej

liczby punktów dla czynnika wynagrodzenie od wieku ( $r=-0,05$ ;  $t=-0,46$ ;  $p>0,1$ ), stażu pracy ( $r=-0,13$ ;  $t=-1,34$ ;  $p>0,1$ ), stanowiska ( $r=0,03$ ;  $t=0,3$ ;  $p>0,1$ ) i nie stwierdzono żadnych istotnych zależności. Średnia punktów czynnika motywacyjnego wynagrodzenie dla kobiet wyniosła 4,1, zaś dla mężczyzn 4,01.

Tabela 6.4. Wysokość wynagrodzenia jako czynnik motywujący

Wysokość wynagrodzenia	nie	raczej nie	trudno powiedzieć	raczej tak	tak
a. W ciągu najbliższego roku	2,94%	5,88%	23,53%	46,08%	21,57%
b. Po trzech latach pracy	2,94%	3,92%	7,84%	50,00%	35,29%
c. Po dziesięciu latach pracy	4,90%	3,92%	3,92%	29,41%	57,84%

Źródło: opracowanie własne.

#### 6.5.4. Warunki i atmosfera w pracy

Średnia punktów dla czynnika warunki pracy dla kobiet wyniosła 4,13, zaś dla mężczyzn 3,9. Zbadano zależność ogólnej liczby punktów dla czynnika warunki pracy od takich cech jak wiek ( $r=0,06$ ;  $t=0,62$ ;  $p>0,1$ ), staż pracy ( $r=0,06$ ;  $t=0,6$ ;  $p>0,1$ ) i stanowisko ( $r=0,04$ ;  $t=0,38$ ;  $p>0,1$ ) i nie stwierdzono istotnych zależności. Tabela 6.5 przedstawia ocenę atmosfery w pracy jako czynnika motywującego.

Według badanych osób największy wpływ motywujący ma wzajemna pomoc i wsparcie, tu procent odpowiedzi tak lub raczej tak przekroczył 86%. Drugim najbardziej motywującym czynnikiem okazało się dzielenie się wiedzą, tak uznało ponad 78% badanych. Trzecim najbardziej motywującym czynnikiem z tej grupy jest uczenie się na błędach. Kolejne czynniki to innowacyjność będąca podstawą sukcesu organizacji i akceptacja dla odmienności zdań. Największe kontrowersje jako czynnik motywujący wzbudziły częste spotkania (52,94% respondentów wybrało odpowiedź trudno powiedzieć). Wynika stąd, że sama komunikacja zdaniem respondentów nie popycha ludzi do działania. Również respondenci nie są przekonani do partycypacji w zarządzaniu firmą jako czynnika motywującego. Taka sytuacja wynika prawdopodobnie stąd, że wiele osób nie miała okazji uczestniczyć w zarządzaniu firmą, albo sama partycypacja była pozorna. Podobnie tylko nieco ponad połowa badanych uważa, że nagradzanie na forum grupy jest dla nich motywujące. Zbadano zależność ogólnej liczby punktów dla atmosfery w pracy od wieku pracownika ( $r=-0,01$ ;  $t=-0,13$ ;  $p>0,1$ ), stażu pracy



( $r=0,03$ ;  $t=0,31$ ;  $p>0,1$ ), stanowiska i nie stwierdzono istotnych zależności. Średnia dla kobiet wyniosła 3,84, zaś dla mężczyzn 3,63.

Tabela 6.5. Atmosfera w pracy jako czynnik motywujący

Atmosfera w pracy	nie	raczej nie	trudno powiedzieć	raczej tak	tak
a. Współpracownicy chętnie dzielą się wiedzą	0,00%	3,92%	17,65%	53,92%	24,51%
b. Wzajemna pomoc i wsparcie	0,00%	0,00%	13,73%	49,02%	37,25%
c. Partycypacja w zarządzaniu firmą	2,94%	4,90%	42,16%	43,14%	6,86%
d. Innowacyjność będąca podstawą sukcesu organizacji	1,96%	5,88%	28,43%	46,08%	17,65%
e. Uczenie się na błędach	0,98%	2,94%	21,57%	51,96%	22,55%
f. Częste spotkania	1,96%	7,84%	52,94%	24,51%	12,75%
g. Akceptacja dla odmienności zdań	0,98%	3,92%	32,35%	48,04%	14,71%
h. Nagradzanie za osiągnięcia na forum grupy	0,98%	10,78%	32,35%	36,27%	19,61%

Źródło: opracowanie własne.

### 6.5.5. Pewność pracy

W niniejszym badaniu czynnik ten został podzielony na pewność pracy wynikającą ze specyfiki branży, organizacji, która daje duże szanse na utrzymanie stanowiska i pewność pracy, która bierze się z cenionych na rynku pracy kompetencji. Dane przedstawiające poglądy respondentów na postawione pytania przedstawia tabela 6.6.

Z przedstawionych w tabeli 6.6 danych wynika, że bardziej motywująca jest pewność pracy, której źródłem są kompetencje pracownika, niż zapewnienia ze strony pracodawcy o zachowaniu miejsc pracy. Taka pewność pracy zdecydowanie lub przynajmniej prawdopodobnie będzie motywująca dla ponad 87% badanych respondentów. Dla ponad jednej trzeciej badanych osób pewność pracy wynikająca ze specyfiki miejsca pracy nie jest czynnikiem motywującym. Z życia codziennego wiemy, że ma ona charakter wręcz demotywuujący. Pewność pracy związana ze specyfiką miejsca pracy budzi również duże kontrowersje, tu odpowiedź trudno powiedzieć wybrało 39,22% badanych osób. Zbadano zależność ogólnej liczby punktów dla pewności pracy od wieku ( $r=0,04$ ;  $t=0,35$ ;  $p>0,1$ ), stażu pracy ( $r=0,08$ ;  $t=0,78$ ;  $p>0,1$ ), stanowiska ( $r=-0,07$ ;  $t=-0,67$ ;  $p>0,1$ ) i nie stwierdzono istotnych zależności. Średnia dla kobiet wyniosła 3,63, zaś dla mężczyzn 3,32.

Tabela 6.6. Pewność pracy jako czynnik motywujący

Pewność pracy	nie	raczej nie	trudno powiedzieć	raczej tak	tak
a. Stanowisko na którym zdobywa się kwalifikacje umożliwiające zdobycie pracy w innej firmie	0,98%	3,92%	7,84%	61,76%	25,49%
b. Stanowisko z którego najprawdopodobniej nigdy nie zostaniemy zwolnieni, ale nie prowadzące do zdobycia cennych kwalifikacji	7,84%	25,49%	39,22%	19,61%	7,84%

Źródło: opracowanie własne.

### 6.5.6. Możliwość awansowania

Tabela 6.7 przedstawia rozkład odpowiedzi respondentów dotyczący możliwości awansowania jako czynnika motywującego. Z przedstawionych danych wynika, że możliwość awansowania jest tym bardziej motywująca im wyższy jest stopień, na który można awansować. W przypadku możliwości awansowania na stanowisko najwyższego szczebla procent odpowiedzi tak lub raczej tak wyniósł prawie 70%, w przypadku możliwości awansu na stanowisko kierownicze średniego szczebla 60% procent, zaś na stanowisko najniższego szczebla 46%. Zbadano zależność ogólnej liczby punktów dla czynnika możliwości awansowania od wieku badanej osoby i stwierdzono istnienie istotnej zależności ujemnej ( $r=-0,22$ ;  $t=-2,27$ ;  $p<0,05$ ). Nie stwierdzono natomiast istotnej zależności od stażu pracy ( $r=0,12$ ;  $t=1,23$ ;  $p>0,1$ ) i zajmowanego stanowiska ( $r=-0,02$ ;  $t=-0,15$ ;  $p>0,1$ ). Średnia ogólnej liczby punktów dla kobiet wyniosła 3,53, zaś dla mężczyzn 3,66.

Tabela 6.7. Możliwości awansowania jako czynnik motywujący

Możliwość awansowania	nie	raczej nie	trudno powiedzieć	raczej tak	tak
a. Na kierownika najniższego szczebla	4,90%	10,78%	38,24%	37,25%	8,82%
b. Na kierownika średniego szczebla	7,84%	1,96%	30,39%	48,04%	11,76%
c. Na kierownika najwyższego szczebla	5,88%	6,86%	17,65%	34,31%	35,29%

Źródło: opracowanie własne.

### 6.5.7. Hierarchia czynników motywujących

Dla ustalenia hierarchii ważności czynników motywujących obliczono średnie arytmetyczne odpowiedzi dla każdego z czynników. Przedstawia się ona następująco:

1. Kompetentni przełożeni – 4,10.
2. Wysokość wynagrodzenia – 4,07.
3. Warunki pracy – 4,04.
4. Możliwości rozwoju – 3,87.
5. Atmosfera w pracy – 3,76.
6. Możliwość awansowania – 3,58.
7. Pewność pracy – 3,5.

Z przedstawionej hierarchii wynika ogólny wniosek, że motywacja pracowników w największym stopniu uzależniona jest od jakości przywództwa. Dużą rolę odgrywa ciągle wynagrodzenie stanowiąc istotny czynnik motywujący. Taka sytuacja jest naturalna w GOW, bowiem kapitał ludzki o wysokiej wartości wymaga większego opłacania ze strony pracodawcy, który z niego korzysta. Na trzecim miejscu znalazł się czynnik, zdawałoby się mniej ważny w dzisiejszych czasach, gdy większość ludzi pracuje w ogrzewanych, czy klimatyzowanych pomieszczeniach, a w pracy obowiązują zasady BHP. Jednakże fizyczne warunki pracy dotyczą tak elementarnych potrzeb człowieka, że ich pogorszenie może być czynnikiem zakłócającym pracę ludzi. Dalej znalazły się możliwości rozwoju i atmosfera w pracy, o które należy zadbać chcąc utrzymać wysoką motywację do pracy. Słabiej oceniono możliwość awansowania, która motywuje w największym stopniu ludzi młodych. Ponadto należy zwrócić uwagę, że nie każdy pracownik ma ambicje przywódcze. Najmniejszą siłą motywującą ma pewność pracy. Przy czym jest to średnia dla dwóch rodzajów pewności pracy. Zupełnie inaczej sytuacja przedstawia się, gdy osobno rozpatrzmy pewność pracy której źródłem jest fachowa wiedza tu średnia wyniosła 4,07, a więc tyle co dla wynagrodzenia. Natomiast średnia dla pewności pracy wynikającej ze specyfiki miejsca pracy wyniosła 2,94, co świadczy o tym, że taka pewność pracy jest czynnikiem demotywującym.

W celu zbadania zależności pomiędzy czynnikami motywującymi obliczono tablicę korelacji. Większość wskazanych w niej zależności jest istotna statystycznie (poziom istotności  $p < 0,05$ ) z wyjątkiem zależności między kompetencjami przełożonych a wysokością wynagrodzenia oraz pomiędzy kompetencjami przełożonych a pewnością pracy. Wynika stąd, że motywatory są ze sobą powiązane. Można zatem wyciągnąć wniosek, że wszelkiego rodzaju hierarchie czynników motywujących mają charakter bardziej poznawczy niż praktyczny. Organizacje zamiast poszukiwać jednego lub kilku dominujących czynników motywacji powinny tworzyć systemy motywacyjne zaspokajające szeroki wachlarz potrzeb człowieka.

Tabela 6.8. Tablica korelacji pomiędzy czynnikami motywującymi

	Kompeten- cje przeło- żonych	Możli- wości rozwoju	Wysokość wynagro- dzenia	Wa- runki pracy	Atmos- fera w pracy	Pew- ność pracy	Możliwość awanso- wania
Kompeten- cje przeło- żonych	1,00	0,49	0,15	0,22	0,50	0,14	0,28
Możliwości rozwoju		1,00	0,30	0,49	0,72	0,35	0,32
Wysokość wynagro- dzenia			1,00	0,47	0,33	0,33	0,26
Warunki pracy				1,00	0,47	0,29	0,31
Atmosfera w pracy					1,00	0,42	0,34
Pewność pracy						1,00	0,36
Możliwość awansowa- nia							1,00

Źródło: opracowanie własne.

To jakie czynniki ludzie uznają za motywujące jest pierwszym i podstawowym wymiarem badań nad motywacją, dalej ważne jest to jakie czynniki występują w ich organizacjach.

## 6.6. Czynniki motywujące w badanych organizacjach

### 6.6.1. Kompetencje przełożonych

Ocenę kompetencji przełożonych w badanych organizacjach przedstawia tabela 6.9. Badane osoby najbardziej doceniają swoich przełożonych za zorganizowanie, życzliwość, przekazywanie informacji w sposób jasny i zrozumiały oraz za duże doświadczenie zawodowe. Tu procent odpowiedzi tak lub raczej tak wyniósł ponad 60%. Natomiast około jedna piąta badanych widzi braki w takich obszarach jak traktowanie problemów jako wyzwanie, pytanie o zdanie pracowników, przekazywanie informacji w sposób jasny i zrozumiały, docenianie zaangażowania pracowników. Zbadano zależność ogólnej liczby punktów oceny kompetencji przełożonych od wielkości zatrudnienia i nie stwierdzono istotnej zależności ( $r=-0,01$ ;  $t=-0,09$ ;  $p>0,1$ ). Podobnie zbadano zależność od stażu pracy i nie stwierdzono istotnej zależności ( $r=0,16$ ;  $t=1,11$ ;  $p>0,1$ ). Natomiast stwierdzono istotną zależność od wieku ( $r=0,33$ ;  $t=3,45$ ;  $p<0,01$ ) i zajmowanego stanowiska ( $r=0,28$ ;  $t=2,89$ ;  $p<0,01$ ). Średnia ocen przełożonych dokonanych przez kobiety wyniosła 3,54 zaś przez mężczyzn 3,51.

Tabela 6.9. Kompetencje przełożonych w ocenie badanych respondentów

Kompetencje przełożonych	nie	raczej nie	trudno powiedzieć	raczej tak	tak
a. Posiadają rozległą wiedzę merytoryczną	2,94%	10,78%	26,47%	37,25%	22,55%
b. Są zorganizowani	0,98%	17,65%	19,61%	42,16%	19,61%
c. Są życzliwi	1,96%	13,73%	21,57%	36,27%	26,47%
d. Traktują problemy jako wyzwanie	6,86%	17,65%	22,55%	34,31%	18,63%
e. Pytają o zdanie pracowników	7,84%	21,57%	10,78%	39,22%	20,59%
f. Przekazują informacje w sposób jasny i zrozumiały	4,90%	20,59%	13,73%	39,22%	21,57%
g. Doceniają zaangażowanie pracownika	6,86%	16,67%	25,49%	33,33%	17,65%
h. Szanują ludzi o odmiennych poglądach	6,86%	13,73%	39,22%	24,51%	15,69%
i. Mają duże doświadczenie zawodowe	3,92%	6,86%	26,47%	35,29%	27,45%

Źródło: opracowanie własne.

### 6.6.2. Możliwości rozwoju

Ocenę możliwości rozwoju w badanych organizacjach przedstawia tabela 6.10. Z przedstawionych w tabeli 6.10 danych wynika, że badane osoby mają niewielkie możliwości rozwoju w swoim miejscu pracy. Najgorzej wygląda kwestia uczestniczenia w szkoleniach i zdobywania uprawnień. Tu udział odpowiedzi nie i raczej nie wyniósł około 60%. Tylko jedna piąta badanych uważa że wykonuje pracę zgodną z treścią wybranych przez siebie studiów, natomiast aż 40% nie podziela tej opinii. Istnieje duża rozbieżność w kwestii poznawania nowych technologii i metod pracy. Około 40% badanych nie ma takiej możliwości i prawie połowa ma do czynienia z zaawansowanymi technologiami i metodami pracy. Pozytywnie w ramach możliwości rozwoju należy ocenić zdobywanie cennego doświadczenia i wykonywanie interesującej pracy. Prawie dwie trzecie badanych pozytywnie oceniło te obszary. Również ponad połowa badanych uważa, że w pracy rozwija swoją osobowość i pogłębia wiedzę merytoryczną. Stwierdzono istnienie istotnej dodatniej zależności ogólnej liczby punktów w ocenie możliwości rozwoju od wieku ( $r=0,28$ ;  $t=2,87$ ;  $p<0,01$ ), stażu pracy ( $r=0,32$ ;  $t=3,43$ ;  $p<0,01$ ), zajmowanego stanowiska ( $r=0,42$ ;  $t=4,67$ ;  $p<0,001$ ). Średnia ocena możliwości rozwoju dla kobiet wyniosła 3,03, a dla mężczyzn 3,41.

Tabela 6.10. Możliwości rozwoju w ocenie badanych respondentów

Możliwości rozwoju	nie	raczej nie	trudno powiedzieć	raczej tak	tak
a. Uczestniczę często w szkoleniach	26,47%	33,33%	3,92%	24,51%	11,76%
b. Zdobywam w pracy cenne doświadczenie	3,92%	9,80%	23,53%	30,39%	32,35%
c. Rozwijam w pracy swoją osobowość, charakter	4,90%	15,69%	21,57%	25,49%	32,35%
d. Mogę zdobyć cenne uprawnienia (np. biegłego rewidenta)	26,47%	33,33%	16,67%	13,73%	9,80%
e. Moja praca rozwija twórcze myślenie	11,76%	26,47%	13,73%	30,39%	17,65%
f. Podczas pracy pogłębiam wiedzę merytoryczną	7,84%	16,67%	22,55%	31,37%	21,57%
g. Treść pracy jest zgodna z wybranym przeze mnie kierunkiem studiów	39,22%	11,76%	9,80%	15,69%	23,53%
h. Wykonuję interesującą pracę	11,76%	9,80%	15,69%	26,47%	36,27%
i. Poznaję nowe technologie, metody pracy lub oprogramowanie komputerowe	20,59%	21,57%	8,82%	18,63%	30,39%

Źródło: opracowanie własne.

### 6.6.3. Wynagrodzenie

Oczekiwania związane z wynagrodzeniem przedstawia tabela 6.11.

Tabela 6.11. Ocena szans na satysfakcjonujące wynagrodzenie

Spodziewam się satysfakcjonującego wynagrodzenia	nie	raczej nie	trudno powiedzieć	raczej tak	tak
a. W ciągu najbliższego roku	13,73%	20,59%	11,76%	26,47%	27,45%
b. Po trzech latach pracy	15,69%	20,59%	11,76%	25,49%	26,47%
c. Po dziesięciu latach pracy	15,69%	14,71%	13,73%	17,65%	38,24%

Źródło: opracowanie własne.

Mniej więcej połowa badanych osób spodziewa się satysfakcjonującego wynagrodzenia, w ciągu najbliższego roku, trzech i dziesięciu lat. Natomiast około 30% ocenia że na takie wynagrodzenie nie może liczyć. Zbadano zależność ogólnej liczby punktów dla oceny perspektyw wynagrodzenia w badanych organizacjach i nie stwierdzono istotnej zależności od wielkości organizacji ( $r=-0,15$ ;  $t=1,49$ ;  $p>0,1$ ), wieku pracownika

( $r=0,01$ ;  $t=0,09$ ;  $p>0,1$ ), stażu pracy ( $r=-0,04$ ;  $t=-0,47$ ;  $p>0,1$ ). Natomiast stwierdzono istotną dodatnią zależność od zajmowanego stanowiska ( $r=0,25$ ;  $t=2,63$ ;  $p<0,02$ ). Średnia dla kobiet wyniosła 3,15, zaś dla mężczyzn 3,67. Należy przy tym zaznaczyć, że tabela 6.11 nie zawiera danych dotyczących wynagrodzenia w badanych organizacjach, ale subiektywną ocenę badanych odnoszącą się do możliwości otrzymania satysfakcjonującego wynagrodzenia. Zatem dużo zależy od tego, kto jakie wynagrodzenie uważa za satysfakcjonujące.

#### 6.6.4. Warunki i atmosfera w pracy

Tabela 6.12 przedstawia ocenę atmosfery pracy według badanych respondentów.

Tabela 6.12. Ocena atmosfery pracy w badanych organizacjach

Atmosfera w mojej pracy	nie	raczej nie	trudno powiedzieć	raczej tak	tak
a. Współpracownicy chętnie dzielą się wiedzą	2,94%	9,80%	12,75%	42,16%	32,35%
b. Istnieje wzajemna pomoc i wsparcie	2,94%	7,84%	13,73%	37,25%	38,24%
c. Partycypuję w zarządzaniu firmą	16,67%	18,63%	28,43%	25,49%	10,78%
d. Innowacyjność jest podstawą sukcesu organizacji	9,80%	12,75%	34,31%	28,43%	14,71%
e. W pracy uczymy się na błędach	2,94%	6,86%	20,59%	38,24%	31,37%
f. Często odbywają się spotkania	16,67%	22,55%	16,67%	28,43%	15,69%
g. Akceptuje się odmiennosc zdań	5,88%	17,65%	25,49%	35,29%	15,69%
h. Nagradza się osiągnięcia na forum grupy	18,63%	28,43%	15,69%	25,49%	10,78%

Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa (52,94%) badanych raczej dobrze ocenia fizyczne warunki pracy jak oświetlenie, temperatura, wilgotność. Zdecydowanie dobrze warunki pracy ocenia 28,43% badanych. Zbadano zależność ogólnej liczby punktów oceny warunków pracy od wieku ( $r=0,23$ ;  $t=2,36$ ;  $p<0,05$ ), stażu pracy ( $r=0,13$ ;  $t=1,27$ ;  $p>0,1$ ), stanowiska ( $r=0,3$ ;  $t=3,14$ ;  $p<0,05$ ), wielkości zatrudnienia ( $r=0,08$ ;  $t=0,81$ ;  $p>0,1$ ). Średnia dla kobiet wyniosła 3,95, a dla mężczyzn 3,68. Zależność oceny warunków pracy od wieku i pełnionego stanowiska ma charakter istotny, natomiast zależność od stażu pracy i wielkości zatrudnienia jest nieistotna.

Według respondentów w badanych organizacjach ludzie dzielą się wiedzą, a przy tym istnieje wzajemna pomoc i wsparcie. W obu tych pytaniach suma odpowiedzi tak lub raczej tak wyniosła ponad 70%. Podobnie często pracownicy potrafią uczyć się na błędach. Prawie połowa badanych zaznacza, że rzadko nagradza się osiągnięcia na forum grupy. Około 40% badanych wskazuje na rzadkie spotkania. Ponad 60% najprawdopodobniej nie partycypuje w zarządzaniu firmą. Słabo przedstawia się również innowacyjność organizacji, ponad połowa badanych wybrała odpowiedzi nie, raczej nie lub trudno powiedzieć. Badane osoby nie są również przekonane, co do stopnia tolerancji w swoim środowisku pracy. Tylko 16% zdecydowanie ją potwierdza a 6% zdecydowanie ją odrzuca. Zbadano zależność liczby punktów dla oceny atmosfery pracy od wieku pracownika ( $r=0,22$ ;  $t=2,25$ ;  $p<0,05$ ), stażu pracy ( $r=0,06$ ;  $t=0,6$ ;  $p>0,1$ ), stanowiska ( $r=0,28$ ;  $t=2,92$ ;  $p<0,02$ ) i wielkości zatrudnienia ( $r=0,05$ ;  $t=0,5$ ;  $p>0,1$ ). Zależność od wieku i stanowiska ma charakter istotny statystycznie. Średnia odpowiedzi dla kobiet wyniosła 3,41 a dla mężczyzn 3,39.

### 6.6.5. Pewność pracy

Tabela 6.13 przedstawia ocenę pewności pracy badanych osób.

Tabela 6.13. Ocena pewności pracy w badanych organizacjach

Pewność pracy	nie	raczej nie	trudno powiedzieć	raczej tak	tak
a. Mam stanowisko, na którym zdobywa się kwalifikacje umożliwiające zdobycie pracy w innej firmie	8,82%	16,67%	18,63%	32,35%	23,53%
b. Mam stanowisko, z którego najprawdopodobniej nigdy nie zostanę zwolniony/zwolniona, ale nie prowadzące do zdobycia cennych kwalifikacji	19,61%	32,35%	17,65%	20,59%	9,80%

Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa badanych ma stanowisko, które przynajmniej w pewnym stopniu pozwala na zdobycie kwalifikacji dających pewność pracy w ich obecnym lub przyszłym miejscu pracy. Większość badanych nie uważa by pewność pracy wynikała z ich stanowiska pracy i była gwarantowana przez samego pracodawcę (suma odpowiedzi nie, raczej nie i trudno powiedzieć wyniosła około 70%). Nie stwierdzono zależności ogólnej liczby punktów dla pewności pracy od wieku pracownika ( $r=0,07$ ;  $t=0,71$ ;  $p>0,1$ ), stażu pracy ( $r=0,08$ ;  $t=0,78$ ;  $p>0,1$ ) i stanowiska ( $r=0,03$ ;  $t=0,31$ ;  $p>0,1$ ). Średnia dla kobiet wyniosła 2,92, a dla mężczyzn 3,29.



### 6.6.6. Możliwość awansowania

Ocenę możliwości awansowania w badanych organizacjach przedstawia tabela 6.14. Szanse awansu na stanowisko kierownicze niższego szczebla ma tylko jedna czwarta badanych, na stanowiska średniego i najwyższego szczebla około jedna piąta badanych osób (biorąc łącznie odpowiedzi tak lub raczej tak).

Tabela 6.14. Ocena możliwości awansowania w badanych organizacjach

Możliwość awansowania	nie	raczej nie	trudno powiedzieć	raczej tak	tak
a. Na kierownika najniższego szczebla	34,31%	16,67%	22,55%	13,73%	12,75%
b. Na kierownika średniego szczebla	40,20%	19,61%	19,61%	11,76%	8,82%
c. Na kierownika najwyższego szczebla	50,98%	20,59%	9,80%	6,86%	11,76%

Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzono istotną zależność ogólnej liczby punktów dla możliwości awansowania od zajmowanego stanowiska ( $r=0,23$ ;  $t=2,41$ ;  $p<0,02$ ), natomiast nie stwierdzono istotnej zależności od wieku ( $r=0,1$ ;  $t=0,97$ ;  $p>0,1$ ), stażu pracy ( $r=0,12$ ;  $t=1,23$ ;  $p>0,1$ ) i liczby zatrudnionych ( $r=0,02$ ;  $t=0,2$ ;  $p>0,1$ ). Średnia dla kobiet wyniosła 2,07, a dla mężczyzn 2,66.

Po zbadaniu siły poszczególnych czynników motywujących i ocenie ich występowania dokonano porównania pomiędzy jednymi i drugimi wielkościami.

### 6.7. Siła czynnika motywującego a ocena jego występowania na stanowisku pracy

Celem porównania znaczenia czynnika motywującego i jego występowania jest określenie obszarów systemów motywacyjnych badanych organizacji, które wymagają rozwinięcia lub naprawy. W tym celu dla każdej badanej osoby obliczono różnicę między liczbą punktów oznaczającą ocenę danego motywatora z liczbą punktów oznaczającą stopień w jakim występuje on na stanowisku pracy. Następnie dla każdego z czynników obliczono częstość dodatniej opisanej wyżej różnicy. Im wyższa częstość dla danego motywatora tym statystycznie więcej uwagi należy poświęcić na jego rozwijanie. Okazało się że obszarem motywowania najczęściej wymagającym zmian jest możliwość awansowania. Tak wynika z analizy 81% badanych osób. Drugim czynnikiem najczęściej wymagającym poprawy są kompetencje przełożonych (76%), trzecim możliwości rozwoju (72%), czwartym

pewność pracy (61%), piątą atmosfera pracy (58%), szóstą wynagrodzenie (57%) siódmą warunki pracy (33%).

Zgodnie z teorią potrzeb najbardziej motywuje to czego najbardziej brakuje. Dla sprawdzenia czy rzeczywiście ta teoria ma zastosowanie dla każdego z czynników motywujących obliczono korelację pomiędzy różnicą w liczbie punktów oznaczających rolę danego czynnika i oceną jego występowania na stanowisku pracy a liczbą punktów oznaczającą rolę danego czynnika. Dla wszystkich czynników uzyskano istotne zależności dodatnie. W najmniejszym stopniu spośród badanych czynników luka w kompetencjach położonych przekłada się na znaczenie tego czynnika motywującego ( $r=0,24$ ;  $t=2,48$ ;  $p<0,02$ ). W największym stopniu spośród badanych czynników luka w możliwościach rozwoju ( $r=0,54$ ;  $t=6,35$ ;  $p<0,001$ ) i pewności pracy ( $r=0,61$ ;  $t=7,81$ ;  $p<0,001$ ) przekłada się na siłę motywującą tych czynników. Podobnie różnica pomiędzy oceną roli danego czynnika a oceną jego występowania wpływa na ocenę jego roli w przypadku wynagrodzenia ( $r=0,41$ ;  $t=4,47$ ;  $p<0,001$ ), warunków pracy ( $r=0,5$ ;  $t=5,71$ ;  $p<0,001$ ) i atmosfery pracy ( $r=0,47$ ;  $t=5,31$ ;  $p<0,001$ ). Obliczone zależności świadczą o tym, że wszystkie uwzględnione w badaniu czynniki motywujące są potrzebami. W najmniejszym stopniu do kategorii potrzeb można odnieść kompetencje położonego, a w największym stopniu pewność pracy.

## 6.8. Wnioski

W celu wyciągnięcia wniosków zebrano hipotezy potwierdzone w niniejszym badaniu, (w nawiasie podano poziom istotności):

1. Postrzeganie zjawisk typowych dla GOW jest zbieżne z przypisywaniem większego znaczenia takim czynnikom motywującym jak możliwości rozwoju i atmosfera w pracy. Poziom istotności  $p<0,1$  jest niski, ale jednak świadczy o istnieniu omawianej relacji. Badane osoby postrzegały zjawiska typowe dla GOW, ale jednocześnie nie były całkowicie przekonane o ich istnieniu. W tym jednak miejscu warto zaznaczyć, że wśród ekonomistów istnieją wątpliwości, co do tego czy polska gospodarka jest rzeczywiście oparta na wiedzy.
2. Możliwości rozwoju są ważniejszym czynnikiem motywującym dla osób z większym stażem ( $p<0,1$ ). Taka zależność wynika prawdopodobnie stąd, że określenie własnej ścieżki kariery i potrzeb rozwojowych wymaga pewnego doświadczenia, pozwalającego na określenie potrzebnych zasobów wiedzy.
3. Możliwości awansowania są bardziej motywujące dla młodych pracowników ( $p<0,05$ ).

4. Poszczególne czynniki motywujące współwystępują ze sobą ( $p < 0,05$ ).
5. Starsi pracownicy wyżej oceniają kompetencje swoich przełożonych ( $p < 0,01$ ).
6. Pracownicy zajmujący wyższe stanowiska lepiej oceniają kompetencje swoich przełożonych ( $p < 0,01$ ).
7. Możliwości rozwojowe są dodatnio uzależnione od wieku ( $p < 0,01$ ), stażu pracy ( $p < 0,01$ ) i od pełnionego stanowiska ( $p < 0,001$ ).
8. Osoby zajmujące wyższe miejsce w hierarchii organizacji częściej oceniają swoje wynagrodzenie jako satysfakcjonujące ( $p < 0,02$ ).
9. Starsi pracownicy i zajmujący wyższe stanowiska mają lepsze warunki pracy ( $p < 0,05$ ).
10. Starsi pracownicy lepiej oceniają atmosferę w swojej pracy ( $p < 0,05$ ), podobnie jak osoby pełniące wyższe stanowiska ( $p < 0,02$ ).
11. Swoje szanse na awans wyżej oceniają osoby pełniące wyższe stanowiska ( $p < 0,02$ ).
12. Im większa rozbieżność pomiędzy znaczeniem danego czynnika motywującego a jego występowaniem na stanowisku pracy tym większa jego siła motywująca ( $p < 0,02$ ).

Z analizy odpowiedzi badanych osób i potwierdzonych wyżej hipotez można wyciągnąć następujące wnioski:

- Spośród kompetencji menedżera za najbardziej motywujące uważa się zorganizowanie, umiejętności komunikacyjne i wiedzę merytoryczną, a nie doświadczenie zawodowe, co jest typowe dla GOW.
- Z możliwości rozwoju najbardziej motywująca jest ciekawa dla pracownika treść pracy i możliwość zdobycia doświadczenia, a potem dopiero możliwość poszerzania wiedzy i zdobywania uprawnień. Stąd można wyciągnąć wniosek, że badane osoby bardziej ceniły zdobycie wiedzy cichej niż jawnej.
- Według badanych osób w atmosferze pracy najbardziej motywuje pomoc udzielana przez innych i dzielenie się wiedzą.
- Bardziej motywuje pewność pracy, której źródłem jest fachowa wiedza, a nie zapewnienia kierownictwa o pewności zatrudnienia.
- Im wyższe stanowisko, na które można kandydować tym większa siła motywująca awansu.

- Chociaż badane osoby najbardziej doceniają swoich przełożonych za życzliwość, to jednak zwracają uwagę, że przełożeni nie biorą ich zdania pod uwagę.
- Możliwości rozwoju koncentrują się wokół zdobywania doświadczenia, natomiast zaniedbane są te działania rozwojowe, które wymagają nakładów finansowych.
- Prawie połowa badanych może liczyć na satysfakcjonujące wynagrodzenie.
- Ponad połowa badanych raczej dobrze ocenia fizyczne warunki pracy jak oświetlenie, temperatura, wilgotność.
- Większość badanych osób w atmosferze pracy najbardziej ceni pomoc i wsparcie, natomiast słabo przedstawia się partycypacja w zarządzaniu i innowacyjność organizacji.
- Większość badanych osób nisko ocenia swoje szanse na awans. Lepiej swoje szanse na awans oceniają mężczyźni niż kobiety.
- Ponad połowa badanych ma stanowisko, które przynajmniej w pewnym stopniu daje stabilność zatrudnienia.

Najważniejszym wynikiem niniejszych badań jest wskazanie istnienia pewnej relacji pomiędzy postrzeganiem zjawisk typowych dla GOW a motywacyjnym oddziaływaniem możliwości rozwoju i dobrej atmosfery pracy. Znajduje to odbicie w nieformalnych rozmowach między ludźmi młodymi, którzy unikają miejsc pracy, w których brakuje szans na rozwój osobisty i zawodowy. Innym ważnym wnioskiem jest wzajemne uzupełnianie się potrzeb leżących u podstaw czynników motywujących. Często badania nad motywacją koncentrują się na ustaleniu hierarchii potrzeb i także to badanie pokazało, że najbardziej motywujący są po prostu dobrzy kierownicy, a najmniej pewność pracy, jednakże na motywację trzeba patrzeć zupełnie inaczej. Fakt istnienia istotnej i dodatniej zależności między czynnikami motywacyjnymi, świadczy o ich uzupełniającym się charakterze. Podobnie ludzkie potrzeby uzupełniają się nawzajem. Albo ktoś cierpi na zanik potrzeb rozwoju, bezpieczeństwa, przynależności, co często można spotkać wśród ludzi wykluczonych, albo dąży do zaspokojenia szerokiego ich wachlarza począwszy od fizjologicznych, poprzez potrzeby uznania, na duchowych skończywszy. Jednakże od wielu menedżerów można usłyszeć zdanie w rodzaju „co prawda nasza firma nie płaci zbyt wysokiego wynagrodzenia, ale za to zapewnia miłą atmosferę pracy w młodym zespole”. Zatem z praktycznego punktu widzenia lepiej stworzyć system motywacyjny oparty o sieć czynników, powiązanych ze sobą niż poszukiwać jednego dominującego czynnika.

„Organizacja jest miejscem zaspokajania potrzeb człowieka.” Takie stwierdzenie można uznać za truizm, a jednak ono uprawnia do badania

i mówienia o czynnikach motywujących, które same w sobie są potrzebami. To dzięki możliwości zaspokajania potrzeb organizacja może żądać w zamian realizacji jej celów. Jednak zaspokajanie potrzeb wymaga od organizacji nakładów i stworzenia odpowiednich zasobów. Natomiast w badanych organizacjach dominują motywatory, które nie tworzą dużych kosztów (interesująca praca, miła atmosfera), a zaniedbywane są te, które wymagają nakładów finansowych (szkolenia, wynagrodzenia, możliwości awansu). Jest to wyrazem mitu, że: „motywowanie nic nie kosztuje”. Natomiast skuteczne motywowanie wymaga w dobie GOW znacznie większej orientacji na rozwijanie zasobów i pozyskanie kapitału ludzkiego.

### **Literatura:**

- 1 Janiak-Rejno I., *Czynniki motywujące pracowników do pracy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zarządzanie w praktyce 3, Wrocław 2010.
- 2 Kopertyńska M.W., *Motywowanie w aktualnych uwarunkowaniach gospodarczych – diagnoza i ocena*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Nr 1054, Wrocław 2004.
- 3 Łukaszewski W., *Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych*, [w:] *Psychologia – podręcznik akademicki, psychologia ogólna*, (red.) J. Strelau, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- 4 Nawojczyk M., *Przewodnik po statystyce dla socjologów*, SPSS Polska Sp. z o.o., Kraków 2010.



Renata Winkler

## ROZDZIAŁ VII

# PROJEKTOWANIE I PRZYGOTOWANIE SZKOLEŃ W ORGANIZACJACH OPARTYCH NA WIEDZY

### 7.1. Organizacje oparte na wiedzy

W literaturze przedmiotu do form organizacji opartych na wiedzy zalicza się: organizację uczącą się, organizację inteligentną, organizację sieciową, organizację wirtualną oraz organizację fraktalną i procesową. Określając istotę organizacji opartych na wiedzy D. Bennet i A. Bennet [2004, s. 16] odwołują się do metafory kompleksowego, adaptującego się i inteligentnego systemu:

- *kompleksowego* – w znaczeniu stworzonego z dużej liczby odrębnych i inteligentnych jednostek (podmiotów), które powiązane są ze sobą w złożony i dynamiczny sposób (aczkolwiek niekoniecznie jednocześnie wszystkie wzajemnie). Podmioty te mogą stale lub czasowo współpracować w podgrupach tworzących podsystemy. Przy czym każdy z nich jest też w stanie (niezależnie od relacji w jakich pozostaje z pozostałymi) podejmować działania służące realizacji ich wspólnego celu<sup>1</sup>. Każdy z nich posiada też liczne powiązania wykraczające poza ramy systemu, w skład którego wchodzi.
- *adaptującego się* – w rozumieniu posiadającego zdolność do obserwacji i analizy otoczenia oraz dostosowywania się do działających w jego obrębie sił, w sposób umożliwiający satysfakcjonującą realizację założonych przez niego celów.

---

<sup>1</sup> Proporcje pomiędzy indywidualnym (niezależnym) działaniem składających się na system jednostek, a ich współdziałaniem zależą od aktualnych uwarunkowań otoczenia systemu, realizowanej przez niego misji, oraz typu przywództwa w jego obrębie.

- *inteligentnego* – czyli oznaczającego się takimi właściwościami, jak:
  - znakomite przygotowanie – osiągane przez nieustanne nabywanie ze wszystkich dostępnych źródeł wszelkiej wiedzy, która pozwala z nowych perspektyw ocenić istniejące okoliczności rynkowe i zrozumieć wynikające z nich uwarunkowania sytuacyjne jego funkcjonowania,
  - myślenie silnie zorientowane na wyniki – wyrażające się w łączeniu praktycznego wykorzystania nabywanej wiedzy z kreatywnością i innowacyjnością,
  - adekwatne postawy – wynikające z antycypowania zmian, adaptowania nowych, funkcjonalnych zachowań oraz znajdowania rozwiązań łączących wszelkie istotne elementy,
  - trafne decyzje – oznaczające wybór najlepszych rozwiązań z uwagi na przyjmowane cele, zdefiniowane priorytety oraz możliwe alternatywy i ich konsekwencje.

Adaptujący się, kompleksowy i inteligentny system zdaniem tych autorów posiadać powinien umiejętność niezaplanowanego, choć adekwatnego do sytuacji (z uwagi na pojawiające się szanse i zagrożenia) przeorganizowywania zarówno własnej struktury, jak i powiązań posiadanych przez siebie z otoczeniem. W tym celu, po pierwsze dążyć ma do wypracowania umiejętności lokalizowania (zarówno w obrębie organizacji, jak i poza nią) oraz transferowania zasobów wiedzy niezbędnych dla wykorzystywania możliwości i rozwiązywania problemów; po drugie pielęgnuje zdolność rozwijania dotychczas nieposiadanych przez siebie cech umożliwiających jego przetrwanie i rozwój<sup>2</sup>.

Opisując organizacje oparte na wiedzy i podejmując próby określenia ich istoty wskazane wydaje się nawiązać też do tego, że według M. Morawskiego [2006, s. 63] niezależnie od wielkości i typu współczesnych przedsiębiorstw zorientowanych na wiedzę do bazowych cech je charakteryzujących zaliczyć należy przede wszystkim to, że w ich przypadku:

- oferowane są wiedzochłonne usługi i produkty,
- nacisk kładziony jest na podejmowanie i rozwijanie współpracy i współdziałania ze specjalistami najwyższej klasy posiadającymi kompetencje niezbędne z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej organizacji,
- od pracowników oczekuje się postaw i zachowań wskazujących na zaangażowanie intelektualne,

---

<sup>2</sup> Powyższe zestawienie traktować należy jako modelowe. Z wielu względów odpowiada w większym stopniu wizerunkowi przyszłych organizacji opartych na wiedzy, niż opisuje te spośród istniejących organizacji, które aktualnie pretendują do miana opartych na wiedzy.



- tworzone są dogodne warunki dla inicjowania i podtrzymywania kontaktów zawodowych i pozazawodowych, wymiany poglądów oraz współpracy,
- kreowana jest kultura wspólnoty profesjonalistów afirmująca dialog, partnerstwo, zaufanie i odpowiedzialność,
- wspieraniu zarządzania wiedzą służą otwarte systemy komunikacyjne, które dzięki wdrożeniu elektronicznych narzędzi informacyjnych oraz zespołowych form pracy i współpracy zapewniają dostępność, wszechstronność i aktualność informacji oraz sprzyjają procesom uczenia się i rozwoju pracowników,
- wiedza jest wykorzystywana na rzecz klienta, któremu oferuje się wartości oparte na profesjonalizmie i partnerstwie we wzajemnych relacjach,
- zacierają się granice między obszarami funkcjonalnymi,
- strategia, struktura, procedury i kultura organizacyjna wraz z system zarządzania wiedzą tworzą spójną, zharmonizowaną całość,
- uwaga w procesie zarządzania koncentrowana jest na niematerialnych wartościach tworzących kapitał intelektualny organizacji,
- proces zarządzania zorientowany jest na twórcze łączenie kompetencji pracowników (organizacji) z pojawiającymi się okazjami (szansami).

Warto również przypomnieć, że zdaniem B. Mikuły [2007, s. 33-38] w organizacjach opartych na wiedzy:

- ideą przewodnią zarządzania jest zarządzanie wiedzą,
- zasoby niematerialne stanowią podstawowe źródło tworzenia wartości,
- relacje z otoczeniem kształtowane są na zasadzie gospodarki sieciowej,
- struktura organizacyjna znamionuje wysoką elastyczność,
- zacierane jest zróżnicowanie między pracownikami wykonawczymi i kierownictwem,
- kultura organizacyjna sprzyja zarządzaniu wiedzą.

W kontekście wszystkich powyższych treści odwołać należy się również do stwierdzenia P.F. Druckera i R. Wartzmana [2010, s. 107], którzy podkreślają, że odniesieniu do wszystkich organizacji opartych na wiedzy (niezależnie od tego jak będziemy je definiować i jakie właściwości im przypiszemy) absolutnie nieodzowna okazuje się świadomość tego, że z uwagi na naturę jaką wykazuje się każdy zasób wiedzy wszystko czego nauczą się organizacje, samo w sobie (niejako z definicji) jest już przestarzałe – a zatem choć nowe w dalszym ciągu pozostawia je przestarzałymi. Zatem w efekcie uniemożliwia im zaprzestanie uczenia się oraz stymuluje

do poszukiwania i transferowania coraz to nowszej wiedzy. Przez wzgląd na fakt, że jednym z podstawowych narzędzi formalnego systemu pozyskiwania i rozwoju wiedzy są szkolenia niniejszy rozdział poświęcony będzie problematyce szkoleń w organizacjach opartych na wiedzy, w szczególności zagadnieniu ich projektowania i przygotowania. Ponieważ pracownicy organizacji opartych na wiedzy stanowią docelową grupę adresatów szkoleń w pierwszej kolejności przeprowadzona zostanie krótka charakterystyka tej grupy pracowników.

## 7.2. Pracownicy w organizacjach wiedzy

Analizując omówioną istotę organizacji opartych na wiedzy i ich specyficzne właściwości za szczególnie istotne cechy tych organizacji z punktu widzenia pracowników uznać należy (por. [Nestorowicz 2000, s. 80]):

- otwarty system informacyjny wykorzystujący w dużym stopniu zdobycze informatyki,
- rozwinięte procesy uczenia się
- specyficzną kulturę organizacyjną w obrębie której informacje stanowią dobro wspólne, oczekuje się gotowości do współpracy kultywując przy tym konstruktywną konfrontację, a nacisk kładziony jest na wyniki.

Podkreślić należy także, że organizacje te chętnie korzystają z korzyści związanych z wykorzystaniem elastycznej siły roboczej. Tym samym w ramach tych organizacji:

- obok swobodnego posługiwania się technikami telekomunikacyjnymi i informatycznymi cenione są: profesjonalizm i mistrzostwo osobiste, zaangażowanie intelektualne oraz samomotywująca się kreatywność, jak również „usieciowienie” (wielorealcyjność),
- normą jest ustawiczne uczenie się oraz uczenie innych ludzi,
- trudno mówić o przejawach troski względem losu zatrudnionych przez nie osób.

Wszystko to u ludzi pracujących dla organizacji opartych na wiedzy niejednokrotnie przekłada się na wysoki poziom stresu związany z koniecznością nieustannego rozwoju, utrzymaniem wysokiego poziomu elastyczności, brakiem pewności zatrudnienia oraz niestabilnością zarobków. Implikuje również osłabienie ich lojalności<sup>3</sup>, oraz niejednokrotnie prowadzi do wystąpienia takich niepożądanych zjawisk, jakim są obniżenie poziomu ich motywacji, jak również poziomu zaufania w tworzonych przez nich ze współpracownikami relacjach zawodowych (por. [Mikuła,

---

<sup>3</sup> Model lojalności pracownika względem swojego pracodawcy zastąpiony zostaje modelem lojalności wobec samego siebie.

Pietruszka-Ortyl 2007, s. 66; Juchnowicz 2007, s. 23; Grudzewski i in. 2010, s. 143-147]).

W literaturze przedmiotu, do zasobów ludzkich organizacji opartych na wiedzy zaliczani są [Mikuła, Pietruszka-Ortyl 2008, s. 37]:

- pracownicy wiedzy,
- zatrudniony personel, nie będący pracownikami wiedzy,
- klienci oraz pracownicy firm kooperujących, którzy przejęli od organizacji realizację pewnych jej zadań.

Kwestia szkoleń zasadniczo dotyczy pierwszych dwóch wymienionych kategorii<sup>4</sup>.

Pracownicy wiedzy uznawani są za stosunkowo nową i relatywnie mało liczną grupę zatrudnionych, dla których wiedza jest zarówno surowcem, środkiem produkcji i samym rezultatem pracy (por. [Jemielniak 2008, s. 31]). Ich udział w tworzeniu wartości firmy jest wysoki, a oni sami trudni do zastąpienia. W odniesieniu do tej właśnie grupy z punktu widzenia próby ich charakterystyki za szczególnie zasadne wydaje się dokonanie przeglądu kompetencji pożądanых w ich pracy. Zdaniem M. Armstronga [2010, s. 363] pożądanе kompetencje, którymi powinni się charakteryzować opisać można wykorzystując trzy podejścia: oceniając wynagradzane w ich grupie zawodowej kompetencje akcentowane już na poziomie rekrutacji tych pracowników, analizując strukturę sektorów i branż, w których pracownicy ci dominują, względnie analizując umiejętności i kompetencje wyznaczone jako czynniki oceny ich pracy. Z przyczyn obiektywnych nie jest jednak możliwe szczegółowe rozważenie każdej z powyższych opcji w ramach niniejszego rozdziału. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że M. Juchnowicz [2007, s. 26] do uniwersalnych obszarów rekrutacyjnych wymagań pracodawców zalicza obszary kompetencji<sup>5</sup> związane z:

- komunikacją – w tym znajomością języków obcych,
- umiejętnością współpracy – a zatem zdolności interpersonalnych, zarządzania konfliktem, negocjowania, kultury osobistej i odporności na stres,
- organizacją pracy,
- zdolnościami analitycznymi (tu: porządkowania i analizy wiedzy),

---

<sup>4</sup> Aczkolwiek należy zaznaczyć, że w praktyce gospodarczej coraz częściej odnotować można przypadki opracowywania szkoleń adresowanych do klientów organizacji opartych na wiedzy oraz do pracowników firm kooperujących z tego typu organizacjami. Warto przy tym nadmienić, że dominująca większość z nich realizowana jest przy pomocy specjalnie opracowanych aplikacji (w formie „multimedialnych programów”) umożliwiających zdobycie umiejętności niezbędnych dla korzystania z produktów oferowanych przez firmę.

<sup>5</sup> Abstrahując od złożonych kwestii definicyjnych związanych z terminem „kompetencja”.

- zdolnościami technicznymi – związanymi z wykorzystaniem dostępnego wyposażenia stanowiska pracy,
- zdolnościami związanymi z kreatywnością oraz zdolnością do uczenia się – szczególnie istotnymi z uwagi na nieustanną dezaktualizację wiedzy.

Wszystkie one (pomijając kompetencje techniczne, analityczne oraz związane z uczeniem się) uwzględnione zostały przez T. Oleksyna w opracowanym przez niego wykazie kompetencji najważniejszych. Autor ten w swojej klasyfikacji wyróżnił ponadto także [Oleksyn 2006, s. 43-97]:

- wiedzę<sup>6</sup> – z zakresu treści zadań do wykonania i kompetencji z nimi związanych, zakresu odpowiedzialności i autonomii, rozwoju zawodowego oraz jakości pracy,
- umiejętności – rozumiane jako „zdolność do realizacji złożonych, dobrze zorganizowanych wzorców zachowania w sposób płynny i elastyczny, zapewniający osiągnięcie danego celu lub wyniku” [tamże, s. 55],
- doświadczenie – wyłącznie realne o charakterze obiektywnym i przy uznaniu, że jakość doświadczenia i lata praktyki nie są tym samym, a dłuższe doświadczenie bywa w konflikcie z niektórymi rodzajami kreatywności i może stanowić swoiste ograniczenie efektywności działania,
- innowacyjność – związaną z umiejętnością wprowadzania rzeczy nowych, a niekoniecznie z ich tworzeniem (za co odpowiada wymieniona w poprzedniej klasyfikacji kreatywność, rozpatrywana zasadniczo łącznie z innowacyjnością),
- samodzielność,
- odpowiedzialność,
- przedsiębiorczość<sup>7</sup> – wyrażającą się zaangażowaniem oraz przywódczym, ale bardzo partnerskim i partycypacyjnym stylem zarządzania,
- orientację decyzyjną,
- profesjonalizm – interpretowany jako mistrzostwo osobiste,
- decyzyjność – pojmowaną jako „zdolność do podejmowania odpowiednich decyzji we właściwym czasie” [tamże, s. 94],
- inteligencję,

<sup>6</sup> Zarówno w jej aspekcie deklaratywnym, proceduralnym (związanym z wynikami) oraz przy uwzględnieniu tak zwanej wiedzy oczywistej (czyli pochodzącej z doznań zmysłowych i dotyczącej znajomości ludzi, miejsc oraz rzeczy).

<sup>7</sup> Tu zaznaczyć należy, że istotną staje się zasadniczo przedsiębiorczość intelektualną pozwalająca na tworzenie podstaw materialnego bogactwa z niematerialnej wiedzy (por. [T. Oleksyn 2006, s. 67]).

- asertywność,
- etyczne postępowanie,
- kulturę pracy.

Powyższy wykaz kompetencji należy dodatkowo poszerzyć o elastyczność i kompetencje odnoszące się do współpracy i współdziałania w warunkach wielonarodowości (wielokulturowości).

Elastyczność w opinii A. Wojtczuk-Turek [2007, s. 56 i 66-68] stanowi kluczową kompetencję pracownika wiedzy w kontekście permanentnie pojawiających się zmian. Definiowana jest zresztą jako zdolność do zmiany i wyznacza tym samym zdolność do adaptacyjności. Pożądana jest zarówno w zakresie funkcjonowania poznawczego (ponieważ jej brak może utrudniać zarówno zarządzanie wiedzą, jak i jej tworzenie); w odniesieniu do procesów emocjonalno-motywacyjnych (stanowi bowiem istotny element kształtowania motywacji wewnętrznej), na poziomie behawioralnym (jako że odpowiada za stosowanie zachowań adekwatnych do kontekstu), w aspekcie społecznego funkcjonowania (ponieważ podnosi poziom kompetencji interpersonalnych).

Kompetencje odnoszące się do współpracy i współdziałania w warunkach wielonarodowości, okazują się z kolei coraz bardziej potrzebne, ponieważ w praktyce gospodarczej nie tylko przestaje należeć do rzadkości współpraca osób wywodzących się z różnych nacji, ale też obserwować można coraz szerszy zakres wykorzystywania złożonych form współdziałania i kooperacji pomiędzy pracownikami wywodzącymi się z różnych narodowości.

W obrębie drugiej wymienionej kategorii pracowników (w grupie zatrudnionego personelu, nie będącego pracownikami wiedzy) wskazać należy te osoby, które charakteryzują się posiadaniem wiedzy w znacznej mierze wynikającej z działań rutynowych. Pracownicy ci (jak: pracownicy działu księgowego i administratorzy sieci) posiadają niski udział w tworzeniu wartości firmy, są jednak trudni do zastąpienia – co więcej angażowanie tej grupy pracowników w szkolenia, seminaria i treningi przygotowujące do wynikających z misji i strategii organizacji kierunkowych zmian umożliwia zwiększenie ich użyteczności dla organizacji jak również wzrost autonomii zajmowanych przez nich stanowisk (por. [Mikuła, Pietruszka-Ortyl 2008, s. 40-41]).

### **7.3. Szkolenia a skuteczność transferu wiedzy i sposoby jego realizacji**

Transfer wiedzy posiada status kluczowego procesu z udziałem wiedzy. Leży u podstaw realizowania pozostałych procesów z udziałem wiedzy (por. [Mikuła 2011, s. 59]). Warunkuje gromadzenie wiedzy i jej łączenie z posiadanymi zbiorami. Umożliwia zapisanie wiedzy oraz jej stosowanie

w działaniu. Stanowi podstawę kreowania wiedzy, jak również jest filarem realizacji głównych strategii wiedzy organizacji.

Transfer wiedzy, jako złożony i kontekstualnie wieloczynnikowo uwarunkowany proces, nie posiada jednego, powszechnie obowiązującego modelowego ujęcia. Przykładowo przedstawić można go w postaci cyklu: pozyskanie wiedzy, jej udostępnienie, rozpowszechnienie oraz dzielenie się wiedzą<sup>8</sup> [tamże, s. 64-65] – jak również zobrazować w postaci cyklu: uświadomienie, pozyskanie, transformacja, absorpcja, aplikacja, uzewnętrznienie wiedzy<sup>9</sup> (por. [Winkler 2011, s. 121-122]). Większość współczesnych modelowych ujęć transferu klasycznie wykorzystuje dwa osiowe komponenty (ogniwa), określane mianem „aktorów” wiedzy. Jeden z nich uosabia źródło wiedzy, a drugi postrzegany jest w kategorii odbiorcy wiedzy transferowanej.

Zdaniem A.K. Gupta i V. Govindarajan [2000, s. 475-476] niezależnie od tego jak definiować i opisywać będziemy proces transferu wiedzy i przy użyciu jakich metod zostanie on przeprowadzony – w zakresie oceny skuteczności procesu transferu wiedzy mówić można o następujących prawidłowościach:

- skuteczność transferu jest tym niższa, im niższa jest skłonność źródła do dzielenia się wiedzą,
- skuteczność transferu jest tym większa, im wyższa jest wartość wiedzy w ocenie odbiorcy,
- skuteczność transferu wzrasta wraz ze wzrostem poziomu motywacji odbiorcy do nabycia wiedzy,
- skuteczność przekazu zwiększa zastosowanie różnorodnych kanałów<sup>10</sup>,
- lepszy rezultat transferu osiągany jest przy większych możliwościach odbiorcy w zakresie absorpcji wiedzy<sup>11</sup>.

Z punktu widzenia oceny skuteczności transferu akcentuje się także znaczenie kwestii takich, jak (por. [Butler, Le Grice, Reed 2006, s. 629]): (1) typ i cechy sieci powiązań społecznych, poprzez które następuje transfer (względnie w ramach których transfer ma miejsce); (2) poziom zaufania w obrębie relacji społecznych łączących ludzi pomiędzy którymi dokonywana jest wymiana wiedzy – oraz – (3) typ wiedzy, jaki podlega transferowi. Autorzy tacy, jak L. Argote i P. Ingram [2000, s. 163] akcentują także znaczenie fizycznego dystansu dzielącego źródło wiedzy od jej docelowych

<sup>8</sup> Przyjmując, że narzędziem budowania wiedzy jest informacja.

<sup>9</sup> Uznając, że udany transfer wiedzy oznacza taki, w efekcie którego osiągana jest akumulacja i asymilacja nowej wiedzy.

<sup>10</sup> W szczególności z zastosowaniem regularnych kontaktów twarzą w twarz.

<sup>11</sup> Zwiększa je przykładowo posiadanie pokrewnego wykształcenia kierunkowego.

użytkowników. Jest to motywowane tym, że bezpośredni kontakt ułatwia dostęp do wiedzy cichej, której transfer spośród wszystkich rodzajów wiedzy okazuje się niewątpliwie najbardziej żmudny i czasochłonny. Warto również przytoczyć wnioski płynące z badań przeprowadzonych przez R. Jensen i G. Szulanskiego<sup>12</sup> [2004, s. 517] zgodnie z którymi modyfikowanie oryginalnych zasobów wiedzy dla potrzeb przekazu istotnie utrudnienia transfer i przyczynia się do problemów w implementacji przekazanej wiedzy – ponieważ między innymi prowadzi do zwiększania ilości problemów komunikacyjnych pomiędzy źródłem i odbiorcą, obniża jakość relacji pomiędzy źródłem i odbiorcą oraz zmniejsza skuteczność w zakresie identyfikacji potrzebnej wiedzy.

W praktyce transfer wiedzy w organizacji realizowany może być w zróżnicowany sposób<sup>13</sup>. Za podstawowe w tym zakresie A. Brooking [2001, s. 105] uznaje: dokumenty, instruktaż, dzielenie się doświadczeniami w trakcie spotkań, formalną i nieformalną sieć powiązań oraz szkolenia.

Generalnie szkolenia stanowią celowe i systematyczne działania zainicjowane przez organizację mające na celu wspomaganie uczenia się ich członków, uzupełnienie lub pogłębienie wiedzy, kształtowanie umiejętności oraz odpowiednich postaw pracowników celem zwiększenia ich wkładu w efektywność organizacji dla potrzeb osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [Leksykon... 20004, s. 575; Danilewicz 2007, s. 199; Acton, Golden 2003, s. 138]. Choć nikt w sposób otwarty nie neguje potrzeby szkoleń, niejednokrotnie szkolenia w obrębie organizacji (niezależnie od posiadanych przez siebie zalet) w dalszym ciągu pozostają niedoceniane. Niestłusznie. Oczywiście nie można zaprzeczyć temu, że nie jest możliwe dokonanie transferu wiedzy wyłącznie przy pomocy szkoleń. Szkolenia nie mają gwarantować możliwości bezpośredniego uczestnictwa osób szkolonych w procesie wykorzystywania wiedzy, która podlegać ma transferowi, co w istotnym stopniu wyklucza możliwość transferu w ich ramach wiedzy cichej. Nie oznacza to jednak, że ich przydatność w procesie transferu wiedzy jest nieznacząca. Dzięki szkoleniom możliwe staje się zrozumienie pewnych zjawisk i zależności, poznanie właściwych sposobów/schematów postępowania w określonych sytuacjach oraz zdobycie w kontrolowanych, „bezpiecznych” warunkach pewnego doświadczenia. Szkolenia zapewnić mogą u szkolonych osób ukształtowanie się pewnych dyspozycji, co do ich prawdopodobnych zachowań w odniesieniu do określonych sytuacji. W tym również sytuacji

---

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> B. Mikuła [2011, s. 66] określił i usystematyzował podstawowe funkcje ponad dwudziestu szczegółowych metod transferu wiedzy.

dla nich nowych. Prowadzą do modyfikacji posiadanej przez pracowników wiedzy, umiejętności i postaw – oraz umożliwiają rozwijanie kompetencji. Co więcej, również w przypadku, gdy z punktu widzenia osób biorących udział w szkoleniu nie wnosi ono nowych czy też oryginalnych treści, to zmiana ta następuje z uwagi na wydobycie, nazwanie i uporządkowanie już posiadanej przez uczestników wiedzy. Tym samym szkolenia przygotować mogą organizację do sprostania wyzwaniom różnorodnego rodzaju, a prowadzone przy wykorzystywaniu technik teatru improwizacji umożliwiają rozwijanie zaufania i spontaniczność, nabywanie i wzmacnianie kompetencji komunikacyjnych uczestników jak również podsycanie kreatywności i budowanie postaw innowacyjnych (por. [Koppett 2003, s. 25-31]).

Niedocenie szkoleń, a w skrajnych przypadkach traktowanie ich w kategorii społecznych barier procesów generowania i transferu wiedzy w organizacjach – jak ocenia to D. Gach [2007, s. 85] – wynika z szeregu „patologii” związanych z wykorzystaniem w organizacji szkoleń, do których między innymi zaliczyć należy:

1. wybór treści szkoleń nieadekwatnych do potrzeb organizacji,
2. brak systemu ocen efektywności szkoleń,
3. nieodpowiedni dobór uczestników szkoleń,
4. traktowanie szkoleń jako (jedynych) form nagradzania pracowników,
5. brak bazy danych szkoleń oraz biblioteki materiałów szkoleniowych.

Ad. 1. Brak oceny potrzeb organizacji prowadzi do przypadkowego, niejednokrotnie dyktowanego panującą modą wyboru treści szkoleń. Program przeprowadzanych szkoleń pozostaje zatem nieadekwatny względem rzeczywistego zapotrzebowania istniejącego w tym zakresie w organizacji. W efekcie szkolenia takie z punktu widzenia interesów organizacji okazują się zbędne.

Ad. 2. Brak oceny szkoleń D. Gach przyrównuje do sytuacji, w której lekarz nie prowadzi w sposób właściwy karty pacjenta, a co za tym idzie nie rejestruje zastosowanych leków i zabiegów i w efekcie nie jest w stanie stwierdzić, jak kuracja wpłynęła na pacjenta oraz którą z zastosowanych metod leczenia uznać należy za najbardziej korzystną. Uniemożliwia to nie tylko ocenę reakcji uczestników szkolenia i dokonanych przez nich postępów, ale też obiektywną ocenę trenera, określenie przyczyn braku osiągnięć całego programu szkoleniowego oraz ustalenie właściwych reakcji na wyzwania zawarte w programach szkoleniowo-rozwojowych (por. [Rae 2003, s. 185]).

Ad. 3. Nieodpowiedni dobór uczestników szkoleń generuje niepotrzebne koszty oraz skutkuje tym, że adresaci szkolenia nieadekwatnego względem posiadanych przez siebie potrzeb nie posiadają stosownej motywacji



do aktywnego udziału w szkoleniu, a tym samym do zdobywania wiedzy i nabywania nowych umiejętności.

Ad. 4. Zdaniem D. Gacha wykorzystanie szkoleń w postaci nagrody służy w przeważającej większości wypadków uzasadnieniu dla towarzyszących im zajęć dodatkowych o charakterze spotkań i zabaw towarzyskich. Tym samym oznacza to, że szkolenia takie merytorycznie posiadają nikłą wartość, a osoby szkolone w rzeczywistości nie są zainteresowane tematyką szkolenia.

Ad. 5. Posiadanie bazy danych o przeprowadzonych szkoleniach, ich tematyce, uczestnikach oraz rodzaju wiedzy i umiejętności, jakie dzięki nim pozyskali ułatwia i racjonalizuje planowanie szkoleń oraz programów szkoleniowych. Ich brak – przeciwnie. Z kolei brak biblioteki materiałów szkoleniowych ogranicza dostęp do źródłowych materiałów szkoleniowych (dostępne pozostają tylko dla bezpośrednio przeszkolonych pracowników i wraz z ich odejściem tych pracowników zostają utracone przez organizację). Nie ułatwia to (by nie rzec, że utrudnia) rozpowszechnianie nabytej na szkoleniach wiedzy.

W nawiązaniu poruszonych powyżej treści, jak również w kontekście opisanych w literaturze przedmiotu doświadczeń praktycznych, szkolenia spełniają wyznaczoną sobie rolę i umożliwiają uzyskanie oczekiwanych rezultatów – w tym również w odniesieniu do procesu transferu wiedzy – wyłącznie wówczas, gdy w procesie ich przygotowania i realizacji spełnione zostają określone warunki.

## **7.4. Projektowanie i przygotowanie szkoleń**

Projektowanie i przygotowanie szkolenia adekwatnego dla określonej organizacji nastąpić może włącznie przy właściwym rozpoznaniu i zdiagnozowaniu obszarów problemowych występujących w organizacji, ustaleniu priorytetów szkolenia mając na uwadze rodzaj uwarunkowań obszarów problemowych, określeniu celów szkolenia z uwagi na wyznaczone priorytety, doboru adekwatnego z punktu widzenia tych celów treści szkolenia i metod ich realizacji. Z wielu względów zalecane jest dodatkowo opracowanie systemu oceny szkolenia.

Rozpoznanie i zdiagnozowanie typu obszarów problemowych występujących w organizacji wymaga kompleksowej oceny sytuacji panującej w organizacji. Nie można przy tym zaniedbać określenia wielkości realnych zasobów (zarówno w aspekcie finansowym, jak i czasowym), jakie organizacja może przeznaczyć na szkolenia (por. [Łąguna 2004, s. 61]).

Priorytety szkolenia powinny zostać wyznaczone przy uwzględnieniu posiadanych przez potencjalnych adresatów szkolenia wiedzy, umiejętności

i postaw. Ustalić należy nie tylko „co” powinno ulec zmianie, ale też „na jakich rezultatach” w tym względnie zależy organizacji.

Cele szkolenia (główne i poboczne) sformułowane powinny zostać pisemnie w sposób umożliwiający w późniejszym okresie ocenę skuteczności samego szkolenia<sup>14</sup>.

Zakres merytoryczny szkolenia (jego treść) nie powinien być zbyt szeroki, choć warto by był zróżnicowany. Zbyt obszerny program szkolenia (przekładający się z reguły na wydłużony czas jego trwania) może okazać się zbyt obciążający dla osób uczestniczących w szkoleniu ponieważ każdy człowiek posiada pewne ograniczenia zdolności zapamiętywania. Co więcej nadmierna ilość przekazywanych treści może w istotny sposób utrudnić odróżnienie treści istotnych z punktu widzenia wykonywanej pracy od tych o znaczeniu pobocznym.

Jak dowodzi praktyka dopasowanie technik szkolenia do indywidualnego profilu uczenia się poszczególnych uczestników szkolenia nie zwiększa efektywności uczenia się poszczególnych osób, aczkolwiek podnosi ich poziom satysfakcji z uczenia się. Natomiast kontakt z różnymi formami i kanałami przekazywania wiedzy pozwala przyspieszać nabywanie doświadczenia, przekonania [Hannum 2009, s. 25-27]. Dla potrzeb realizacji treści szkolenia wykorzystać należy zatem możliwie różnorodne metody i techniki – i to zarówno takie, które oparte są na *demonstrowaniu*, *dyskusji*, *działaniu* lub *nauczaniu innych jak* i te, które bazują na *sluchaniu o*, *czytaniu o* lub *patrzeniu na*. Ich dobór uwzględniać powinien możliwości uczestników w zakresie nie tyle ‘stylu uczenia się’, co raczej posiadanego przez nich przygotowania, wiedzy kierunkowej oraz typu realizowanych przez nich zadań.

Jak zaznaczono w poprzednim podrozdziale brak oceny programu szkoleniowego uniemożliwia nie tylko określenie poziomu jakości i skuteczności szkolenia, ale też blokuje dostęp do informacji, które ze względu na przyszłe potrzeby szkoleniowe organizacji mogą okazać się cenne. Kwestia oceny szkolenia zasadniczo podniesiona powinna zostać już na etapie projektowania szkolenia. Za podstawę do budowy arkusza oceny uznać należy zarówno wyznaczenie priorytetów, określenie obszarów problemowych i stworzenie pewnej wizji „sytuacji idealnej”. Co więcej dla potrzeb modyfikowania/korygowania samego szkolenia celem zwiększenia jego skuteczności i dostosowania jego programu do realnych potrzeb za wskazane uznaje się przeprowadzanie oceny zarówno przed jego rozpoczęciem, jak również w trakcie jego trwania.

---

<sup>14</sup> Warto określić „co” dzięki szkoleniu powinni uzyskać pracownicy, „czemu” służyć ma nabyta przez nich wiedza, oraz „co” pozwoli ocenić czy i w jakim stopniu, nabyli oni nowe kompetencje [L. Rae 2003, s. 88].

Z punktu widzenia dbałości o możliwie wysoką efektywność szkoleń (a zatem w trosce o to, by szkolenia spełniały wyznaczoną im rolę i umożliwiały uzyskanie oczekiwanych rezultatów) klasycznie już za zasadne uznaje się też, aby:

1. należycie zadbane o motywację docelowych uczestników szkolenia,
2. szkolenia nie były w całości przeprowadzone zdalnie,
3. program szkoleń umożliwiał nabywanie i rozwijanie określonego rodzaju kompetencji,
4. szkolenia posiadały charakter ciągły, a nie incydentalny,
5. program szkoleń został domknięty,
6. w codziennej praktyce przedsiębiorstwa funkcjonował system wzmacniania efektów szkoleniowych,
7. szkolenia posiadały poparcie ze strony kierownictwa.

Ad. 1. Pracownicy nie mogą zostać zobligowani do wzięcia w udziału w szkoleniu. Jak wspomniano skuteczność transferu wiedzy wzrasta wraz ze wzrostem wartości wiedzy w oczach jej odbiorcy oraz wraz ze wzrostem poziomu motywacji odbiorcy do nabycia tej wiedzy. Tym samym pracownicy powinni chcieć uczestniczyć w szkoleniu. Sprzyja temu sytuacja, w której ich zdaniem szkolenie jest dla nich przydatne i gdy posiadają przekonanie, że po zakończeniu szkolenia nowo zdobytą wiedzę będą mogli wykorzystać. Nie bez znaczenia jest stopień, w jakim osoby szkolone oceniają wiarygodność trenera i zakres zaufania jaki względem niego reprezentują. W przypadku szkoleń zewnętrznych, w których uczestniczyć mogą pojedyncze osoby praktycznym sposobem zwiększania motywacji pracownika do aktywnego uczestniczenia w takim kursie finansowanym przez organizację, która go zatrudnia jest zobligowanie takiego pracownika do przeprowadzenia po upływie 2-3 tygodni podobnego szkolenia dla wybranych pracowników tej organizacji (por. [Mikuła 2005, s. 24]).

Ad. 2. Do zasadniczych wad zdalnych form kształcenia zalicza się powtarzalną jakość i powierzchowność tego typu szkoleń (por. [Hyla 2007, s. 26]) jak również w porównaniu z kursami stacjonarnymi niższą motywację uczestników<sup>15</sup>. Co więcej zdalne formy kształcenia z założenia posiadają utrudniony (lub wręcz ograniczony) kontakt osoby szkolonej nie tylko ze źródłem wiedzy (autorem kursu względnie trenerem), ale też z pozostałymi uczestnikami szkolenia, a jak dowiedziono nieformalne konsultacje i wymiana wiedzy stanowią istotny element poszerzania zasobów wiedzy [Jemielnia 2008, s. 146].

<sup>15</sup> Szkolenia tego typu wymagają chociażby wyższego poziomu samodyscypliny ze strony 'kursantów'. Niedogodność związaną tym faktem w pewnym stopniu ograniczyć może osoba mentora monitorującego postępy pracownika w szkoleniu.

Ad. 3. Wymóg ukierunkowania programu szkoleniowego na nabywanie i rozwijanie przez pracowników określonego rodzaju kompetencji determinowany jest zasadniczo tym, że sama odizolowana wiedza (jaką można przekazać w ramach szkolenia) stosunkowo szybko ulega dewaluacji. Tym samym z punktu widzenia organizacji najbardziej uzasadnione pozostaje nabywanie i rozwijanie kompetencji, jak również kształtowanie postawy związanej z gotowością do wykorzystania na rzecz organizacji posiadanej wiedzy i umiejętności (por.: Kossakowska, Sołtysińska 2002, s. 14; Evans 2005, s. 115-116).

Ad. 4. Postulat utrzymania ciągłego charakteru szkoleń wynika bezpośrednio z faktu, że szkolenie o charakterze jednorazowego incydentu rzadko, kiedy umożliwia osiągnięcie zamierzonych rezultatów.

Ad. 5. Przerwanie, bądź zaniechanie kontynuacji podjętego procesu szkoleniowego nie tylko uczynić może efekty szkolenia nieprzewidywalnymi, ale może też w znacznym stopniu obniżyć poziom motywacji u pracowników.

Ad. 6. Jeżeli zaniedbane zostanie utrwalanie efektów szkolenia, to z dużym prawdopodobieństwem osoby przeszkolone pozostawione same sobie nie będą w stanie przezwyciężyć utartych mechanizmów funkcjonowania w organizacji. W rezultacie nastąpi powrót do stanu poprzedzającego szkolenie. Tworzące 'domkniętą' całość i wspomagane przemyślanym programem utrwalającym efekty szkolenia służą nie tylko organizacji, ale również samym pracownikom.

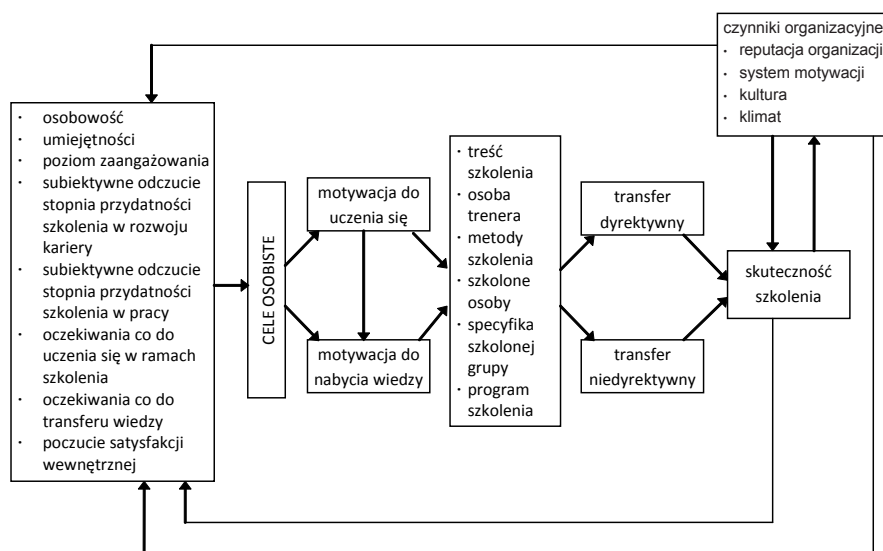
Ad. 7. Poparcie i zaangażowanie kierownictwa we współpracę z osobami projektującymi szkolenie ułatwia określenie priorytetów i celów szkoleniowych, stanowi gwarancję zrealizowania i domknięcia programu szkolenia, daje realne podstawy dla wypracowania pewnego systemu wzmacniania efektów szkoleniowych w codziennej praktyce przedsiębiorstwa, jak również wywiera korzystny wpływ na stopień zaangażowania się w szkolenie pracowników.

Swoistym podsumowaniem ogółu rozważań poświęconych zagadnieniu transferu wiedzy oraz szkoleń w obrębie niniejszego rozdziału jest model uwarunkowań skuteczności przekazu szkolenia autorstwa I. Nikandrou, V. Brinia, E. Bereri (rysunek 7.1). Model ten opracowany został z punktu widzenia uczestnika szkoleń i systematyzuje czynniki leżące zarówno po stronie odbiorcy wiedzy, procesu przekazu wiedzy<sup>16</sup> oraz czynników organizacyjnych sytuacji, w obrębie których przekaz ten jest realizowany.

---

<sup>16</sup> W tym: źródła tej wiedzy w osobie trenera (jego kompetencji oraz autorytetu), rodzaju przekazywanego zasobu wiedzy (treści szkolenia), sposobu realizacji przekazu, czynników społecznych kształtujących sytuację szkoleniową.

Po pierwsze w modelu tym uwzględniono kwestię zmiennych osobowościowych pracownika, jego osobistych preferencji, dążeń i subiektywnych odczuć, posiadanych przez niego wiedzy i umiejętności oraz czynników moderujących poziom jego zaangażowania oraz motywacji w procesie nabywania wiedzy (jak subiektywne odczucie stopnia przydatności szkolenia w pracy oraz w rozwoju kariery zawodowej). Po drugie wskazano na znaczenie osób uczestniczących w szkoleniu zarówno w aspekcie charakterystyk indywidualnych pojedynczych osób, jak i „charakteru” całej szkolonej grupy. Po trzecie uwzględniono takie zmienne organizacyjne, jak klimat, kultura oraz istniejący w ramach podmiotu gospodarczego system motywacji.



Rys. 7.1. Usystematyzowany model transferu wiedzy podczas szkolenia

Źródło: [Nikandrou i in. 2009, s. 259].

## 7.5. Podsumowanie

Omówione kwestie nie wyczerpują złożoności problematyki związanej z kształtowaniem skutecznych szkoleń. Nie stanowią też gotowego przepisu na rozwiązanie wszystkich problemów związanych z ich przygotowaniem, czy też realizacją. Dają natomiast ogólny obraz uwarunkowań procesu szkolenia, jak również pozwalają określić zbiór przesłanek (postulatów) wyznaczających standardy tzw. dobrych praktyk w odniesieniu do tego typu form kształcenia. Co więcej uwzględniając omówione w niniejszym rozdziale zagadnienia odnoszące się do organizacji wiedzy i ich zasobów ludzkich

można postulować – przede wszystkim w odniesieniu do pracowników wiedzy – szczególne zaakcentowanie potrzeby ukierunkowania programu szkoleniowego na rozwijanie posiadanych przez tą kategorię pracowników kompetencji. Zwłaszcza w zakresie kompetencji odnoszących się do uczenia się, porządkowania i krytycznej analizy wiedzy, kreatywności, pracy zespołowej oraz kontaktów międzykulturowych. Pamiętać także należy, że prowadzenie programów rozwoju kompetencji nie jest rozwiązaniem wszystkich bolączek organizacji [Danilewicz 2007, s. 199]. Tym samym nie należy rezygnować również ze szkoleń ukierunkowanych przede wszystkim na zdobywanie wiedzy. Uzasadnione przy tym wydaje się nie tylko pozostawienie grupie pracowników wiedzy możliwości wyboru tematyki szkolenia, zakresu w jakim w obrębie wybranej tematyki ma ono zostać przeprowadzone czy też form jego organizacji, ale też włączenie tych pracowników w proces projektowania, tworzenia, a nawet i realizacji samych szkoleń.

W odniesieniu zaś do zatrudnionego personelu, nie będącego pracownikami wiedzy szczególnie istotne okazać się może wprowadzanie szkoleń koniecznych do podtrzymania uprawnień lub przedłużenia kwalifikacji oraz uaktualniania wiedzy w zakresie odnoszących się do ich obszaru działalności zawodowej regulacji prawnych lub organizacyjnych związanych z kierunkowymi zmianami organizacji wynikającymi z jej misji i strategii. W odniesieniu zaś do obu grup pracowników (pracowników wiedzy i grupy zatrudnionego personelu, nie będącego pracownikami wiedzy) w istotnym stopniu przydatne okazać się mogą również szkolenia ukierunkowane na weryfikację wiedzy z zakresu tych obszarów działalności firmy dostrzeganych przez klienta, za które klient skłonny jest zapłacić [por. Mikuła, Pietruszka-Ortyl 2008, s. 41].

### Literatura:

1. Acton T., Golden W., *Training the knowledge worker: A descriptive study of training practices in Irish software companies*, "Journal of European Industrial Training" 2003, vol. 27 (2-4).
2. Argote L., Ingram P., *Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2000, vol. 82, iss. 1.
3. Armstrong M., *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*, Kogan Page Publishers, London – Philadelphia – Daryaganj 2010.
4. Bennet D., Bennet A., *The Rise of the Knowledge Organization*, [w:] *Handbook on Knowledge Management: Knowledge matters*, redakcja C.W. Holsapple, Springer, Berlin – Heidelberg – New York 2004.

5. Brooking A., *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, Thomson Learning, Australia – Canada – Mexico – Singapore – SpainUnited Kingdom – United States 2001.
6. Butler A., Le Grice P., Reed M., *Delimiting knowledge transfer from training*, "Education & Training" 2006, vol. 48, iss. 8/9.
7. Danilewicz D., *Analiza potrzeb kompetencyjnych w organizacji*, [w:] *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, redakcja M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
8. Drucker P.F., Wartzman R., *The Drucker Lectures: Essential Lessons on Management, Society and Economy*, McGraw-Hill Professional, USA 2010.
9. Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
10. Gach D., *Szkolenia pracownicze jako element społecznych barier procesów generowania i transferu wiedzy w organizacjach*, „E-mentor” 2007, nr 2 (19).
11. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
12. Gupta A.K., Govindarajan V., *Knowledge flows within multinational corporations*, "Strategic Management Journal" 2000, nr 21(4).
13. Hannum W., *Training Myths: False Beliefs that Limit Training Efficiency and Effectiveness of Training Solutions: Part 1*, "Performance Improvement" 2009, Vol. 48, Iss. 2.
14. Hyla M., *Przewodnik po e-learningu*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
15. Jemielnia D., *Praca oparta na wiedzy: praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
16. Jensen R., Szulanski G., *Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers*, "Journal of International Business Studies" 2004, vol. 35, iss. 6.
17. Juchnowicz M., *Pracownik wiedzy*, [w:] *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach wiedzy*, redakcja M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
18. Koppett K., *Techniki teatru improwizacji w programach szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
19. Kossakowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
21. *Leksykon zarządzania*, pod red. M. Romanowskiej, Difin, Warszawa 2004.

20. Łaguna M., *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
22. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 747, Prace z zakresu zachowań organizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
23. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Ludzie organizacji opartych na wiedzy*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 765, Prace z zakresu zachowań organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
24. Mikuła B., *Procesy uczenia się w organizacji*, [w:] *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 672, Prace z zakresu zachowań organizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
25. Mikuła B., *Transfer wiedzy w organizacji*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, redakcja A. Potocki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
26. Mikuła B., *Wprowadzenie do gospodarki i organizacji opartych na wiedzy* [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin 2007.
27. Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, „E-mentor” 2006, nr 4 (16).
28. Nestorowicz P., *Organizacja oparta na wiedzy. Koncepcje oraz warunki zastosowania w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, redakcja K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
29. Nikandrou I., Brinia V., Bereri E., *Perspective on practice – Trainee perceptions of training transfer: an empirical analysis*, “Journal of European Industrial Training” 2009, Vol. 33, No. 3.
30. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
31. Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
32. Winkler R., *Szkolenie w procesie transferu wiedzy w warunkach różnorodności kulturowej*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, redakcja A. Potocki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
33. Wojtczuk-Turek A., *Elastyczność jako kluczowa kompetencja pracownika w organizacjach wiedzy*, [w:] *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach wiedzy*, redakcja M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.





*Prof. zw. dr hab. Arkadiusz Potocki*

*Arkadiusz Potocki*



## PROF. ZW. DR HAB. ARKADIUSZ POTOCKI

### NOTA BIOGRAFICZNA

Prof. zw. dr hab. Arkadiusz Potocki urodził się 23.10.1945 roku w Radomsku w województwie łódzkim. Po otrzymaniu świadectwa dojrzałości w 1966 roku, rozpoczął studia w Wyższej Szkole Ekonomicznej w Krakowie na Wydziale Ekonomiki Obrotu Towarowego. Tytuł magistra ekonomii uzyskał w 1970 roku broniąc napisaną pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Stefana Mynarskiego pracę magisterską pt.: *Zastosowanie praw Engla w badaniu spożycia*. W czerwcu 1972 roku rozpoczął pracę na stanowisku asystenta w Pracowni Technik Organizatorskich w Instytucie Organizacji Zarządzania ówczesnej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Krakowie. W 1980 roku na podstawie napisanej pod kierunkiem naukowym Prof. dr hab. Zbigniewa Martyniaka rozprawy doktorskiej na temat: *Metodyka przestrzennego organizowania prac administracyjno-biurowych* uzyskał stopień naukowy doktora. W 1990 roku otrzymał stopień naukowy doktora habilitowanego. Podstawą wniosku o przyznanie stopnia doktora habilitowanego była książka pt.: *Zarys metodyki przestrzennego organizowania przedsiębiorstwa przemysłowego*. Tytuł profesora nauk ekonomicznych nadano mu 26 stycznia 1999 roku.

Zainteresowania naukowe i podejmowane przez Pana Profesora kierunki badań związane są z metodami organizacji i zarządzania (a w szczególności zastosowaniem analizy wartości, metod usprawniania procesów informacyjnych, przestrzennego organizowania, instrumentyzacji i humanizacji prac administracyjno-biurowych), metodologią zarządzania, postępowaniem organizacyjno-technicznym w pracach sfery zarządzania przedsiębiorstwami, komunikacją w przedsiębiorstwie, zarządzaniem innowacyjno-partycypacyjnym, kulturą organizacyjną oraz zachowaniami organizacyjnymi. Obszerny dorobek naukowo-badawczy Pana Profesora obejmuje ponad 200 pozycji. Profe-

sor jest autorem i współautorem 180 prac naukowych – w tym 15 książek, 95 artykułów, 71 rozdziałów w monografiach i opracowaniach zwartych.

W Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie Profesor pełnił lub nadal pełni szereg funkcji. Ponadto w latach 1998-2003 piastował funkcję Prorektora w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie.

Oprócz aktywności związanej *stricto* z pracą na Uniwersytecie Profesor Potocki udzielał się – i nadal to czyni – w Radach Programowych i Kolegiach Redakcyjnych kilku ogólnopolskich periodyków naukowych, jak również w pracach Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (TNOiK) oraz Komisji Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. Od ponad dziesięciu lat nieprzerwanie pełni też funkcję eksperta w Państwowej Komisji Akredytacyjnej.

Profesor był opiekunem ponad 400 prac licencjackich i magisterskich. Jest promotorem 6 zakończonych przewodów doktorskich. Opiniował 5 wniosków o nadanie tytułu naukowego profesora. Recenzował 4 rozprawy habilitacyjne i 17 prac doktorskich.

Profesor Arkadiusz Potocki kilkunastokrotnie wyróżniony został nagrodami Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Profesor odznaczony też został:

- Medalem im. Karola Adamickiego (1985).
- Srebrnym Krzyżem Zasługi (1994).
- Medalem Komisji Edukacji Narodowej (1996).
- Złotym Krzyżem Zasługi (2000).

Ze względu na przypadający w bieżącym roku jubileusz czterdziestolecia pracy zawodowej profesora Arkadiusza Potockiego pragniemy przedstawić jego dorobek naukowo-badawczy.

*Współpracownicy*

## **PROF. ZW. DR HAB. ARKADIUSZ POTOCKI**

### **PRZEBIEG I DOROBEK PRACY NAUKOWO-DYDAKTYCZNEJ**

#### **Rozwój naukowy:**

- Praca magisterska pt.: *Zastosowanie praw Engla w badaniu spożycia*, Wydział Ekonomiki Obrotu Towarowego Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1970, ss. 102.
- Rozprawa doktorska pt.: *Metodyka przestrzennego organizowania prac administracyjno-biurowych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1980, ss. 285.
- Rozprawa habilitacyjna pt.: *Zarys metodyki przestrzennego organizowania przedsiębiorstwa przemysłowego*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Zeszyty Naukowe. Seria Specjalna: Monografie, Nr 93, Kraków 1990, ss. 164.
- Tytuł naukowy profesora nauk ekonomicznych nadany w dniu 26.01.1999 r. przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Aleksandra Kwaśniewskiego.

#### **Przebieg pracy naukowo-dydaktycznej:**

- Asystent: Instytut Organizacji i Zarządzania Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Krakowie (1972-1973).
- Starszy asystent: Pracownia Technik Organizatorskich Instytutu Organizacji i Zarządzania Wyższej Szkoły Ekonomicznej oraz Akademii Ekonomicznej w Krakowie (1973-1980).
- Adiunkt: Pracownia Technik Organizatorskich Instytutu Organizacji i Zarządzania (1980-1990) a następnie Zakład Metodologii

Zarządzania Instytutu Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie (1990-1994).

- Profesor nadzwyczajny: Katedra Metod Organizacji i Zarządzania (1994-1998), Zakład Metod Organizatorskich Katedry Metod Organizacji i Zarządzania (1998-2001) oraz Katedra Zachowań Organizacyjnych Akademii Ekonomicznej w Krakowie (2001-2004).
- Profesor zwyczajny: Katedra Zachowań Organizacyjnych Akademii Ekonomicznej oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (od 2004).
- Kierownik: Zakład Metod Organizatorskich Katedry Metod Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie (1998-2001).
- Kierownik: Katedra Zachowań Organizacyjnych Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (od 2001).

### **Odbyte staże i stypendia:**

- Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Pradze – 1981 r.
- Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Bratysławie – 1988 r.

### **Pełnione funkcje w Szkolnictwie Wyższym:**

#### **w ramach macierzystej uczelni**

- Członek Senackiej Komisji ds. Organizacji i Rozwoju (1987-1990).
- Członek Senackiej Komisji „Rada Biblioteczna” (1990-1993).
- Członek Senackiej Komisji ds. Finansów (1996 r.).
- Członek Komisji ds. Rozwoju Kadry Naukowo-Dydaktycznej przy Wydziale Zarządzania (1996 r.).
- Członek Komisji ds. Rozwoju Kadry Naukowo-Dydaktycznej przy Wydziale Zarządzania (1998-2005).
- Członek Rady Naukowej Międzywydziałowego Studium Doktoranckiego (1999-2005).
- Członek Rady Programowej ds. Kierunku Studiów Informatyka i Ekonometria (2006-2009).
- Członek Rady Programowej ds. Kierunku Studiów Zarządzanie i Marketing (1993-2008).

- Członek Komisji Senackiej ds. Badań Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (od 2008).
- Członek Wydziałowej Rady Naukowej ds. Stacjonarnych i Niestacjonarnych Studiów Doktoranckich Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (od 2008).
- Członek Wydziałowej Komisji Programowo-Dydaktycznej ds. kierunku Zarządzanie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (od 2008).

#### **poza macierzystą uczelnią**

- Członek Komisji Wydawniczej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie (1994 r.).
- Członek Senatu Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie (1994-2003).
- Kierownik Katedry Zarządzania Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie (1994-2003).
- Prorektor Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie (1998-2003).
- Ekspert Państwowej Komisji Akredytacyjnej (od 2002).

#### **Funkcje pełnione w organach stowarzyszeń naukowych:**

- Członek Zarządu Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa Oddział w Krakowie (1977-1985).
- Członek Rady Naukowej Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa Oddział w Krakowie (1985-1997).
- Członek Komisji Nauk Organizacji i Zarządzania PAN Oddział w Krakowie (od 1996).
- Członek Rady Naukowej TNOiK (1996-2002).
- Honorowy Członek Komisji Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Oddział w Krakowie (od 2010).

#### **Uczestnictwo w Radach Programowych i Kolegiach Redakcyjnych Periodyków Naukowych:**

- Członek Redakcji periodyku „Poradnik Organizatora” (1983-1984).
- Członek Rady Programowej czasopisma „Humanizacji Pracy” (od 1996).

- Zastępca Przewodniczącego Rady Programowej czasopisma „Współczesne Zarządzanie” (od 2002).
- Członek Komitetu Naukowego kwartalnika naukowego „Organizacja i Zarządzanie”, wydawanego przez Wydawnictwo Politechniki Śląskiej (od 2008).

### Nagrody i wyróżnienia:

- Nagroda Ministra Nauki, Techniki i Szkolnictwa Wyższego zespołowa za działalność dydaktyczną trzeciego stopnia – 1977 r.
- Nagroda Rektora Akademii Ekonomicznej w Krakowie zespołowa za osiągnięcia w dziedzinie dydaktyczno-wychowawczej stopnia drugiego – 1986 r.
- Nagroda Rektora Akademii Ekonomicznej w Krakowie / Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie indywidualna za osiągnięcia w dziedzinie naukowej stopnia pierwszego (1991, 2003, 2008 i 2009), drugiego (1993, 2002, 2004, 2006 i 2011) oraz trzeciego (1989, 1990, 2010).
- Nagroda Rektora Akademii Ekonomicznej w Krakowie zespołowa za osiągnięcia w dziedzinie naukowej stopnia pierwszego (1993, 1998, 1999 i 2001), drugiego (1994).
- Nagroda Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie indywidualna za działalność organizacyjną stopnia trzeciego (2010).

### Wypromowane prace doktorskie:

- B. Mikuła, praca doktorska nt.: *Metodyka humanizowania organizacji pracy w sferze zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
- T. Kafel, praca doktorska nt.: *Zintegrowana metoda analizy strategicznej w organizacjach nie zorientowanych na zysk*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000.
- D. Gach, praca doktorska nt.: *Metodyka organizowania pracy zespołowej w sferze zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2003.
- A. Pietruszka-Ortyl, praca doktorska nt.: *Zasoby niematerialne jako determinanty doboru partnera aliansu strategicznego*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007.



- R. Winkler, praca doktorska nt.: *Kształtowanie efektywnego komunikowania się w organizacjach wielokulturowych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007.
- A. Olak, praca doktorska nt.: *Analiza procesów komunikacji w realizacji celów gmin wiejskich podkarpacia*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.

### Otwarte przewody doktorskie:

- Łukasik P., *Instrumenty komunikacyjnego wsparcia organizacyjnego uczenia się*. Data otwarcia przewodu: 30.09.2010.

### Recenzje prac doktorskich:

- Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Alicji Miś z Akademii Ekonomicznej w Krakowie pt.: *Awans pracowniczy w systemie polityki personalnej przedsiębiorstwa*, promotor: Prof. AE dr hab. A. Szalkowski, Kraków 1993.
- Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Jacka Kopcia Akademii Ekonomicznej w Krakowie pt. *System oceniania pracowników jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, promotor: Prof. AE dr hab. A. Szalkowski, Kraków 1999.
- Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Anny Marii Dyląg z Uniwersytetu Jagiellońskiego pt.: *Indywidualne i organizacyjne uwarunkowania efektywności w zarządzaniu u menedżerów średniego szczebla kierowniczego – model SYMLOG*, promotor: Prof. dr hab. T. Marek, Kraków 2001.
- Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Kołodziejczak z Uniwersytetu Łódzkiego pt.: *Rola współczesnych koncepcji i metod w restrukturyzacji przedsiębiorstw*, promotor: Prof. dr hab. M. Bielski, Łódź 2002.
- Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny Marii Stuss z Uniwersytetu Jagiellońskiego pt.: *Metody oceny efektywności kadry menedżerskiej*, promotor: Prof. AE dr hab. H. Piekarz, Kraków 2003.
- Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Elżbiety Czarneckiej z Uniwersytetu Łódzkiego pt.: *Rola zarządzania konfliktami w kształtowaniu warunków funkcjonowania organizacji*, promotor: Prof. UŁ W. Błaszczak, Łódź 2003.
- Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Jarosława Piwowarczyka z Akademii Ekonomicznej w Krakowie pt.: *Partycypacja pracowników w zarządzaniu jako element systemu motywowania*

w przedsiębiorstwie. Promotor: Prof. dr hab. Adam Szałkowski, Kraków 2004.

- Recenzja rozprawy doktorskiej mgr inż. Józefa Obera z Politechniki Śląskiej, pt.: Społeczne i dynamiczne aspekty zarządzania informacjami w przedsiębiorstwie uczącym się. Promotor: Prof. dr hab. Jacek Rąb, Gliwice 2005.
- Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Moniki Kulikowskiej z Akademii Ekonomicznej w Katowicach pt.: Zachowania przedsiębiorcze a efektywność organizacji w kontekście sprzeczności strategicznych. Promotor: Prof. zw. dr hab. Mariusz Bratnicki, Katowice 2005.
- Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Urszuli Bukowskiej z Akademii Ekonomicznej w Krakowie, pt.: Rola interesariuszy w kształtowaniu organizacji uczącej się. Promotor: Prof. zw. dr hab. Adam Szałkowski, Kraków 2006.
- Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Grabus z Uniwersytetu Gdańskiego, pt.: Koncepcja działań dostosowujących kulturę organizacji przedsiębiorstw deweloperskich do ich strategii. Promotor: Prof. dr hab. Małgorzata Czerska, Gdańsk 2006.
- Recenzja rozprawy doktorskiej mgr inż. Janusza Karwota z Politechniki Śląskiej, pt.: *Metody badania skuteczności przekształceń strukturalnych w innowacyjnych przedsiębiorstwach produkcyjnych*. Promotor: Prof. nadzw. dr hab. Jacek Rąb, Gliwice 2006.
- Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Angeliki Wodeckiej-Hyjek z Akademii Ekonomicznej w Krakowie, pt.: *Outsourcing w doskonaleniu organizacji urzędów administracji samorządowej*. Promotor: Prof. AE dr hab. Janusz Czekaj, Kraków 2007.
- Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Katarzyny Januszkiewicz z Uniwersytetu Łódzkiego pt.: *Uwarunkowania orientacji pracowników na rozwój zawodowy*. Promotor: Prof. UŁ dr hab. Wanda Błaszczak, Łódź 2007.
- Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Katarzyny Piórkowskiej-Wojciechowskiej z Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, pt.: *Kształtowanie lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwie*. Promotor: Prof. zw. dr hab. Rafał Krupski, Wrocław 2007.
- Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Marty Moczulskiej z Uniwersytetu Zielonogórskiego, pt.: *Partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Stan i uwarunkowania*” Promotor: prof. zw. dr hab. inż. Janina Stankiewicz, Zielona Góra 2009.
- Recenzja rozprawy doktorskiej mgr inż. Joanny Tokar z Politechniki Śląskiej pt.: *Proces samodoskonalenia menedżerów a przy-*

*wództwo organizacyjne w praktyce*. Promotor: prof. Politechniki Śląskiej dr hab. Jacek Rąb, Zabrze 2011.

### **Recenzje wydawnicze rozpraw habilitacyjnych:**

- Recenzja wydawnicza rozprawy habilitacyjnej dr Wandy Błaszczuk z Uniwersytetu Łódzkiego pt.: *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1999.
- Recenzja wydawnicza rozprawy habilitacyjnej dr Mieczysława Morawskiego pt.: *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Recenzja wydawnicza rozprawy habilitacyjnej dr Krzysztofa Łobosa pt.: *Organizacja przedsiębiorstwa wspierająca efektywność ekonomiczną*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Recenzja Wydawnicza rozprawy habilitacyjnej dr Ewy Frąckiewicz pt.: *System informacji marketingowej instytucji finansowych. Diagnoza i model*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010.

### **Recenzje dorobku naukowego:**

- Recenzja dorobku naukowego dr hab. Wandy Błaszczuk z Uniwersytetu Łódzkiego.
- Recenzja dorobku naukowego dr hab. Krzysztofa Łobosa z Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Recenzja dorobku naukowego dr hab. Mieczysława Morawskiego z Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Recenzja dorobku naukowego dr hab. Ewy Frąckiewicz z Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Recenzja dorobku naukowego prof. dr hab. Jana D. Antoszkiewicza ze Szkoły Głównej Handlowej.

### **Recenzje publikacji zwartych:**

- Recenzja wydawnicza pozycji pt.: *Człowiek, przedsiębiorstwo, gospodarka wobec wyzwań nowego wieku*, praca zbiorowa pod redakcją B. Podolec, Kraków 2002.

- Recenzja wydawnicza pozycji: Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
- Recenzja wydawnicza pozycji: Łobos K., *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Recenzja wydawnicza pozycji: Sikorski Cz., *Motywacja jako proces wymiany*, Difin, Warszawa 2004.
- Recenzja wydawnicza pozycji: *Restrukturyzacja Przedsiębiorstw. Analiza procesu przemian ekonomiczno-społecznych*, praca zbiorowa pod redakcją K. Kowalskiej, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004.
- Recenzja wydawnicza pozycji: *Elastyczność organizacji*, praca zbiorowa pod redakcją R. Krupskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Recenzja wydawnicza pozycji: Moczulska M., *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem* *Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011.

### Redakcje naukowe:

- Redakcja Naukowa Prac Naukowych Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie nr 3, Chrzanów 1999.
- Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka, praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2000, ss. 341.
- Redakcja Naukowa Prac Naukowych Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie nr 4, Chrzanów 2000.
- Redakcja Naukowa Prac Naukowych Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie nr 5, Chrzanów 2001.
- Redakcja Naukowa Prac Naukowych Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie nr 6, Chrzanów 2002.
- *Zachowania Organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego, Difin, Warszawa 2005, ss. 338.
- *Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007, ss. 462.
- *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, praca zbiorowa pod redakcją B. Mikuły, A. Pietruszki-Ortyl i A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007, ss. 293.

- *Metody i obszary zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007, s. 65-71.
- *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007, ss. 584.
- *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego, Difin, Warszawa 2009, ss. 555.
- *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego, Difin, Warszawa, 2009, ss. 568
- *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, ss. 214.

## Wykaz publikacji:

### Monografie i opracowania zwarte:

- Martyniak Z., Stabryła A., Podgórski A., Nehring A., Piekarczyk H., Borowiecki R., Lisiński M., Machaczka J., Potocki A., Puzia Z., Joniec B., Kasperski R., Teczek J., Siedlarz R., *Analiza wartości systemu żywienia zbiorowego w Krakowskich Zakładach Elektronicznych TELPOD w Krakowie*, Analiza Wartości. Materiały Informacyjne Uczelnianego Zespołu Badawczego ds. Analizy Wartości przy Wyższej Szkole Ekonomicznej, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1974, ss. 85.
- Lisiński M., Martyniak Z., Potocki A., *Techniki organizatorskie. Część II. Mierzenie pracy. Skrypt programowany*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1977, ss. 222.
- Lisiński M., Martyniak Z., Potocki A., *Badanie pracy*, Państwowe Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 1979, ss. 376.
- Lisiński M., Martyniak Z., Potocki A., *Techniki organizatorskie. Badanie pracy. Skrypt programowany*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1985, ss. 377.
- Potocki A., *Zarys metodyki przestrzennego organizowania przedsiębiorstwa przemysłowego*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, nr 93, Kraków 1990, ss. 164.

- Czekaj J., Martyniak Z., Potocki A., *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Stabill, Kraków 1991, ss. 70.
- Lisiński M., Martyniak Z., Potocki A., *Techniki organizatorskie. Badanie pracy, Wydanie II.*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1991, ss. 377.
- Potocki A., *Wybrane metody humanizacji pracy*, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków 1992, ss. 151.
- Mięka B., Potocki A., *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Antykwa, Kraków – Kluczbork 1997, ss. 186.
- Mięka B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, ss. 224.
- Potocki A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, ss. 132.
- Mięka B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002, ss. 182.
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003, ss. 319.
- Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008, ss. 176.
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011, ss. 264.

### **Rozdziały w monografiach i opracowaniach zwartych:**

- Potocki A., *Metody przestrzennego organizowania prac administracyjno-biurowych*, [w:] *Techniki organizatorskie. Zastosowania w organizowaniu prac administracyjno-biurowych*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1985, s. 109-146.
- Potocki A., Martyniak Z., *Problemy badania dehumanizacji prac administracyjno-biurowych*, [w:] *Techniki organizatorskie. Zastosowania w organizowaniu prac administracyjno-biurowych*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1985, s. 287-308.
- Potocki A., *Istota i ogólna charakterystyka prac administracyjno-biurowych*, [w:] *Wpływ postępu techniczno-organizacyjnego na poziom i strukturę trudności prac administracyjno-biurowych*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Zakład Narodowy

- Imienia Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków 1992, s. 7-15.
- Potocki A., *Podstawowe pojęcia w świetle literatury*, [w:] *Wpływ postępu techniczno-organizacyjnego na poziom i strukturę trudności prac administracyjno-biurowych*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków 1992, s. 47-51.
  - Potocki A., *Klasyfikacja poziomów postępu technicznego ze szczególnym uwzględnieniem prac administracyjno-biurowych*, [w:] *Wpływ postępu techniczno-organizacyjnego na poziom i strukturę trudności prac administracyjno-biurowych*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków 1992, s. 52-68.
  - Potocki A., Mesjasz Cz., *Narzędzia uzupełniające*, [w:] *Wpływ postępu techniczno-organizacyjnego na poziom i strukturę trudności prac administracyjno-biurowych*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków 1992, s. 120-130.
  - Potocki A., Mesjasz Cz., *Pilotażowe sprawdzenie narzędzi pomocniczych*, [w:] *Wpływ postępu techniczno-organizacyjnego na poziom i strukturę trudności prac administracyjno-biurowych*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków 1992, s. 146-148.
  - Potocki A., *Metody przestrzennego organizowania prac administracyjno-biurowych*, [w:] *Techniki organizatorskie. Zastosowania w organizowaniu prac administracyjno-biurowych. Wydanie II zmienione*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 37-59.
  - Czekał J., Potocki A., Wdowiak W., *Mierzenie i normowanie czasu pracy administracyjno-biurowej*, [w:] *Techniki organizatorskie. Zastosowania w organizowaniu prac administracyjno-biurowych, Wydanie II zmienione*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 111-130.
  - Martyniak Z., Potocki A., *Problemy badania dehumanizacji prac administracyjno-biurowych*, [w:] *Techniki organizatorskie. Zastosowania w organizowaniu prac administracyjno-biurowych, Wydanie II zmienione*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 150-166.

- Potocki A., *Zastosowanie analizy wartości do usprawniania wybranych procedur administracyjnych w urzędzie gminy*, [w:] *Nowoczesne metody usprawniania procesów informacyjnych w organizacjach gospodarczych i administracyjnych*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 14-19.
- Potocki A., *Metoda KIWA*, [w:] *Nowoczesne metody usprawniania procesów informacyjnych w organizacjach gospodarczych i administracyjnych*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 35-39.
- Potocki A., *Pilotażowe sprawdzenie metody ASTEX*, [w:] *Nowoczesne metody usprawniania procesów informacyjnych w organizacjach gospodarczych i administracyjnych*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 48-54.
- Potocki A., *Zastosowanie metody KIWA do racjonalizacji procedury przeszeregowań płacowych*, [w:] *Nowoczesne metody usprawniania procesów informacyjnych w organizacjach gospodarczych i administracyjnych*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 55-81.
- Potocki A., *KSS – metoda analizy systemu komunikacji (Kommunikations-System-Studie)*, [w:] *Nowoczesne metody usprawniania procesów informacyjnych w organizacjach gospodarczych i administracyjnych*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 147-153.
- Potocki A., *Metoda ASTEX*, [w:] *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997, s. 27-37.
- Potocki A., *Koła jakości*, [w:] *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997, s. 68-73.
- Potocki A., *Radar personalny*, [w:] *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997, s. 74-81.
- Potocki A., *Metoda ASTEX*, [w:] *Nowe metody organizacji i zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 141-152.



- Potocki A., *Metoda analizy systemu komunikacji KSS*, [w:] *Nowe metody organizacji i zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 153-160.
- Potocki A., *Metoda analizy wartości informacji i komunikowania KIWA*, [w:] *Nowe metody organizacji i zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 161-167.
- Potocki A., *Metoda ustalania obsad osobowych w sferze zarządzania R. Rosenkranza*, [w:] *Nowe metody organizacji i zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 233-242.
- Potocki A., *Metoda ustalania obsad osobowych w sferze zarządzania J. Müllera-Pleussa*, [w:] *Nowe metody organizacji i zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 243-252.
- Potocki A., *Metodyka kształtowania innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego*, [w:] *Nowe metody organizacji i zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 290-298.
- Potocki A., *Metoda radaru personalnego*, [w:] *Nowe metody organizacji i zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 313-322.
- Mięka B., Potocki A., *Metoda grup autonomicznych*, [w:] *Nowe metody organizacji i zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 214-224.
- Mięka B., Potocki A., *Lista kontrolna oceny uciążliwości pracy biurowej*, [w:] *Nowe metody organizacji i zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Martyniaka, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 353-363.
- Gach D., Potocki A., *Wpływ innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego na konkurencyjność firmy*, [w:] *Zarządzanie kadrami jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod redakcją Cz. Sikorskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 131-142.
- Potocki A., Skrzypek J., Wilusz T., Mięka B., *Metody zespołowego komunikowania się ukierunkowane na innowacje i partycypację*, [w:] *Zarządzanie informacją i komunikacją. Zagadnienia wybrane w świetle studiów i badań empirycznych*, praca zbiorowa

wa pod redakcją Z. Martyniaka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 102-165.

- Potocki A., Pietruszka A., *Zaufanie w aliansach strategicznych przedsiębiorstw*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000, s. 344-354.
- Potocki A., Pietruszka A., *Metodyka organizowania aliansów strategicznych przedsiębiorstw*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2000, s. 41-54.
- Potocki A., *Możliwości wykorzystania Group-TeamWare i Open Space Technology w rozwiązywaniu strategicznych problemów przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, praca zbiorowa pod redakcją R. Krupskiego, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk i Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2001, s. 329-346.
- Gach D., Potocki A., *Zespołowość w wybranych japońskich metodach zarządzania jakością*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, tom 4: Zarządzanie zmianami*, praca zbiorowa pod redakcją T. Wawaka, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001, s. 591-602.
- Potocki A., *Wybrane metody „wielkiej przestrzeni komunikacyjnej”*, [w:] *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metody i techniki zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją W. Błaszczyk i B. Kaczmarka, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001, s. 205-215.
- Potocki A., *Sylwetka absolwenta Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, [w:] *Docelowy model kształcenia na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 27-34.
- Potocki A., *Kultura organizacyjna firmy a jej zachowania strategiczne*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Szkoła Główna Handlowa, Katedra Zarządzania w Gospodarce, Kazimierz Dolny – Warszawa 2002, s. 473-480.
- Potocki A., *Niektóre pożądane i niewskazane typy zachowań uczestników komunikowania się*, [w:] *Polskie doświadczenia w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego. Dylematy cywilizacyjno-kulturowe*, praca zbiorowa pod redakcją L.H. Habera,

Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kraków 2002, s. 71-78.

- Potocki A., *Wpływ globalizacji na działania współczesnych menedżerów*, [w:] *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod redakcją R. Borowieckiego i A. Jakiego, TNOiK – Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa-Kraków 2002, s. 251-256.
- Potocki A., *Die amerikanische Methode des Teammanagements von D. Petersen*, [w:] *Berichte aus dem Fachbereich Wirtschaft Organisation und Management*, Fachhochschule Münster 2002, s. 103-112.
- Potocki A., *Sluchanie jako istotny element bezpośredniej komunikacji interpersonalnej w zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, praca zbiorowa pod redakcją A. Stabryły, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002, s. 595-603.
- Potocki A., *Globalizacja a umiejętności menedżerów*, [w:] *FUTURE 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod redakcją E. Skrzypek, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002, s. 371-381.
- Potocki A., *Kultura organizacyjna firmy a jej zachowania strategiczne*, [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Dworzeckiego, Euro Expert Grupa Doradcza sp. z o.o., Warszawa 2002, s. 288-296.
- Potocki A., *Wybrane metody rozwiązywania problemów i kreowania innowacji oparte na odpowiednio zorganizowanej komunikacji*, [w:] *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka gospodarcza*, praca zbiorowa pod redakcją E. Urbańczyka, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Zeszyt nr 378, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 43, Szczecin 2004, s. 1083-1096.
- Potocki A., *Zespołowe zarządzanie jakością – charakterystyka wybranych metod*, [w:] *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, tom 2*, praca zbiorowa pod redakcją A. Stabryły, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004, s. 189-198.
- Potocki A., *Konflikty w organizacji*, [w:] *Zachowania Organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego, Difin, Warszawa 2005, ss. 338.
- Potocki A., *Komunikowanie się jako instrument kształtowania pożądanых zachowań organizacyjnych*, [w:] *Zachowania Or-*

- ganizacyjne. *Wybrane zagadnienia*, praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego, Difin, Warszawa 2005, ss. 338.
- Potocki A., *Negocjacje – nowoczesna metoda zarządzania konfliktem*, [w:] *Przemiany społeczne, ekonomiczne i organizacyjne we współczesnej gospodarce polskiej*, praca zbiorowa pod redakcją K. Hanusik, U. Łangowskiej-Szcześniak i S. Sokołowskiej, Uniwersytet Opolski, Opole 2005, s. 287-299.
  - Gach D., Mikula B., Potocki A., *Dysfunkcje w innowacyjno-partycypacyjnym zarządzaniu w wybranych przedsiębiorstwach Małopolski*, [w:] *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, praca zbiorowa pod redakcją Z. Janowskiej, J. Cewińskiej i K. Wojtaszczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 314-326.
  - Potocki A., *Wybrane nowoczesne metody zarządzania konfliktem interpersonalnym i grupowym*, [w:] *Zarządzanie procesami rynkowymi*, praca zbiorowa pod redakcją D. Fatuły, Wydział Zarządzania i Marketingu Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2005, s. 13-23.
  - Potocki A., *Komunikacyjne aspekty zarządzania konfliktem*, [w:] *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, tom 2*, praca zbiorowa pod redakcją A. Stabryły, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006, s. 161-168.
  - Potocki A., *Negocjacje – metoda komunikacji jako narzędzie zarządzania konfliktem*, [w:] *Procesy kształtowania nowoczesnej gospodarki*, praca zbiorowa pod redakcją D. Fatuły, Wydział Zarządzania i Marketingu Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2006, s. 197-210.
  - Potocki A., *Metoda wewnętrznego marketingu personalnego – narzędzie rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, praca zbiorowa pod redakcją M. Czerwińskiej, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 197-202.
  - Potocki A., *Obrady i ich formy*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, praca zbiorowa pod redakcją B. Mikuły, A. Pietruszki-Ortyl i A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007, s. 200-214.
  - Potocki A., *Technika otwartej przestrzeni – (Open Space- Technology)*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, praca zbiorowa pod redakcją B. Mi-

- kuły, A. Pietruszki-Ortyl i A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007, s. 229-232.
- Potocki A., *Group-TeamWare*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, praca zbiorowa pod redakcją B. Mikuły, A. Pietruszki-Ortyl i A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007, s. 233-242.
  - Potocki A., *Analiza wartości informacji i komunikowania jako alternatywne narzędzie ich racjonalizacji*, [w:] *Metody i obszary zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007, s. 65-71.
  - Potocki A., *Komunikacja jako instrument kształtowania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie*, [w:] *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007, s. 243-251.
  - Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zaufanie jako fundament alianów strategicznych*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach zakłóceń na rynkach finansowych*, praca zbiorowa pod redakcją J. Bielińskiego i M. Czerwieńskiej, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2008, s. 540-549.
  - Potocki A., Winkler R., *Proces komunikowania się w przedsiębiorstwie w kontekście globalizacji*, [w:] *Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, praca zbiorowa pod redakcją J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008, s. 38-45.
  - Potocki A., *Kontrola jako instrument kształtowania zachowań organizacyjnych – opinie menedżerów*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym, nr 1, Tom 2*, praca zbiorowa pod redakcją A. Stabryły, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 304-310.
  - Potocki A., *Kontrola jako instrument kształtowania zachowań organizacyjnych – opinie kontrolowanych*, [w:] *Zarządzanie rozwojem ekonomicznym. Wybrane aspekty*, praca zbiorowa pod redakcją D. Fatuły, Wydział Ekonomii i Zarządzania Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2008, s. 123-131.
  - Potocki A., Winkler R., *Proces komunikowania się w przedsiębiorstwie w kontekście globalizacji*, [w:] *Współczesne problemy w zarządzaniu organizacjami*, praca zbiorowa pod redakcją W. Adamusa, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. –

- Oficyna Wydawnicza Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2008, s. 111-121.
- Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Wybrane złożone typologie kultur organizacji*, [w:] *Współczesne problemy w zarządzaniu organizacjami*, praca zbiorowa pod redakcją W. Adamusa, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2008, s. 74-91.
  - Potocki A., *Wewnętrzna komunikacja werbalna w wybranych przedsiębiorstwach Małopolski w warunkach globalizacji*, [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 537-547.
  - Potocki A., Makowiec M., *The Controlling Function in the Management Process and the Role of the Manager in Its Formation (Exemplified by Case Studies of Selected Organisations in the Małopolskie Voivodeship)*, [w:] *Entrepreneurs and managers. Improving practice, developing theory*, praca zbiorowa pod redakcją A.Z. Nowaka, B. Glinki i P. Hensela, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 62-73.
  - Potocki A., *Metoda zespołowego zarządzania jakością D. Petersena*, [w:] *Narzędzia zarządzania w obliczu kryzysu. Wybrane aspekty*, praca zbiorowa pod redakcją D. Fatuły, Wydział Ekonomii i Zarządzania Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2009, s. 9-17.
  - Łukasik P., Potocki A., *Klaster – forma współpracy między organizacjami*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod redakcją H. Bienioka i T. Kraśnickiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 250-254.
  - Potocki A., Łukasik P., *Niektóre dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi jako skutek kryzysu gospodarczego*, [w:] *Zarządzanie w kryzysie*, praca zbiorowa pod redakcją A. Stabryły, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 113-119.
  - Potocki A., *Wypalenie zawodowe – współczesna forma dehumanizacji pracy*, [w:] *Problemy pracy i polityki społecznej. Księga jubileuszowa dedykowana Prof. A. Szalkowskiemu*, praca zbiorowa pod redakcją B. Szopy, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 105-110.

- Potocki A., *Wiedza spersonalizowana a zarządzanie jakością*, [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją J. Czekaja i M. Lisińskiego, UEK oraz Fundacja UEK, Kraków 2011, s. 49-73.
- Potocki A., *Komunikacja jako proces zarządzania wiedzą*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 33-57.

### Opublikowane artykuły i prace naukowe:

- Potocki A., Nalepka A., *Wybrane aspekty powiązań informacyjnych na przykładzie urzędu miasta i gminy w Piwnicznej*, „Organizacja – Metody – Technika” 1975, nr 8-9, s. 35-38.
- Potocki A., *Analiza informacji w dokumentach jako środek racjonalizacji procedur administracyjnych*, „Organizacja – Metody – Technika” 1975, nr 11, s. 35-37.
- Potocki A., Lisiński M., *Formy organizacyjne stosowania analizy wartości w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Zeszyty Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Zeszyt nr 71, Kraków 1975, s. 181-201.
- Potocki A., Nalepka A., *Analiza wydawania decyzji administracyjnych przez urząd miasta i gminy Piwniczna*, „Organizacja – Metody – Technika” 1976, nr 2, s. 32-34.
- Potocki A., Lisiński M., *Badanie hierarchii funkcji w analizie wartości*, Zeszyty Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 83, Kraków 1977, s. 107-126.
- Potocki A., *Zastosowanie metody H. Schmigalli do optymalizacji rozmieszczenia stanowisk biurowych (na przykładzie działu księgowości Odlewni Żeliwa WĘGIERSKA GÓRKA)*, Zeszyty Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 105, Kraków 1978, s. 39-54.
- Potocki A., *Rozmieszczenie stanowisk biurowych metodą Blocha-Schmigalli*, „Przegląd Organizacji” 1978, nr 2, s. 81-84.
- Potocki A., *Kierunki badań nad racjonalnym wykorzystaniem przestrzeni w pracach biurowych*, Zeszyty Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 124, Kraków 1979, s. 167-177.
- Potocki A., *Zasady przestrzennego organizowania prac administracyjno-biurowych*, Zeszyty Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 135, Kraków 1980, s. 23-33.

- Potocki A., *Zarys metodyki przestrzennego organizowania prac administracyjno-biurowych*, Zeszyty Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 146, Kraków 1981, s. 39-58.
- Potocki A., *Pojęcie i klasyfikacja prac biurowych*, Zeszyty Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 157, Kraków 1982, s. 23-42.
- Potocki A., *Wybrane metody badania czynników dehumanizacji pracy biurowej w warunkach automatyzacji przetwarzania informacji*, Zeszyty Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 177, Kraków 1983, s. 45-76.
- Potocki A., *Wyniki badań ankietowych nad klimatem organizacyjnym w Centrum Obliczeniowym HiL w Krakowie*, Zeszyty Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 190, Kraków 1984, s. 43-54.
- Potocki A., *Elementy zhumanizowanej organizacji stanowiska operatorskiego perforacji kart w ośrodkach eto (na przykładzie Centrum Obliczeniowego HiL w Krakowie)*, „Przegląd Organizacji” 1984, nr 11, s. 22-24.
- Potocki A., *Elementy zhumanizowanej organizacji pracy na wybranych stanowiskach operatorskich w ośrodku komputerowym*, Zeszyty Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 214, Kraków 1986, s. 5-19.
- Potocki A., *Próba zastosowania metody Office-Modapts do normowania pracy operatorek perforacji kart*, Zeszyty Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 214, Kraków 1986, s. 39-50.
- Potocki A., *Teoretyczne przesłanki organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego*, Zeszyty Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 236, Kraków 1987, s. 37-50.
- Potocki A., Czekaj J., Martyniak M., *Metody wartościowania, normowania i koordynowania pracy w ośrodku komputerowym*, „Acta Universitatis Lodzianensis: Folia Oeconomica” 1987, nr 67, s. 133-153.
- Potocki A., Marek T., Piekarczyk H., *Projektowanie zhumanizowanej organizacji wybranych stanowisk w sferze zautomatyzowanych i zmechanizowanych prac administracyjno-biurowych*, „Acta Universitatis Lodzianensis: Folia Oeconomica”, 1987, nr 67, s. 154-175.
- Potocki A., *Humanizacyjne aspekty przestrzennego organizowania pracy*, „Humanizacja Pracy” 1987, nr 5, s. 22-31.



- Potocki A., *Typologia postępu technicznego w pracach administracyjno-biurowych*, Zeszyty Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 259, Kraków 1988, s. 5-21.
- Potocki A., *Zasady przestrzennego organizowania stanowisk pracy*, „Problemy Organizacji” 1988, nr 1, s. 135-153.
- Potocki A., *Zarys metodyki przestrzennego organizowania obiektów pełniących funkcje doskonalenia kadr w przedsiębiorstwie przemysłowym*, „Doskonalenie Kadr Kierowniczych” 1988, nr 7-8, s. 34-43.
- Potocki A., *Koncepcje metodyczne planowania przestrzennego procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1989, nr 3, s. 15-18.
- Potocki A., *Metodyka przestrzennego organizowania procesów wytwórczych w przedsiębiorstwie przemysłowym*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1989, nr 4, s. 6-8.
- Potocki A., *Zarys metodyki przestrzennego organizowania funkcji socjalno-bytowej w przedsiębiorstwie przemysłowym (na przykładzie obiektów pełniących funkcje regeneracji sił w pracy)*, Zeszyty Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 291, Kraków 1989, s. 95-111.
- Potocki A., Mesjasz Cz., *Analiza poziomu postępu technicznego w pracach administracyjno-biurowych (badania pilotażowe)*, Zeszyty Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 291, s. 25-45.
- Potocki A., *Organizacja przestrzeni pracy w walce ze zmęczeniem*, „Humanizacja Pracy” 1989, nr 4, s. 49-56.
- Potocki A., *Zarys metodyki przestrzennego organizowania procesów pomocniczych w przedsiębiorstwie przemysłowym (na przykładzie gospodarki magazynowej)*, Zeszyty Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 311, Kraków 1990, s. 81-95.
- Potocki A., *Zarys metodyki przestrzennego organizowania procesów pomocniczych w przedsiębiorstwie przemysłowym na przykładzie gospodarki magazynowej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 311, Kraków 1990, s. 81-95.
- Czekaj J., Potocki A., *Metoda ASTEX*, „Problemy Organizacji” 1990, nr 3-4, s. 130-145.
- Potocki A., *KIWA – analiza wartości informacji i komunikowania*, „Problemy Organizacji” 1990, nr 3-4, s. 190-199.
- Potocki A., *Próba systematyzacji metod humanizacji organizacji pracy*, „Humanizacja Pracy” 1991, nr 1-3, s. 117-122.

- Czekaj J., Potocki A., *Rozkład poziomów i struktury trudności prac administracyjno-biurowych w zależności od wybranych czynników organizacyjnych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 348, Kraków 1991, s. 39-53.
- Potocki A., *Wyniki badań ankietowych w zakresie techniczno-organizacyjnych aspektów pracy administracyjno-biurowej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Zeszyt nr 348, Kraków 1991, s. 55-63.
- Czekaj J., Potocki A., *Zależności między postępowaniem technicznym, techniczno-organizacyjnym a trudnością prac administracyjno-biurowych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 373, Kraków 1992, s. 15-29.
- Potocki A., *Wartość przestrzenna w organizowaniu przedsiębiorstwa przemysłowego*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 373, Kraków 1992, s. 43-50.
- Potocki A., *Job Sharing – dzielenie pracy*, „Humanizacja Pracy” 1992, nr 4, s. 23-28.
- Czekaj J., Potocki A., *Wpływ postępu technicznego na trudność prac administracyjno-biurowych*, „Humanizacja Pracy” 1993, nr 1, s. 27-32.
- Potocki A., *Metody humanizacji organizacji pracy oparte na wyzwalaniu aktywności wykonawców*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Zeszyt nr 412, Kraków 1993, s. 19-29.
- Potocki A., *Bariery wdrażania nowych zhumanizowanych metod organizacji pracy*, „Humanizacja Pracy” 1993, nr 4, s. 35-39.
- Potocki A., *Radar personalny – metoda oceny przełożonego*, „Humanizacja Pracy” 1993, nr 5-6, s. 56-65.
- Potocki A., *KSS – metoda analizy systemu komunikacji (Kommunikations-System-Studie)*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 428, Kraków 1994, s. 11-18.
- Potocki A., *Obrady narzędziem zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, „Humanizacja Pracy” 1994, nr 4, s. 26-35.
- Potocki A., *Typologia metod i technik organizatorskich w ujęciu G. Schmidta*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 445, Kraków 1994, s. 7-18.
- Potocki A., *Metoda ustalania obsad osobowych w sferze zarządzania R. Rosenkranza*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Zeszyt nr 458, Kraków 1995, s. 31-45.
- Potocki A., *Metodyka kształtowania innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego*, „Humanizacja Pracy” 1996, nr 3, s. 33-41.

- Mięka B., Potocki A., *Metodyka wdrażania grup autonomicznych*, „Problemy Jakości” 1996, nr 12, s. 30-34.
- Potocki A., *Badania nad humanizacją pracy w Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, „Humanizacja Pracy” 1997, nr 1, s. 72-83.
- Potocki A., *Metoda Müllera-Pleussa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 486, Kraków 1997, s. 17-25.
- Potocki A., *Metoda zespołowego zarządzania jakością D. Petersena*, „Problemy Jakości” 1997, nr 4, s. 14-16.
- Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy w sferze zarządzania. Komunikat*, „Humanizacja pracy” 1997, nr 2, s. 73-74.
- Potocki A., *Metoda wewnętrznego marketingu personalnego*, „Problemy Jakości” 1997, nr 9, s. 2-5.
- Potocki A., *Czasowe aspekty wdrażania zmian organizacyjnych*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Prace Naukowe nr 1, Chrzanów 1997, s. 83-93.
- Potocki A., *Zhumanizowane metody organizacji czasu pracy*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 506, Kraków 1998, s. 17-30.
- Gach D., Potocki A., Mięka B., *Wybrane metody zespołowego komunikowania się ukierunkowane na innowacje i partycypację*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie nr 2, Chrzanów 1998, s. 67-88.
- Potocki A., *Zhumanizowane metody organizacji czasu pracy*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 506, Kraków 1998, s. 17-30.
- Potocki A., *Wdrożenia innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego*, „Humanizacja Pracy” 1998, nr 5-6.
- Obora H., Potocki A., *Zastosowanie tabeli współzależności (powiązań) do ustalania hierarchii oczekiwań klienta w metodzie QFD*, „Problemy Jakości” 1999, nr 3, s. 15-17.
- Gach D., Potocki A., *Zespołowość w wybranych metodach zarządzania jakością*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie nr 3, Chrzanów 1999, s. 27-43.
- Potocki A., *GroupWare – metoda komputerowego wspomaganie pracy zespołowej w komunikowaniu*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 534, Kraków 2000, s. 13-21.

- Gach D., Mięka B., Potocki A., *Niektóre metody zespołowego zarządzania jakością*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 534, Kraków 2000, s. 91-109.
- Potocki A., *Pozawerbalne metody wspomagania komunikowania się w organizacji*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie nr 4, Chrzanów 2000, s. 159-168.
- Potocki A., *Wybrane aspekty zarządzania sieciami przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 554, Kraków 2000, s. 5-15.
- Mięka B., Potocki A., *Wstęp do typologii metod zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 554, Kraków 2000, s. 17-24.
- Potocki A., Winkler R., *Zasady wdrażania elastycznych form organizacji czasu pracy*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie nr 5, Chrzanów 2001, s. 87-101.
- Potocki A., *Wybrane instrumenty wspomagające komunikowanie się menedżerów z podwładnymi*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 564, Kraków 2001, s. 39-51.
- Potocki A., *Adaptacja kultury organizacyjnej jako istotny element aliansów strategicznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 1, s. 20-32.
- Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Przegląd wybranych modeli kultur organizacyjnych*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie nr 6, Chrzanów 2002, s. 51-71.
- Potocki A., *Kultura organizacyjna jako instrument zarządzania*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie nr 6, Chrzanów 2002, s. 39-49.
- Palka J., Potocki A., *Metody grupowego transferu i tworzenia wiedzy w organizacji*, „Problemy Jakości” 2003, nr 4, s. 6-10.
- Potocki A., Pietruszka-Ortyl A., *Wstęp do typologii kultur organizacyjnych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 626, Kraków 2003, s. 57-76.
- Potocki A., *Wybrane metody doskonalenia wewnętrznej komunikacji interpersonalnej w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 626, Kraków 2003, s. 87-102.

- Gach D., Potocki A. *Psychosocjologiczne uwarunkowania komputerowego wspomaganie pracy zespołowej*, [w:] *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, praca zbiorowa pod redakcją E. Niedzielskiej, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1044, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s.148-158.
- Potocki A., Gach D., *Psychologiczne uwarunkowania komputerowego wspomaganie pracy zespołowej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 1044 Wrocław 2004, s. 148-158.
- Potocki A., *Globalizacja a zachowania organizacyjne menedżerów*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 647, Kraków 2004, s. 5-20.
- Potocki A., Mięka B., *Programy integracji prac wykonawczych i koncepcyjnych: ASTEX i Kaizen*, „Humanizacja Pracy” 2004, nr 6, s. 81-92.
- Potocki A., *Miejsce konfliktów w organizacji*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie nr 8, Chrzanów 2004, s. 221-239.
- Potocki A., *Integracyjne funkcje komunikacji w przedsiębiorstwie a zmiany organizacyjne*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją J. Skalika, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu Nr 1092, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 329-335.
- Potocki A., *Metodyka zarządzania aliansami strategicznymi przedsiębiorstw*, [w:] *Wybrane aspekty zarządzania organizacjami*, praca zbiorowa pod redakcją W. Adamusa, Zeszyty Naukowe Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2005, s. 105-119.
- Potocki A., *Nowoczesne metody zarządzania konfliktem w organizacjach*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 672, Kraków 2005, s. 5-18.
- Potocki A., Pietruszka-Ortyl A., *Zaufanie jako kluczowy element kapitału relacyjnego aliantów*, [w:] *Wybrane aspekty zarządzania organizacjami*, praca zbiorowa pod redakcją W. Adamusa, Zeszyty Naukowe Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2005, s. 141-161.

- Potocki A., Winkler R., *KKS (Die Kommunikations-System-Studie) jako metoda kształtowania komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, „Problemy Jakości” 2006, nr 4, s. 15-19.
- Potocki A., *Istota i komponenty zachowań organizacyjnych (ZWO – zachowań w organizacji)*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 715, Kraków 2006, s. 5-25.
- Potocki A., *Metoda D. Dany jako komunikacyjny instrument zarządzania konfliktem*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Zeszyt nr 765, Kraków 2008, s. 81-92.
- Potocki A., Makowiec M., *Funkcja kontroli w procesie zarządzania i rola menedżera w jej kształtowaniu (na przykładzie wybranych małopolskich organizacji)*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 4, s. 45-56.
- Makowiec M., Potocki A., *Optymalizacja zatrudnienia jako czynnik sukcesu organizacji – propozycja metodologiczna*, [w:] *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, praca zbiorowa pod redakcją M. Czerskiej i H. Czubasiewicz, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 2/3, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 1036-1049.
- Makowiec M., Potocki A., *Menedżerowie XXI wieku a idee humanizacji zarządzania*, „Humanizacja Pracy” 2009, nr 2, s. 9-21.
- Potocki A., *Rola komunikacji w kształtowaniu zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Zeszyt nr 801, Kraków 2009, s. 5-17.
- Potocki A., Łukasik P., *Globalny kryzys ekonomiczny a strategię organizacji gospodarczych*, [w:] *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, praca zbiorowa pod redakcją W. Błaszczyk, I. Bednarskiej-Wnuk i P. Kuźbik, „Acta Universitas Lodziensis, Folia Oeconomika”, nr 234, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 45-53.
- Potocki A., *Kontrola jako instrument kształtowania zachowań organizacyjnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Zeszyt nr 820, Kraków 2010, s. 5-14.
- Potocki A., *Aktywny przekaz jako instrument menedżera w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, praca zbiorowa pod redakcją T. Listwana i A. Witkowskiego, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego im. Oskara Langego we Wrocławiu, Nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 439-448.

- Potocki A., Łukasik P., *Klaster jako forma organizacyjna współpracy gospodarczej opartej na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Zeszyt nr 871, Kraków 2011, s. 45-57.
- Potocki A., *Metody zarządzania jakością oparte na wiedzy zespołowej*, [w:] *Systemowe aspekty zarządzania organizacjami*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 4/1, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2011, s. 287-298.
- Potocki A., *Znaczenie zespołowych metod generowania i wykorzystania wiedzy w organizacji*, [w:] *Drogi dochodzenia do społeczeństwa informacyjnego. Stan obecny, perspektywy rozwoju i ograniczenia, Tom II*, Zeszyty Naukowe nr 651, Ekonomiczne problemy usług nr 68, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 549-555.

### **Uczestnictwo w konferencjach naukowych i wygłoszone referaty:**

- Potocki A., *Bariery wdrażania zhumanizowanych metod pracy*, referat wygłoszony na Sympozjum nt.: *Humanizacja pracy w dobie przemian społeczno-gospodarczych*, Warszawa 20 kwietnia 1993.
- Potocki A., *Metodyka kształtowania innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego*, referat wygłoszony na forum Komisji Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk Oddz. w Krakowie, Kraków 3 marca 1995.
- Potocki A., *Wyniki badań nad możliwością wdrożenia innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego*, referat wygłoszony na Konferencji Naukowej z Okazji 30-lecia „Humanizacji Pracy”, Warszawa 24 maja 1997.
- Potocki A., Gach D., *Wpływ innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego na konkurencyjność firmy*, referat wygłoszony na Międzynarodowej Konferencji Naukowej nt.: *Zarządzanie kadrami jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, Łódź 12-13 września 1997.
- Potocki A., *Ewolucja organizacji pracy*, wykład inauguracyjny wygłoszony 1 października 1998 r. w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 1998.

- Potocki A., *Die amerikanische Methode des Quality-Team Management nach Petersen*, referat wygłoszony na Międzynarodowej Konferencji Naukowej nt.: *Management. Forschung, Praxis, Didaktik*, zorganizowanej przez Fachhochschule Muenster, Muenster 20 września 1999.
- Potocki A., *Ewolucja organizacji pracy*, wykład inauguracyjny wygłoszony 1 października 1998 r. w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 1998.
- Potocki A., Pietruszka A., *Metodyka organizowania aliansów strategicznych przedsiębiorstw*, referat wygłoszony podczas konferencji naukowej nt.: *Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria i praktyka*, zorganizowanej przez Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 28 czerwiec 2000.
- Potocki A., Pietruszka A., *Zaufanie w aliansach strategicznych przedsiębiorstw*, referat wygłoszony podczas konferencji naukowej nt.: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, zorganizowanej przez Katedrę Systemów i Technik Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Boszkowo 17-18 października 2000.
- Potocki A., *Możliwości wykorzystania Group-TeamWare i Open Space Technology w rozwiązywaniu strategicznych problemów przedsiębiorstwa*, referat wygłoszony podczas konferencji naukowej nt.: *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, zorganizowanej przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz Wałbrzyską Wyższą Szkołę Zarządzania i Przedsiębiorczości, Książ 6-7 kwietnia 2001.
- Potocki A., *Wybrane metody „wielkiej przestrzeni komunikacyjnej”*, referat wygłoszony na Międzynarodowej Konferencji Naukowej nt.: *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu*, zorganizowanej przez Katedrę Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 20-21 września 2001.
- Potocki A., *Niektóre pożądane i niewskazane typy zachowań uczestników komunikowania się*, referat wygłoszony na Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej nt.: *Polskie doświadczenia w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego. Dylematy cywilizacyjno-kulturowe*, zorganizowanej przez Akademię Górniczo-Hutniczą w Krakowie, Kraków 28 września 2001.
- Potocki A., *Sylwetka absolwenta Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, referat wygłoszony podczas konferencji dydaktycznej nt.: *Docelowy model kształcenia na Wydziale*



*Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, zorganizowanej z okazji 10-lecia Wydziału Zarządzania przez Wydział Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Dobczyce 21 marca 2002 r.

- Potocki A., *Kultura organizacyjna firmy a jej zachowania strategiczne*, referat wygłoszony podczas konferencji naukowej nt.: *Przedsiębiorstwo partnerskie*”, zorganizowanej przez Katedrę Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Kazimierz Dolny 9-11 maja 2002.
- Potocki A., *Słuchanie jako istotny element bezpośredniej komunikacji interpersonalnej w zarządzaniu*, referat wygłoszony podczas konferencji naukowej nt.: *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, zorganizowanej przez Katedrę Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Szczawnica 26-29 września 2002.
- Potocki A., *Wpływ globalizacji na działania współczesnych menedżerów*, referat wygłoszony na VIII Międzynarodowej Konferencji Naukowej nt.: *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstwa*, zorganizowanej przez TNO-iK Warszawa i Akademię Ekonomiczną w Krakowie, Karlskrona 12 października 2002.
- Potocki A., *Globalizacja a umiejętności menedżerów*, referat wygłoszony podczas konferencji naukowej nt.: *FUTURE 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, zorganizowanej przez Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Kazimierz Dolny 29 listopada – 1 grudnia 2002.
- Potocki A., *Niektóre pożądane i niewskazane typy zachowań uczestników komunikowania się*, referat wygłoszony podczas konferencji naukowej nt.: *Polskie doświadczenia w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego. Dylematy cywilizacyjno-kulturowe*, zorganizowanej przez Akademię Górniczo-Hutniczą w Krakowie, Kraków 2002.
- Potocki A., *Zespołowe zarządzanie jakością – charakterystyka wybranych metod*, referat wygłoszony podczas konferencji naukowej nt.: *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, zorganizowanej przez Katedrę Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Krynica 16-19 września 2004.
- Potocki A., Gach D., *Psychologiczne uwarunkowania komputerowego wspomaganie pracy zespołowej*, referat wygłoszony pod-

czas konferencji naukowej nt.: *NTIZ (Nowoczesne Technologie Informatyczne Zarządzania) 2004*, zorganizowanej przez Akademię Ekonomiczną im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1-2 listopada 2004.

- Potocki A., *Negocjacje – nowoczesna metoda zarządzania konfliktem*, referat wygłoszony na ogólnopolskiej konferencji naukowej nt.: *Przemiany gospodarczo-społeczne w Polsce na początku XXI wieku*, zorganizowanej przez Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Opolskiego, Opole 27 września 2005.
- Potocki A., *Integracyjne funkcje komunikacji w przedsiębiorstwie a zmiany organizacyjne*, referat wygłoszony podczas konferencji naukowej nt.: *Zmiana warunkiem sukcesu 2005. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, zorganizowanej przez Akademię Ekonomiczną im. Oskara Langego we Wrocławiu, Kudowa Zdrój, 27-29 listopada 2005.
- Potocki A., *Negocjacje – metoda komunikacji narzędziem zarządzania konfliktem*, referat wygłoszony podczas VI międzynarodowej konferencji naukowej nt.: *Państwo, gospodarka, społeczeństwo*, zorganizowanej przez Krakowską Szkołę Wyższą im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 28-29 maja 2006.
- Potocki A., *Analiza wartości informacji i komunikowania jako alternatywne narzędzie ich racjonalizacji*, referat wygłoszony podczas VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej nt.: *Państwo, Gospodarka, Społeczeństwo*, zorganizowanej przez Krakowską Szkołę Wyższą im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 28-29 maja 2007.
- Potocki A., *Metoda wewnętrznego marketingu personalnego – narzędzie rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, referat wygłoszony podczas VII Konferencji Naukowej nt.: *Strategia lizbońska a zarządzanie wartością – kapitał intelektualny jako źródło wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, zorganizowanej przez Katedrę Ekonomiki Przedsiębiorstw oraz Katedrę Bankowości i Finansów Uniwersytetu Gdańskiego, a także Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej, Gdańsk – Sztokholm 6-9 października 2007.
- Potocki A., Winkler R., *Proces komunikowania się w przedsiębiorstwie w kontekście globalizacji*, referat wygłoszony podczas XII Konferencji Naukowej nt.: *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem NZP 08*, zorganizowanej pod patronatem JM Rektora Uniwersytetu Zielonogórskiego, zorganizowanej przez Katedrę

Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji, Skwierzyna 25-27 maja 2008.

- Potocki A., *Kontrola jako instrument kształtowania zachowań organizacyjnych – opinie menedżerów*, referat wygłoszony podczas V Międzynarodowej Konferencji Naukowej nt.: *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, zorganizowanej przez Katedrę Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Polańczyk 10-13 września 2008.
- Potocki A., *Metoda zespołowego zarządzania jakością D. Petersena*, referat wygłoszony na IX Międzynarodowej Konferencji Naukowej nt.: *Państwo, Gospodarka, Społeczeństwo*, zorganizowanej przez Krakowską Akademię im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 8-9 czerwca 2009.
- Makowiec M., Potocki A., *Komunikacja w organizacjach małopolski w warunkach kryzysu – studium wstępne*, referat wygłoszony podczas Międzynarodowej Konferencji Naukowej nt.: *Wiedza – Gospodarka – Społeczeństwo*, zorganizowanej przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 24-26 maja 2010.
- Łukasik P., Potocki A., *Klaster – forma współpracy między organizacjami*, referat wygłoszony na Konferencji Międzynarodowej nt.: *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, zorganizowanej przez Katedrę Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego oraz Katedrę Systemów i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Wisła 14-16 września 2010.
- Potocki A., Łukasik P., *Globalny kryzys ekonomiczny a strategie organizacji gospodarczych*, referat wygłoszony na Konferencji Naukowej nt.: *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, zorganizowanej przez Wydział Zarządzania i Katedrę Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 4-5 czerwca 2010.
- Potocki A., Łukasik P., *Niektóre dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi jako skutek kryzysu gospodarczego*, referat wygłoszony na VI Konferencji Naukowej nt.: *Systemy monitorowania i zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie oraz sektorze publicznym*, zorganizowanej przez Katedrę Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Szczawnica 9-11 września 2010.
- Potocki A., *Aktywny przekaz jako instrument menedżera w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, referat wygłoszony na X Jubili-

leuszowej Konferencji Naukowej nt.: *Sukces w zarządzaniu kadrami*, zorganizowanej przez Katedrę Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego im. Oskara Langego we Wrocławiu, Trzebieszowice 26-28 września 2010.

### **Prace naukowe (badania statutowe, raporty, analizy):**

- Martyniak Z., Czekał J., Marek T., Piekarczyk H., Potocki A., *Człowiek i praca*, Raport końcowy z prac badawczych prowadzonych w ramach Problemu Międzyresortowego Nr III/4, grupa tematyczna V/4: *Humanizacyjne kierunki usprawniania organizacji pracy biurowej w sferze zmechanizowanych i zautomatyzowanych procesów przetwarzania informacji*, AE w Krakowie, Kraków 1985.
- Czekał J., Lisiński M., Martyniak Z., Potocki A., *Nowoczesne metody organizacji i zarządzania*, Raport końcowy z badań statutowych, Kierownik tematu: prof. dr hab. Z. Martyniak, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1990, ss. 51.
- Martyniak Z., Czekał J., Mesjasz C., Piekarczyk H., Potocki A., *Człowiek i praca*, Raport końcowy z prac badawczych prowadzonych w ramach CPBP Nr 08.01, grupa tematyczna 5.6.: *Synteza wyników badań nad wpływem postępu techniczno-organizacyjnego na poziom i strukturę trudności prac administracyjno-biurowych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1990, ss. 167.
- Czekał J., Jędras R., Kafel T., Martyniak Z., Potocki A., *Metody usprawniania procesów informacyjnych w przedsiębiorstwie*, Raport końcowy z badań statutowych, Kierownik tematu: prof. dr hab. Z. Martyniak, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1991, ss. 145.
- Czekał J., Kafel T., Lisiński M., Martyniak Z., Mikołaj B., Potocki A., *Nowoczesne metody organizacji i zarządzania (zbiór II)*, Raport końcowy z badań statutowych, Kierownik tematu: prof. dr hab. Z. Martyniak, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992, ss. 110.
- Czekał J., Kafel T., Lisiński M., Martyniak Z., Mikołaj B., Potocki A., *Nowoczesne metody organizacji i zarządzania (zbiór III)*, Raport końcowy z badań statutowych, Kierownik tematu: prof. dr hab. Z. Martyniak, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, ss. 124.
- Czekał J., Martyniak Z., Potocki A., Waclawik Ł., *Nowoczesne metody usprawniania procesów informacyjnych w organizacjach gospodarczych i administracyjnych*, Grant Komitetu Badań

- Naukowych nr 1 1319 91 02, Kierownik tematu: prof. dr hab. Z. Martyniak. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, ss. 300.
- Czekał J., Kafel T., Lisiński M., Martyniak Z., Potocki A., *Nowoczesne metody organizacji i zarządzania (zbiór IV)*, Raport końcowy z badań statutowych, Kierownik tematu: prof. dr hab. Z. Martyniak, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994, ss. 70.
  - Mięka B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy w sferze zarządzania*, Komitet Badań Naukowych – temat nr IP 110 067 06, Etap I, Raport z badań, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994, ss. 196.
  - Mięka B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy w sferze zarządzania*, Komitet Badań Naukowych – temat nr IP 110 067 06. Etap II, Raport z badań, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, Tom I: ss. 163, Tom II: ss. 231.
  - Czekał J., Kafel T., Martyniak Z., Potocki A., *Nowoczesne metody organizacji i zarządzania (zbiór V)*, Raport końcowy z badań statutowych – umowa nr 28/KMOiZ/2/95/S, Kierownik tematu: prof. dr hab. Z. Martyniak, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, ss. 70.
  - Gach D., Mięka B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy w sferze zarządzania*, Komitet Badań Naukowych – temat nr IP 110 067 06, Etap III, Raport końcowy, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996, ss. 156.
  - Czekał J., Gach D., Kafel T., Martyniak Z., Mięka B., Obora H., Potocki A., Ziębicki B., *Nowoczesne metody organizacji i zarządzania (zbiór VI)*, Raport końcowy z badań statutowych – umowa nr 81/KMOiZ/3/96/S, Kierownik tematu: prof. dr hab. Z. Martyniak, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996, ss. 164.
  - Mięka B., Potocki A., Skrzypek J., Wilusz T., *Metody zespołowego komunikowania się ukierunkowane na innowacje i partycypację, Zarządzanie informacją i komunikacją (ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstwa), Zagadnienia wybrane*, Grant uczelniany realizowany w latach 1997-1999, symbol pracy: 51/KMOiZ/1/98/Su oraz 59/KMOiZ/2/99/Su, Kraków 1999.
  - Potocki A., Pietruszka A., *Istota i metodyka tworzenia aliansów strategicznych*, [w:] *Tendencje i koncepcje zarządzania oparte na czynniku ludzkim*, Temat realizowany w ramach badań statutowych Katedry Metod Organizacji i Zarządzania Akademii Eko-

nomicznej w Krakowie, Umowa nr 56/KMOiZ/2/2000/S, Kraków 2000, s. 48-93.

- Potocki A., Winkler R., *Możliwości wykorzystania metody job-sharing w pracy kierowniczej*, [w:] *Współczesne systemy i metody kierowania w organizacjach*, Temat realizowany w ramach badań statutowych Katedry Zachowań Organizacyjnych Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Umowa nr 22/KZO/12/2001/S, Kraków 2001, s. 86-111.
- Potocki A., *Wpływ globalizacji na zachowania organizacyjne menedżerów*, [w:] *Zachowania organizacyjne we współczesnym zarządzaniu*, Temat realizowany w ramach badań statutowych Katedry Zachowań Organizacyjnych Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Umowa nr 72/KZO/1/2002/S, Kraków 2002, s. 5-23.
- Potocki A., *Konflikty w organizacjach*, [w:] *Zachowania organizacyjne we współczesnym zarządzaniu*, Temat realizowany w ramach badań statutowych Katedry Zachowań Organizacyjnych Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Umowa nr 80/KZO/1/2003/S/086, Kraków 2003, s. 5-32.
- Potocki A., *Istota i komponenty zachowań organizacyjnych (ZWO – zachowań w organizacji)*, [w:] *Zachowania organizacyjne we współczesnym zarządzaniu*, Temat realizowany w ramach badań statutowych Katedry Zachowań Organizacyjnych Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Umowa nr 77/KZO/1/2004/S/187, Kraków 2004, s. 5-13.
- Potocki A., *Funkcje komunikacji we współczesnych przedsiębiorstwach*, [w:] *Zachowania organizacyjne we współczesnym zarządzaniu*, Temat realizowany w ramach badań statutowych Katedry Zachowań Organizacyjnych Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Umowa nr 91/KZO/1/2005/S/263, Kraków 2005, s. 5-21.
- Potocki A., *Rola komunikacji w zarządzaniu konfliktami*, [w:] *Zachowania organizacyjne we współczesnym zarządzaniu*, Temat realizowany w ramach badań statutowych Katedry Zachowań Organizacyjnych Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Umowa nr 88/KZO/1/2006/S/346, Kraków 2006, s. 5-24.
- Potocki A., *Integracyjne funkcje komunikacji w przedsiębiorstwie a zmiany organizacyjne*, [w:] *Zachowania organizacyjne we współczesnym zarządzaniu*, Temat realizowany w ramach badań statutowych Katedry Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Umowa nr 55/KZO/1/2007/S/416, Kraków 2007, s. 35-43.

- Potocki A., Łukasik P., *Techniki komunikowania się w trakcie omawiania przebiegów pracy i ocen pracowników*, [w:] *Zachowania organizacyjne we współczesnym zarządzaniu*, Temat realizowany w ramach badań statutowych Katedry Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Umowa nr 13/KZO/1/08/S/430, Kraków 2008, s. 20-29.
- Potocki A., *Techniki przekazu ustnego w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, [w:] *Zachowania organizacyjne we współczesnym zarządzaniu*, Temat realizowany w ramach badań statutowych Katedry Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Umowa nr 29/KZO/1/09/S/493, Kraków 2009, s. 78-95.
- Potocki A., *Komunikacja jako proces zarządzania wiedzą*, [w:] *Zachowania organizacyjne we współczesnym zarządzaniu*, Temat realizowany w ramach badań statutowych Katedry Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Umowa nr 36/KZO/1/2010/S/549, Kraków 2010, s. 27-51.
- Potocki A., *Metody generowania i wykorzystania wiedzy w organizacji*, [w:] *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, Temat realizowany w ramach badań statutowych Katedry Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Umowa nr 170/KZO/1/2011/S/649, Kraków 2011, s. 53-81.

### **Prace projektowe, doświadczalno-konstrukcyjne, ważniejsze ekspertyzy:**

- *Metodyka i zastosowanie analizy wartości w wybranych przedsiębiorstwach regionu krakowskiego*, Opracowanie Uczelnianego Zespołu Badawczego ds. Analizy Wartości wykonane na zlecenie Rady Narodowej m. Krakowa, WSE w Krakowie, Kraków 1973 (współwykonawcy: Czekaj J., Borowiecki R., Lisiński M., Martyniak Z., Piekarz H., Stabryła A.).
- *Analiza wartości systemu żywienia zbiorowego w Krakowskich Zakładach Elektronicznych TELPOD w Krakowie*, WSE w Krakowie, Kraków 1974 (współwykonawcy: Martyniak Z., Stabryła A., Podgórski A., Nehring A., Piekarz H., Borowiecki R., Lisiński M., Machaczka J., Puzia Z., Joniec B., Kasperski R., Teczka J., Siedlarz R.).

- *Badania terenowe nad zastosowaniem informatyki w gminach, Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Informatyki Oddz. Kraków, Kraków 1974 (współwykonawcy: Hebda A., Lisiński M., Macharski J. i Nalepka A.).*
- *Analiza wartości wybranych procedur w urzędzie gminnym (na przykładzie Urzędu Miasta i Gminy Piwniczna), Uczelniany Zespół Naukowo-Badawczy Analizy Wartości przy Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1974 (współwykonawcy: Czekaj J., Lisiński M., Martyniak Z., Piekarz H., Siedlarz R. i Stabryła A.).*
- *Instrukcja organizacyjna dla Żywieckiej Fabryki Śrub pt.: Gospodarka formularzami, Kraków 1976.*
- *Instrukcja organizacyjna dla Żywieckiej Fabryki Śrub pt.: Gospodarka energią cieplną, Kraków 1977.*
- *Instrukcja organizacyjna dla Żywieckiej Fabryki Śrub pt.: Gospodarka brakami, Kraków 1977.*
- *Instrukcja organizacyjna dla Pralniczej Spółdzielni Pracy w Krakowie pt.: Zastosowanie metody Sulzera do tworzenia zakładowego systemu wynagradzania, Kraków 1985.*
- *Instrukcja organizacyjna dla Spółdzielni Inwalidów LIMANOWIANKA w Limanowej pt.: Zastosowanie metody UMEWAP-87 do ustalania trudności prac w Sp. Pracy LIMANOWIANKA w Limanowej, Kraków 1987.*
- *Instrukcja organizacyjna dla Spółdzielni Pracy TARNOWSKA ODZIEŻ w Tarnowie pt.: Zastosowanie metody UMEWAP-87 do ustalenia trudności prac w Sp. Pracy TARNOWSKA ODZIEŻ w Tarnowie, Kraków 1987.*
- *Instrukcja organizacyjna dla Spółdzielni Pracy ODZIEŻ w Mielcu pt.: Zastosowanie metody UMEWAP-87 do ustalenia trudności prac w Sp. Pracy ODZIEŻ w Mielcu, Kraków 1988.*
- *Instrukcja organizacyjna dla Przedsiębiorstwa Usług Socjalnych i Szkolenia w Krakowie – Nowej Hucie pt.: Zastosowanie metody UMEWAP-87 do ustalenia trudności prac w Przedsiębiorstwie Usług Socjalnych i Szkolenia w Krakowie – Nowej Hucie, Kraków 1988.*
- *Instrukcja organizacyjna dla Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej w Bielsku Białej pt.: Zastosowanie metody UMEWAP-87 do ustalenia trudności pracy na stanowiskach robotniczych w Wojewódzkim Przedsiębiorstwie Energetyki Ciepłej w Bielsku Białej, Kraków 1988.*



- Instrukcja organizacyjna dla Krakowskich Zakładów Odlewniczych ZREMB w Krakowie pt.: *Zastosowanie metody UME-WAP-87 do ustalania trudności prac w Krakowskich Zakładach Odlewniczych ZREMB w Krakowie*, Kraków 1988.
- Instrukcja organizacyjna wykonana na zlecenie MASTER – Agencja Konsultingowa pt.: *Prorynkowa restrukturyzacja organizacyjna Przedsiębiorstwa Produkcyjno-Handlowego TAMOKOP S.A. w Tarnowie*, Kraków 1994 (współwykonawca: Mikoła B.).
- Instrukcja organizacyjna wykonana na zlecenie Ośrodka Doskonalenia Kadr Ministerstwa Przemysłu i Handlu pt.: *Wykorzystanie czasu pracy mistrzów i brygadzistów produkcyjnych oraz utrzymania ruchu zatrudnionych w zakładach nr II i IV T.C. Dębica SA*, Kraków 1995, (współwykonawcy: Kafel T., Mikoła B.).

Opracowali: *Izabela Laskowska*  
*Renata Winkler*

## ZAKOŃCZENIE

Gospodarka oparta na wiedzy to zbiór uwarunkowań stanowiących swoiste wyzwanie dla praktyki gospodarczej. Dała ona wiele nowych szans rozwojowych, które wynikają między innymi z dynamicznie rozwijającej się globalizacji i rozwoju różnego typu powiązań sieciowych, a zwłaszcza sieci gospodarczych. Gospodarce opartej na wiedzy towarzyszy jednak wiele problemów, jak np.:

- napięcia wynikające z różnic kulturowych lub odmiennych poglądów polityczno-gospodarczych,
- niekorzystne zjawiska demograficzne,
- lokalne konflikty militarne,
- terroryzm (różnej postaci),
- nieokreślona sytuacja na rynkach finansowych,
- bardzo duża szybkość rozprzestrzeniania się zagrożeń (np. różnego typu wirusów),
- spowolnienie procesu redukcji wielkości zanieczyszczania środowiska naturalnego.

Szczególną generalną cechą gospodarki opartej na wiedzy jest nieprzerwalna ciągłość zmian warunków gospodarowania. Zmiany stały się stałym zjawiskiem, a płynące z nich zagrożenia potęgowane są ich nieprzewidywalnością. Dlatego też współczesne organizacje zmuszone są budować nadmiar zdolności, które pozwolą im elastycznie reagować na pojawiające się zagrożenia i szanse. Jednym z narzędzi pozwalającym osiągać te cele jest zarządzanie wiedzą. Ale samo zarządzanie wiedzą, bez odpowiednich zmian w sposobach myślenia i zachowaniach ludzi oraz w warunkach ich pracy, nie jest w stanie zapewnić właściwej przyszłości przedsiębiorstwu. Dlatego też taki, a nie inny obszar tematyczny stał się problemem badawczym, którego efekty przedstawiono w niniejszej książce. Oczywiście nie wyczerpuje ona całości zagadnień związanych z kształtowaniem zachowań ludzi w kontekście zarządzania wiedzą. Planuje się więc kontynuowanie tych prac badawczych w kolejnych latach.

Z okazji jubileuszu pracy zawodowej składamy Panu Prof. zw. dr hab. Arkadiuszowi Potockiemu życzenia szczęścia i zdrowia oraz dalszych sukcesów w życiu zawodowym i osobistym, a także zadowolenia z kierowania i współpracy z całym zespołem pracowników Katedry Zachowań Organizacyjnych.

W imieniu zespołu autorskiego  
*Bogusz Mikula*



