

Bogusz Mikuła

Katedra Zachowań Organizacyjnych

Anna Pietruszka-Ortyl

Katedra Zachowań Organizacyjnych

Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

1. Wprowadzenie

Podejście zasobowe nurtu zarządzania strategicznego wskazuje, że różnice między wynikami działalności przedsiębiorstw są efektem posiadania przez nie unikalnych wiązek zasobów determinujących nie tylko potencjalną pozycję konkurencyjną na rynku, ale przede wszystkim określających dostępne strategie [26, s. 31]. Stąd wśród czynników przewagi konkurencyjnej coraz częściej istotną rolę zaczynają przejmować zdolności rozwijania i eksploatawania kluczowych kompetencji firmy [10, s. 49], to one bowiem wpływają na „ureczywistnienie pożądanego jutra przedsiębiorstwa”. Wraz z zasobami tworzą one zdolność strategiczną organizacji, dając jej możliwości podejmowania działań trudnych do naśladowania i mają być rozwijane celem wykorzystywania nowych szans [5, s. 15–16]. Dlatego też wysiłki współczesnych firm skupiają się na kreowaniu kompetencji umożliwiających ich pracownikom szybkie i elastyczne dostosowywanie się do wymogów rynkowych [13, s. 144].

W wyniku rozwoju kompetencji organizacji budowana jest jej baza zasobów niematerialnych. Kluczowe kompetencje zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i organizacyjnym stanowią istotny element zasobów niematerialnych.

W wymiarze jednostkowym – decydują o wielkości zasobów niematerialnych danego przedsiębiorstwa, mają wpływ na wiedzę, jaką dysponuje firma, z nich wynika jej pozycja konkurencyjna. Określone kompetencje pracownicze znajdują swe odzwierciedlenie w posiadanym kapitale relacyjnym i marce, czy też prawach własności w postaci patentów, licencji, znaków towarowych. Stanowią więc o zasobach niematerialnych organizacji oraz ogólnych kompetencjach, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, a więc o czynnikach będących źródłem pozycji konkurencyjnej na współczesnych rynkach czyli kluczowych kompetencjach organizacyjnych.

2. Rozwój kompetencji pracowniczych

W literaturze przedmiotu koncepcja zarządzania kompetencjami rozważana jest w dwóch perspektywach (z punktu widzenia poziomów organizacji) – pracownika i przedsiębiorstwa. Wówczas analizie poddawane są (tabela 1):

- kompetencje indywidualne,
- kompetencje organizacyjne, które powstają przede wszystkim poprzez integrację oraz koordynację kompetencji indywidualnych i stanowią połączenie, a także zharmonizowanie wiedzy, umiejętności i zalet indywidualnych [19, s. 117–118].

Korzeni koncepcji zarządzania kompetencjami pracowniczymi doszukiwać się można już w pracach F.W. Taylora (1911 r.). Zaprezentowane przez tego prekursora nauki o zarządzaniu ujęcie „jedynego najlepszego sposobu” wykonania wyznaczonego zadania, w drodze poprawy efektywności i wzrostu produkcji, połączone z funkcjonalnym podejściem do zarządzania przedsiębiorstwem jest w rezultacie zbieżne z tezami teorii opartej na kompetencjach [13, s. 145]. Niemniej koncepcja zarządzania kompetencjami stała się powszechną praktyką zarządzania w latach 90. XX wieku, kiedy coraz większą rolę w biznesie zaczęli odgrywać pracownicy firm – ich indywidualne umiejętności, zdolność reagowania na zmiany, samodzielność, chęć podnoszenia kwalifikacji. Zauważono wówczas, że umiejętności wszystkich pracowników najczęściej nie są związane wyłącznie z obecnie zajmowanym stanowiskiem, ale są o wiele szersze i najczęściej przez organizację niewykorzystywane [31, s. 91]. Stąd popularność podejścia kładącego akcent na ideę, że doświadczenie zawodowe jest jedynym sposobem zdobycia kompetencji, których nie dają dyplomy, lecz których obiektywna ocena jest niezbędna, aby jednostka mogła zdać sobie sprawę z ich stanu, a organizacja umiała je wykorzystać [19, s. 7].

Po raz pierwszy pojęcie kompetencji pojawiło się w 1973 r., kiedy D. McClelland opublikował artykuł *Badać raczej kompetencje niż inteligencję*. W opracowaniu tym autor ten postulował, że testy psychologiczne diagnozujące postawy i wiedzę, analizowanie ocen i świadectw szkolnych nie dają jednoznacznych prognoz co do przyszłej efektywności pracowników. Choć C. Lévy-Leboyer [19, s. 23] uznaje ten punkt widzenia za błędny, gdyż liczne badania praktyczne dowiodły, że nie ma sprzecz-

ności między zdolnościami i inteligencją z jednej strony a kompetencjami z drugiej, bo wszystkie te właściwości są niezbędne, aby móc z powodzeniem wykonywać działalność zawodową, to tym sposobem D. McClelland zapoczątkował teoretyczne badania nad opracowaniem narzędzi identyfikujących predyspozycje gwarantujące przyszły sukces pracownika w przedsiębiorstwie, czyli kompetencje [33, s. 91–92]. Kolejnym przyczynkiem do rozwoju koncepcji zarządzania kompetencjami była publikacja R. Boyatzis *The Competent Manager* z 1982 r., dotycząca głównie kompetencji kierowniczych i podnosząca problematykę kompetencji „krytycznych”, które powinni posiadać wszyscy menedżerowie oraz kompetencji „wyższych”, charakterystycznych dla kierowników należących do 10% najlepszych [19, s. 23].

Tabela 1. Porównanie koncepcji zarządzania kompetencjami indywidualnymi i kompetencjami organizacyjnymi

Zarządzanie kompetencjami indywidualnymi	Zarządzanie kompetencjami organizacyjnymi
– podwaliny koncepcji znaleźć można już w pracach F.W. Taylora (1911 r.) – po raz pierwszy pojęcie kompetencji indywidualnych pojawia się za sprawą D. McClelland w 1973 r. i następnie R. Boyatzis (1982 r.) – koncepcja staje się powszechną praktyką zarządzania w latach 90. XX wieku	– podstawy idei kluczowych kompetencji organizacji sformułował P. Selznick (1957 r.) i H.I. Ansoff (1965 r.) – za twórców koncepcji, która wyrasta z podejścia zasobowego uznaje się C.K. Prahalada i G. Hamela (<i>The Core Competence of the Corporation</i>, „Harvard Business Review” 1990, maj, czerwiec) – koncepcja staje się powszechną praktyką zarządzania w latach 90. XX wieku
Kompetencje indywidualne to wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa	Kompetencje organizacyjne stanowią połączenie strategiczne wielu elementów: kompetencji indywidualnych, „twardych” czynników organizacyjnych, np. wyposażenia, oraz nienamacalnych „miękkich” atutów organizacyjnych, jakimi są kultura przedsiębiorstwa i jego struktura
Kompetencje indywidualne: – mogą być określone poprzez repertuar sposobów postępowania w działalności zawodowej – identyfikuje się je dzięki analizom zachowań – ich diagnozy pozwalają poznać to, co każdy człowiek wnosi do wykonania powierzonej mu misji – są charakterystyczną właściwością człowieka	Kompetencje organizacyjne: – przedstawiane są w postaci listy zasobów i zdolności organizacji wyrażających się w sprawności i wynikach handlowych – identyfikuje się je poprzez stosowanie metod analizy rynku i oceny projektów przedsiębiorstwa – ustalenie ich stanu pozwala określić segmenty rynku, w których przedsiębiorstwo jest konkurencyjne w krótkim i długim okresie – są rozwijane wspólnie przez poszczególnych pracowników, ale są własnością organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [14, s. 218; 19, s. 118–119; 33, s. 90].

Wśród praktyków i teoretyków nie ma zgody co do tego, czym są kompetencje indywidualne, dlatego też opracowanych zostało bardzo wiele definicji, m.in.:

– „kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa, które obarczyło nią pracownika w duchu swoich strategii i swojej kultury” [19, s. 19];

– „kompetencja to połączenie indywidualnej wiedzy, umiejętności i uzdolnień pracownika umożliwiające realizację celów organizacyjnych” [28, s. 8];

– „kompetencją może być motyw, cecha, umiejętność, aspekt składający się na czyjeś wyobrażenie o sobie albo też rola społeczna lub zakres wiedzy, której on lub ona używa; kompetencja wyraża różnicę poziomu między średnim a najlepszym wykonawcą” [32, s. 11];

– „kompetencje to wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa” [33, s. 90];

– „przez kompetencje rozumie się zdolności pracowników do wykorzystania swojej wiedzy w określonych sytuacjach” [7, s. 29].

Sam termin „kompetencje” jest zaś używany w dwóch interpretacjach – w modelu amerykańskim i modelu brytyjskim. W kontekście prac amerykańskich kompetencja indywidualna dotyczy charakterystyki pracownika, który dobrze wykonuje swoją pracę i wyraża różnicę poziomu między średnim a najlepszym wykonawcą. Angielscy badacze definiują natomiast kompetencję jako zdolność do wykonywania działań w ramach zawodu czy funkcji zgodnie z oczekiwanymi standardami. Zgodnie z tymi założeniami, kompetencja dotyczy zdolności do transferowania umiejętności i wiedzy w nowych sytuacjach w ramach wykonywanego zawodu, które potwierdzone są określonymi rezultatami. Dlatego też w dziedzinie nauki o zarządzaniu panuje przekonanie, iż nabycie odpowiednich umiejętności pracowniczych nie przesądza o posiadaniu właściwych określonemu zawodowi kompetencji. Co więcej, kompetencje są pojęciem szerszym od umiejętności. Aby bowiem pracownik był kompetentny, powinien mieć wiele cech, dzięki którym możliwe jest przełożenie posiadanych umiejętności i wiedzy na skuteczne działanie. Kompetencje skutecznego pracownika powinny zatem obejmować: motyw, cechy osobowościowe, umiejętności poznawcze i umiejętności personalne, zaś ich poziom zależy od posiadanej wiedzy, na którą składają się zdolności osobiste, kwalifikacje i doświadczenie, umiejętność ich wykorzystania oraz sama postawa i motywacja (por. [13, s. 149–152; 32, s. 11–17]).

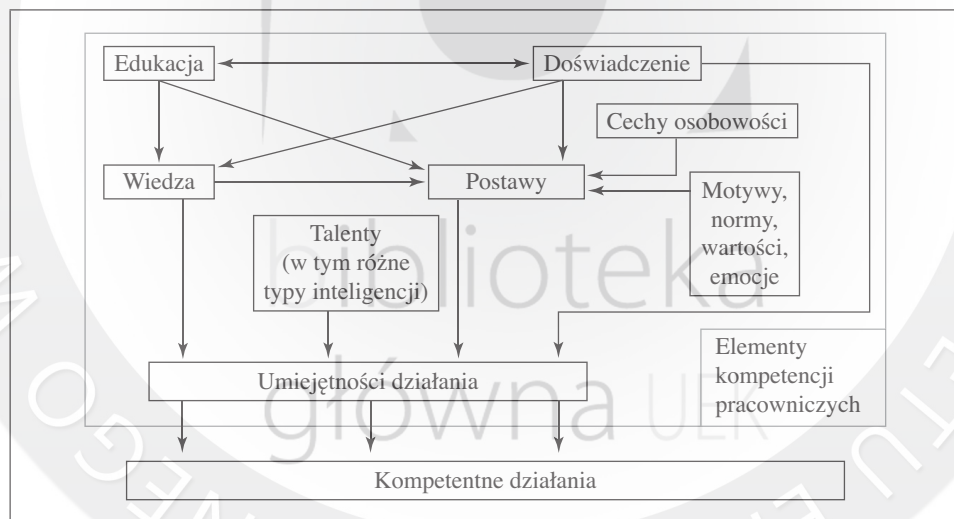
Konsekwentne stosowanie określenia kompetencje w odniesieniu do pracowników wymaga zatem wskazania różnicy między pojęciem umiejętności a kompetencje (rys. 1). M. Dale przedstawia pogląd, że na proces nabywania umiejętności

wpływają wiedza, postawy, systemy wartości. Umiejętność dotyczy więc zachowań związanych z wykonywaniem zadań (zachowań zadaniowych), które mogą być nabyte poprzez uczenie się i usprawnianie czy też praktykę i doradztwo. Natomiast kompetencja jest rozumiana w aspekcie sprawnościowym. Kompetentny pracownik to osoba, która bardzo dobrze wykonuje swoją pracę, ma stosowną wiedzę i umiejętności, które potrafi właściwie wykorzystać [32, s. 11–17].

Z powyższych rozważań wynika zatem, że kompetencja składa się z następujących elementów:

- motywów – wzorzec potrzeb, który skłania, kieruje i powoduje dokonanie wyboru zachowania danej osoby,
- cech – ogólne predyspozycje dotyczące zachowania lub reagowania w pewien sposób, np. pewność siebie, samokontrola, odporność na stres, wytrzymałość,
- samooceny – postawy lub wartości danej osoby,
- wiedzy merytorycznej, technicznej lub interpersonalnej,
- umiejętności poznawczych i behawioralnych [2, s. 244].

Omówione elementy kompetencji pracowniczych we wzajemnych związkach przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Elementy kompetencji pracowniczych we wzajemnych związkach

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu, podobnie jak w przypadku desygnaty terminu kompetencji indywidualnych, nie ma zgodności co do jednoznacznej klasyfikacji kompetencji pracowniczych. Analogenicznie – istnieje wiele ich typologii, których zestawienie przedstawia tabela 2.

W praktycznej realizacji koncepcji zarządzania kompetencjami indywidualnymi wykorzystywanych jest wiele ukształtowanych procedur, metod i technik szczegółowych. W odniesieniu do wymiaru personalnego identyfikacji kompetencji C. Lévy-Leboyer wskazuje metody ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane jako narzędzia zbierania informacji oraz ich przekształcania w listę kompetencji. Przy czym większość z opisanych metod składa się z dwóch etapów – charakterystyki i misji (funkcji, zadań) kształtujących rozpatrywane stanowisko pracy oraz identyfikacji pożądanych kompetencji dla właściwego wykonywania opisanych zadań.

W ramach pierwszej grupy omawianych narzędzi autor ten wymienia wiele kwestionariuszy (np. PAQ – *Position Analysis Questionnaire*, WPS – *Work Profiling System*, F-Jas – *Job Analysis Scales*) umożliwiających przeprowadzanie analizy pracy w sposób ustrukturalizowany [19, s. 49–50].

Natomiast do metod nieustrukturyzowanych C. Lévy-Leboyer [19, s. 44–49] zalicza:

- obserwację – najbardziej dokładną technikę analizy treści pracy, która jest tak czasochłonna, że stosuje się ją rzadko – najczęściej w przypadku analizy pożądanych kompetencji na relatywnie prostych stanowiskach pracy; metoda ta pozwala ustalić jedynie listę zachowań charakterystycznych dla danego stanowiska pracy, nie definiuje zaś kompetencji wymaganych dla każdego segmentu obserwowanych zachowań [2, s. 258, 260],

- dzienniki samoobserwacji pracy własnej – sporządzane przez pracownika oraz uzupełniane obserwacjami prowadzonymi przez osoby z zewnątrz, szczególnie przydatne w badaniu stanowisk pracy, których istota wyklucza obecność zewnętrznego analityka lub kiedy rodzaj wykonywanych zadań sprawia, że obserwacja jest nieskuteczna,

- rozmowy – metody opracowywania opisu działalności oraz gromadzenia informacji na temat tego, co osoba zajmująca dane stanowisko uważa za szczególnie ważne lub trudne,

- zdarzenia krytyczne – technikę opracowaną przez J.C. Flangan w 1954 r. sprządzającą się do wskazania zdarzeń mających krytyczny charakter, czyli bardzo ważnych dla badanego rodzaju działalności i polegającą na analizie treści stworzonego wykazu zdarzeń krytycznych; poprzez wykorzystanie tej metody możliwe jest uzyskanie informacji niemożliwych do zgromadzenia w klasycznej rozmowie (por. [2, s. 266]),

- siatkę Kelly – technikę bazującą na teorii konstruktów personalnych¹ G. Kelly i triangulacji – trójelementowej metodzie ujawniania², dzięki której możliwe jest określenie behawioralnych cech kompetencji wymaganych na danym stanowisku.

¹ Konstrukty personalne to sposób, w jaki ludzie postrzegają świat – są bardzo indywidualne i wywierają wpływ na sposób, w jaki się zachowują lub postrzegają zachowanie innych [2, s. 267].

² Algorytm triangulacji – trójelementowej metody ujawniania prezentują: L. Lévy-Leboyer [19, s. 48] oraz M. Armstrong [2, s. 267].

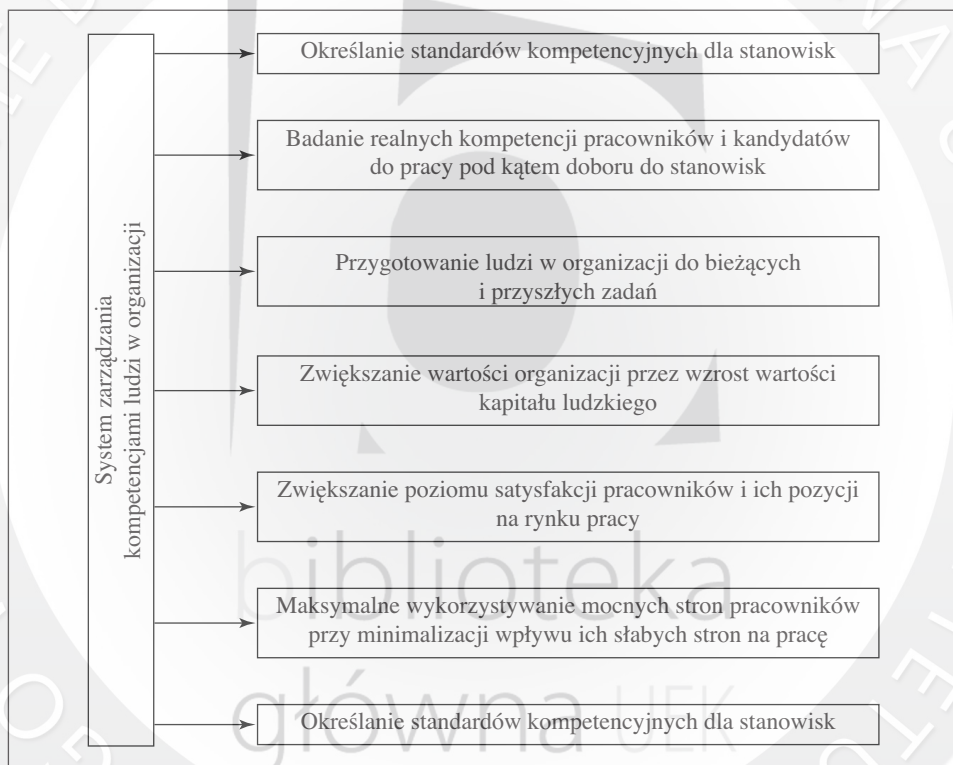
Tabela 2. Porównanie klasyfikacji kompetencji pracowniczych

R.E. Boyatzis (1982)	P.R. Sparrow i J.M. Hiltrop (1994)	D. Thierry, Ch. Sauret i N. Monod (1994)	M. Kuijpers (2000)
Kompetencje progowe: podstawowe kompetencje wymagane na danym stanowisku, które nie oznaczają podziału na osoby uzyskujące lepsze i gorsze wyniki Kompetencje dotyczące działania: wiążą się z podziałem na osoby uzyskujące lepsze i gorsze wyniki; są decydujące dla jednostek osiągających lepsze wyniki	Kompetencje behawioralne: behawioralne cechy pracowników angażowane przez jednostki podczas pracy – podstawowe kompetencje pracowników wymagane na ich stanowisku pracy; analizowane na jednostkowym poziomie organizacji Kompetencje progowe: wiedza, umiejętności, postawa i zachowanie jednostki; analizowane na organizacyjnym poziomie przedsiębiorstwa Kluczowe kompetencje: wskazują, co osoba pełniąca daną rolę musi umieć robić oraz jakie zachowania są wymagane do efektywnego pełnienia roli; analizowane na jednostkowym i organizacyjnym poziomie firmy	Kompetencje jako zbiór uznanych i wykorzystywanych operacyjnych umiejętności: wiedza, zdolności do działania i postawy tworzące całość w zależności od celu i warunków działania Kompetencje poziome: określają wspólne kompetencje dla wielu zawodów w celu wyznaczenia pokrewieństwa i obszarów mobilności Kompetencje możliwe do przeniesienia: obejmują umiejętności nabyte przez pracownika i możliwe do przeniesienia do innych zawodów Kompetencje podstawowe: kompetencje występujące na różnym poziomie w prawie wszystkich współczesnych zawodach	Podstawowe kompetencje pracownicze: kompetencje wymagane w różnorodnych sytuacjach w pracy i w różnym czasie Kompetencje w zakresie uczenia się: obejmują zespół kompetencji ułatwiających poszerzanie kompetencji pracowniczych Kompetencje związane ze ścieżką kariery: warunkują zbieżność podstawowych kompetencji pracowniczych i kompetencji w zakresie uczenia się z indywidualną ścieżką kariery pracownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [2, s. 245, 396; 13, s. 152–153; 19, s. 23; 37, s. 174–175].

W przypadku wymiaru personalnego oceny kompetencji wykorzystuje się z kolei różnorodne instrumenty należące do trzech kategorii – cech charakterystycznych, wzorców i referencji [19, s. 52–61]. Cechy charakterystyczne identyfikowane są z wykorzystaniem klasycznych, abstrakcyjnych testów pozwalających mierzyć zdolności i określać osobowość. Wzorce (modele, przykłady) często określone testami sytuacyjnymi obejmują: testy grupowe, testy *in baskets/in tray*, gry

ról, prezentacje werbalne, prezentacje pisemne, rozmowy sytuacyjne. Te ćwiczenia praktyczne są najbliższe rzeczywistości zawodowej i umożliwiają obiektywną ocenę kompetencji wykorzystywanych do wykonania konkretnych zadań. W kategorii referencji natomiast znajdują się: zestawienia informacji bibliograficznych, zestawienia osiągnięć zawodowych i rozmowy. Na szczególną uwagę zasługują centra oceny (ocena zintegrowana) jako metoda stanowiąca program oceny kompetencji kompilujący różne narzędzia – klasyczne testy, ustrukturyzowane rozmowy oraz testy sytuacyjne.



Rys. 2. Podstawowe cele systemu zarządzania kompetencjami ludzi w organizacji

Źródło: [29, s. 11].

Celem implementacji koncepcji zarządzania kompetencjami indywidualnymi w organizacji jest rozwój kompetencji pracowniczych w kierunku pożądanym przez przedsiębiorstwo i wynikającym z determinacji firmy do wypełniania celów strategicznych. Sam rozwój kompetencji w wymiarze personalnym może odbywać się na trzy sposoby:

- w trakcie kształcenia początkowego, przed aktywnym życiem zawodowym,

- poprzez kształcenie dorosłych, w trakcie aktywnego życia zawodowego (z wykorzystaniem koncepcji uczenia się) [1, s. 100],
- poprzez wykonywanie aktywności zawodowej [18, s. 8].

Rozbudowa kompetencji ma zaowocować więc najbardziej pożądanym z rezultatów – nabyciem przez pracownika czterech metakompetencji: w płaszczyźnie zachowań (podejmowanie inicjatyw w ryzykownych i niepewnych warunkach), w płaszczyźnie percepcyjnej (zdolność do systematycznego zbierania i przetwarzania informacji), w płaszczyźnie emocjonalnej (umiejętność stawiania się na miejscu innych ludzi i rozwiązywania konfliktów międzyludzkich), w płaszczyźnie symbolicznej (zdolność do konceptualizacji organizacji jako systemu) [18, s. 106].

Konsekwencją powyższych rozważań jest precyzyjne wskazanie istoty zarządzania kompetencjami indywidualnymi, które w tym świetle jest złożoną działalnością, związaną z kształtowaniem standardów kompetencyjnych, prowadzącą do wzrostu wartości kapitału ludzkiego i efektywności działania organizacji. Dlatego też zarządzanie kompetencjami zawiera planowanie i organizowanie działań do tego prowadzących, inspirowanie i motywowanie ludzi w kierunku doskonalenia zawodowego i podejmowania się nowych bądź szerszych ról organizacyjnych, a także kontrolę przebiegu związanych z powyższymi procesów [29, s. 9]. Zdaniem T. Oleksyna zadaniem każdej współczesnej organizacji jest stworzenie systemu zarządzania kompetencjami ludzi w organizacji jako podsystemu zarządzania jej zasobami ludzkimi, wynikającego z misji i strategii określonego przedsiębiorstwa i uwzględniającego istniejące zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania jego funkcjonowania, a realizującego cele przedstawione na rys. 2 [29, s. 9–11].

3. Elementy strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Zarządzanie wiedzą znajduje obecnie coraz szersze uznanie nie tylko teoretyków, ale też praktyków. Stosowane w organizacji pozwala bowiem integrować poszczególne systemy organizacji i intensyfikować lepsze wykorzystanie zgromadzonej w niej wiedzy. Może w ten sposób umacniać i rozwijać pozycję konkurencyjną firmy. Proces wdrożenia koncepcji zarządzania wiedzą w praktyce wymusza m.in.:

- uwzględnienie w strategii organizacji znaczenia wiedzy, stworzenia wizji wiedzy i stosowania w sposób przemyślany strategii zarządzania wiedzą stosownie do ustalonych luk wiedzy;
- budowanie systemu zarządzania wiedzą zorientowanego na ludzi lub na technologię. System ten integruje i wspomaga pozostałe systemy decyzyjne i organizacyjne przedsiębiorstwa, jak zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami

ludzkimi, zarządzania marketingowego, zarządzania pracami B+R, zarządzania finansami, zarządzania logistyką, zarządzania operacyjnego, zarządzania jakością, zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego, systemu informacyjno-komunikacyjnego, systemu controllingu itd. System ten budowany jest przez szereg zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań wewnątrz organizacji i na zewnątrz. Sieć relacji jest szczególnie istotnym elementem systemu zarządzania wiedzą, gdyż stanowi podstawę przepływów wiedzy;

- stworzenie w organizacji takiego systemu motywacji, który ukierunkuje ludzi na realizację w sposób ciągły procesów uczenia się organizacji, tworzenie klimatu i kultury organizacyjnej sprzyjających przebiegom gromadzenia i wykorzystania wiedzy;

- stworzenie systemu pomiaru efektów zarządzania wiedzą. Opierać się on może na stałym monitorowaniu, ocenianiu i raportowaniu zmian kapitału intelektualnego organizacji;

- dobór i poprawne wykorzystanie metod i narzędzi wspierających rozwój wiedzy organizacji;

- uzyskanie nowego spojrzenia na role ludzi w organizacji w stosunku do procesów z udziałem wiedzy i zarządzania wiedzą, a także wprowadzenie struktur organizacyjnych sprzyjających gromadzeniu wiedzy.

Celem realizacji zadań z zakresu zarządzania wiedzą tworzony jest system zarządzania wiedzą. Dzieli się on na dwa zasadnicze poziomy: poziom strategiczny i operacyjny. Do zadań operacyjnych zarządzania wiedzą zaliczyć można następujące czynności w odniesieniu do wiedzy: identyfikację, nabywanie, kreowanie, zdobywanie, gromadzenie, konstruowanie, selekcję, ewaluację, łączenie, strukturyzowanie, formalizację, rozpowszechnianie, dystrybucję, utrzymanie, ewolucję, dostęp do aplikacji wiedzy [20, s. 46]. Wskazane zadania bywają bardzo często przedstawiane jako czynności składające się na istotę całości zarządzania wiedzą, co jest dość wąskim ujęciem treści zarządzania wiedzą. Dobór zadań operacyjnych i lokalizacja ich realizacji (w obrębie własnej organizacji lub organizacji partnerskich) powinna być wynikiem racjonalnie podjętych decyzji strategicznych. Dlatego też nadrzędne znaczenie wobec operacyjnego poziomu zarządzania wiedzą ma poziom strategiczny. Do jego zadań zaliczyć można:

- ugruntowanie orientacji na wiedzy w misji i wizji organizacji,

- strategiczna analiza środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa, w tym monitorowanie, analizowanie, ocenianie, raportowanie jego zasobów wiedzy spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej oraz sieci relacji wewnątrz organizacyjnej między jego częściami składowymi,

- strategiczna analiza otoczenia zewnętrznego (bliższego i dalszego), na podstawie ciągle gromadzonych informacji, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy otoczenia (firm partnerskich, konkurentów i organizacji nie będących konkurentami,

w tym instytutów badawczo-rozwojowych, firm konsultingowych, uniwersytetów) i sieci relacji w otoczeniu, ocenianie zdobytych informacji i raportowanie,

- tworzenie wizji wiedzy,
- formułowanie strategii wiedzy,
- ustalanie luk wiedzy i relacji,
- ustalanie barier zapełnienia luk wiedzy i relacji,
- wybór podstawowej i wspomagających strategii zarządzania wiedzą dla koniecznych do zapełnienia luk wiedzy oraz sposobów kształtowania pożądanych relacji,
- dobór metod i narzędzi realizacji strategii zarządzania wiedzą, określenie niezbędnych środków finansowych,
- projektowanie systemu zarządzania wiedzą i dominującego podejścia determinującego jego kształt (kodyfikacji lub personalizacji), wsparcie strategii zarządzania wiedzą przeprojektowaniem zadań zarządzania wiedzą, ról, procesów i infrastruktury informacyjnej techniki komputerowej,
- tworzenie klimatu i kultury organizacyjnej zorientowanych na wiedzę,
- ekonomiczna ocena wiedzy i prowadzonych działań z zakresu zarządzania wiedzą [20, s. 46].

Wskazane zadania z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą stają się uzupełnieniem zakresu działania kierownictwa najwyższego szczebla zarządzania, menedżerów zarządzania wiedzą, menedżerów zarządzania informacjami oraz celem działania zespołów specjalnych powoływanych dla realizacji tych zadań złożonych ze specjalistów zarządzania wiedzą i pracowników wiedzy. W wykonanie tych zadań winny być także angażowani pracownicy najniższych szczebli zarządzania, choćby w zakresie tworzenia wizji organizacji, wizji wiedzy i ustalania zasobów wiedzy będącej w dyspozycji organizacji.

Szczególnymi elementami strategicznego zarządzania wiedzą są: wizja wiedzy, strategia wiedzy, strategię zarządzania wiedzą. Wizja wiedzy to wskazany rodzaj wiedzy, jaki zamierza organizacja zdobyć w przyszłości w celu osiągnięcia swojej wizji przyszłości. Elementy te wskazują nadrzędne cele i kształtują aspiracje ludzi oraz orientację na przyszłość. Strategia wiedzy jest uszczegółowieniem strategii przedsiębiorstwa o wymagania w stosunku do zasobu wiedzy, jaki powinien być w posiadaniu organizacji, aby zrealizować założone cele. Może ona wskazywać preferowane działania, za pomocą których organizacja zamierza zdobyć potrzebną wiedzę.

Przykładem strategii wiedzy mogą być strategię wyróżnione przez Amerykańskie Centrum Wydajności i Jakości (*The American Productivity and Quality Centre*). Typologia ta obejmuje sześć najczęściej praktykowanych i nie wykluczających się wzajemnie podejść, mianowicie:

- strategię kompleksowego zarządzania wiedzą (*enterprise-wide*),

- strategię transferu wiedzy i kształtowania najlepszych praktyk (*transfer of knowledge and best practice*),
- strategię zarządzania wiedzą o klientach (*customer-focused knowledge strategy*),
- strategię osobistej odpowiedzialności za wiedzę (*personal responsibility for knowledge*),
- strategię zarządzania aktywami intelektualnymi (*intellectual asset management*),
- strategię innowacji i kreowania wiedzy (*innovation and knowledge creation*) [12, s. 122–124].

Holistyczne podejście organizacji do realizacji koncepcji zarządzania wiedzą reprezentuje strategia kompleksowego zarządzania wiedzą, zgodnie bowiem z jej założeniami, przetrwanie i rozwój współczesnej firmy oraz jej zdolności konkurencyjne są uwarunkowane prowadzeniem polityki efektywnego zarządzania wiedzą. Dlatego też przedsiębiorstwa postępujące według zasad strategii kompleksowości pełnią rolę lidera zarządzania wiedzą, a zasadniczą część zasobów przeznaczają na rozwój wszystkich rodzajów działalności organizacji poprzez ciągłe wzbogacanie i rozpowszechnianie aktywów wiedzy za pośrednictwem ludzi, procesów i produktów. Organizacje traktują wiedzę jako kluczowy zasób, mający znaczący, bezpośredni i pozytywny wpływ na opłacalność ich działalności i poziom konkurencyjności.

Strategia transferu wiedzy i kształtowania najlepszych praktyk zmierza do poprawy działalności firmy i przełożenia posiadanej wiedzy na oferowane przez organizację produkty i usługi. Zasada się na umożliwieniu przedsiębiorstwu budowania lojalności klientów, wzrostu sprzedaży czy ograniczenia kosztów, a środkiem ma być kreowanie wiedzy pozwalającej sprostać wymaganiom klientów. W związku z tym, wykorzystujące tę strategię firmy podkreślają wagę pracy zespołowej, relacji międzyludzkich i powiązań sieciowych jako kluczowych elementów efektywnego transferu wiedzy. Podejmują więc liczne działania, by stymulować transfer wiedzy, powołują centra dobrych praktyk, stowarzyszenia praktyków i rozbudowują bazy danych oraz systemy dystrybucji wiedzy.

Strategia zarządzania wiedzą o klientach opiera się na zarządzaniu związkami z nimi, czyli sprowadza się do gromadzenia, poszerzania i przekazywania wiedzy dotyczącej motywacji i zachowań klientów, która bezpośrednio kształtuje reakcje przedsiębiorstwa i stosunki z nabywcami.

Strategia osobistej odpowiedzialności za wiedzę zakłada, że wiedza stanowi własność indywidualną lub grupową, dlatego należy wspierać jednostki i grupy, aby były skłonne kreować wiedzę i dzielić się nią, gwarantując organizacji stałe uczenie się pracowników, a przez to poszerzanie ich kompetencji. Wykorzystując

to podejście przedsiębiorstwa sięgają po coaching i mentoring oraz starają się kształtować kulturę organizacyjną opartą na wiedzy.

Rozbudowa aktywów wiedzy w postaci patentów, relacji z klientami, *know-how* stanowi główne założenie strategii zarządzania aktywami intelektualnymi. Jej realizacja polega na identyfikacji, organizowaniu, ocenie, ochronie oraz kształtowaniu wartości rynkowej tych aktywów.

Tabela 3. Przykładowe strategie zarządzania wiedzą

Autorzy wyróżnionych strategii zarządzania wiedzą	Typy strategii zarządzania wiedzą	Charakterystyka strategii zarządzania wiedzą
J.M. Bloodgood i W.D. Salisbury [4]	Strategia tworzenia	Celem jest pozyskanie wiedzy nowej, będącej podstawą tworzenia innowacji. Koncentracja na kreatywności i eksperymentach
	Strategia transferu	Celem jest uzyskanie wiedzy najnowszej występującej w otoczeniu, wytworzonej przez organizację otoczenia. Zadaniem systemu zarządzania wiedzą jest szybkie rozpowszechnienie uzyskanej wiedzy i jej zastosowanie
	Strategia ochrony	Celem jest utrzymanie wcześniej wytworzonej lub zdobytej wiedzy w oryginalnym i twórczym stanie. Przeciwdziała się nieautoryzowanym przepływom wiedzy
G. von Krogh, I. Nonaka i M. Aben [18]	Strategia wpływania	Koncentracja na wiedzy istniejącej. Rozprowadzanie wiedzy między różnymi obszarami działalności organizacji
	Strategia rozszerzania	Wykorzystanie procesów kreowania wiedzy, ale w obszarze wiedzy istniejącej w organizacji. Wiedza istniejąca w organizacji jest rozwijana m.in. przez wykorzystanie danych i informacji napływających z otoczenia. Kombinacji ulegają stare i najnowsze obszary wiedzy
	Strategia przywłaszczania	Zorientowana zewnątrz. Poprzez alianse strategiczne tworzy się platformę do rozwoju nowego obszaru wiedzy
	Strategia sondowania	Tworzenie wiedzy nowej, jawnej i cichej, indywidualnej i społecznej poprzez pracę zespołową skoncentrowaną wokół luźnych idei i wizji przyszłego obszaru wiedzy niezbędnej do przetrwania organizacji w perspektywie dłuższego czasu

cd. tabeli 3

Autorzy wyróżnionych strategii zarządzania wiedzą	Typy strategii zarządzania wiedzą	Charakterystyka strategii zarządzania wiedzą
B. Mikuła [21]	Kreacja wiedzy przez współdziałanie	Aktywna współpraca z instytucjami zewnętrznymi i prowadzenie prac badawczych w celu stworzenia wiedzy nowej, innowacyjnej. Ewentualny zakup wiedzy wytworzonej w instytucjach B+R
	Kreacja wewnętrzna	Prowadzenie procesów kreowania wiedzy wewnątrz organizacji mających na celu wytworzenie wiedzy nowej lub uzyskanie nowej jakości wiedzy, którą organizacja zdobyła przez absorpcję lub kreację przez współdziałanie. Podstawową jednostką tworzenia wiedzy jest zespół
	Absorpcja	Ma na celu pozyskanie wiedzy nowej istniejącej w otoczeniu poprzez jej transfer przy wykorzystaniu odpowiednio dobranych metod
	Rozpowszechnianie wewnątrz	Koncentruje się na transferze wiedzy wewnątrz organizacji, między jej różnymi obszarami działalności i częściami. Podstawą jej prowadzenia jest sieć powiązań między ludźmi umożliwiającą przepływ wiedzy oraz system rejestracji wiedzy
	Protekcja wiedzy	Określenie wiedzy kluczowej lub wyróżniającej, która powinna być chroniona w celu podtrzymania pozycji konkurencyjnej, a następnie podjęcie działań mających na celu utrzymanie jej w organizacji i niedopuszczenie do przejścia przez inne podmioty otoczenia
	Udostępnianie wiedzy	Przekazywanie wiedzy partnerom (podczas kreacji przez współdziałanie lub wzajemnej absorpcji wiedzy) lub klientom (w celu wdrożenia produktu na rynek i poprawnego jego wykorzystania). Udostępnianie wiedzy otoczeniu ma też na celu kształtowanie wizerunku w otoczeniu, umocnienie marki, przyciąganie utalentowanych pracowników, a przez to umocnienie pozycji konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

Nadrzędnym celem strategii innowacji i kreowania wiedzy jest tworzenie wiedzy z posiadanych zasobów. Dlatego też przedsiębiorstwa w miarę swoich możliwości starają się jak najbardziej skutecznie realizować proces SECI i korzystać z efektu spirali wiedzy. Niemniej jest to jedna z najtrudniejszych strategii, bowiem wymaga nie tylko innowacyjności i kreatywności, lecz także odpowiedniej kultury organizacyjnej i specyficznych relacji międzyludzkich [12, s. 122–124].

Dla równoważenia zasobów wiedzy organizacja posługuje się odpowiednio dobranymi strategiami zarządzania wiedzą. Strategie zarządzania wiedzą najogólniej ujęte to formuły będące kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad, na których się on opiera, oraz relacji i środków, przez które system ten jest tworzony. Innymi słowy są to formuły mówiące, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza zdobyć wiedzę, a następnie wykorzystać ją dla realizacji swojej strategii wiedzy. Przykładowe strategie zarządzania wiedzą przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 4. Podejścia i strategie budowy systemu zarządzania wiedzą

Podejście do budowy systemu zarządzania wiedzą i odpowiadająca mu strategia	Charakterystyka podejść i odpowiadających im strategii
Podejście techniczne – strategia kodyfikacji	„Ludzie do dokumentów”. Narzędziem pozyskiwania, przesyłania i składowania wiedzy jest technika komputerowa, na której opiera się system zarządzania wiedzą. Uwaga skupia się głównie na kodyfikacji wiedzy w bazach danych, skąd następnie informacje udostępniane są ich użytkownikom
Podejście społeczne: strategia personalizacji	„Człowiek do człowieka”. Tworzenie sieci powiązań między ludźmi, umożliwienie i wspieranie procesów komunikacyjnych, w trakcie których wiedza jest rozpowszechniana i tworzona jest nowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [16, s. 106–116].



Rys. 3. Wpływ strategii zarządzania wiedzą na podstawowe elementy systemu zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Dobierane do realizacji celów strategii zarządzania wiedzą, poziom standaryzacji i dojrzałości produktu, procent udziału wiedzy w jego wartości, poziom doj-

rzałości przemysłu, w jakim działa przedsiębiorstwo, wielkość stosunku wiedzy jawnej do cichej wykorzystywanej w organizacji to niektóre z czynników wpływających na kształt systemu zarządzania wiedzą. Istnieją dwa zasadnicze podejścia do budowy systemu zarządzania wiedzą: techniczne i społeczne. Wyrazem podejścia technicznego jest strategia kodyfikacji, a podejścia społecznego – personalizacji (tabela 4). W praktyce jedno ze wskazanych podejść jest dominujące, a drugie wspomagające. Jednak system zarządzania wiedzą to nie tylko infrastruktura i sieci powiązań. W jego skład wchodzi także kompleks zasad, metod i ludzi, pozwalających przyjąć i realizować strategię zarządzania wiedzą. Zależność między obraną strategią zarządzania wiedzą i zasadniczymi elementami systemu zarządzania wiedzą przedstawia rys. 3.

4. Kompetencje pracowników realizujących strategiczne zarządzanie wiedzą

Ludzie są kluczowym elementem systemu zarządzania wiedzą. Oni bowiem kształtują relacje między sobą, dobierają i wprowadzają w działanie składowe infrastruktury organizacji, przyjmują strategię działania, dobierają czynności składowe procesów i realizują przebiegi organizacyjne. Sytuacja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest w dużej mierze konsekwencją zachowań ludzi. Oczywiście można wysunąć argument mówiący, że w otoczeniu zachodzi szereg zdarzeń, które są niezależne od organizacji, a wpływają na jej pozycję konkurencyjną. Kontraargumentem jest jednak fakt, że ludzie pracujący dla przedsiębiorstwa powinni posiadać zdolności i stworzyć takie systemy, które pozwolą przewidzieć wszelkie zdarzenia w otoczeniu i wcześniej do nich przygotować organizację, w ten sposób wykorzystując te zdarzenia jako szanse rozwojowe, poprawiające pozycję konkurencyjną w stosunku do pozostałych podmiotów otoczenia. Od kompetentnego zachowania się ludzi zależy więc powodzenie organizacji w teraźniejszości i przyszłości.

Zmiana kształtu organizacyjnego współczesnych przedsiębiorstw spowodowała także daleko posunięte zmiany w stosunku do form zatrudnienia i organizacji pracy ludzi. Przykładowo, L. Edvinsson i M.S. Malone zwracają uwagę, że organizacje wirtualne pozbawione są granic nie tylko w stosunku do swoich partnerów, ale też pracowników. W konsekwencji wyróżniają cztery grupy pracowników:

- osoby chodzące do biur – to ta część ludzi pracujących dla przedsiębiorstwa, która codziennie podróżuje do jego siedziby i przebywa na jej terenie, mająca do czynienia z tradycyjnymi wyzwaniami jego życia;
- telepracowników – to ludzie będący pracownikami firmy, ale pracujący w domu lub oddalonym od jego siedziby satelitarnym biurze, korzystający z zaawansowanej telekomunikacji;

– pracowników „wędrownych” – to część pracowników organizacji, która wyzbyła się swoich tradycyjnych stanowisk pracy i jest w „ciągłej drodze”, komunikując się z ludźmi pozostałymi na terenie firmy za pomocą technologii telekomunikacyjnych;

– korporacyjnych cyganów – to z jednej strony pracownicy pracujący w biurach dostawców, klientów czy firm partnerskich, a z drugiej strony ludzie zatrudnieni na kontraktach, pracujący okresowo nad przedsięwzięciami czy rozwiązujący problemy, jak kontraktowi kierownicy czy konsultanci lub niepełnoetatowcy. Do cyganów zalicza się również osoby pracujące na bardzo krótkich kontraktach, sprzedające swoją wiedzę wielu przedsiębiorstwom jednocześnie, często pracując dla nich kilka minut z wykorzystaniem Internetu – tzw. elektroniczni cyganie [11, s. 94–97].

Konsekwencją zmian form organizacyjnych jest więc stopniowe kształtowanie się nowych ról ludzi pracujących dla organizacji i ich kompetencji. Jak pisze M. Morawski, „odmienność nowego typu specjalisty, określanego mianem *knowledge worker* (pracownik wiedzy) polega w istocie na niewyobrażalnym wzroście jego niezależności. Wyposażony w środki komunikacji i łączności, na dobrą sprawę może żyć i pracować wszędzie. Czas i miejsce świadczenia pracy przestaje mieć jakiegokolwiek znaczenie. Potencjał stworzony przez połączenie umiejętności biegłego posługiwania się narzędziami informatyczno-komunikacyjnymi oraz wysokich kompetencji merytorycznych idących w parze z możliwościami intelektualno-twórczymi kreuje nową sytuację” [24, s. 17]. Do niektórych cech pracowników wiedzy zalicza się:

- pragnienie wiedzy, ustawiczne uczenie się oraz uczenie innych ludzi,
- głęboką świadomość własnego potencjału poprzez autoanalizę słabości i atutów,
- znajomość własnych reakcji w sytuacjach typowych i ekstremalnych,
- posiadanie kompetencji specjalistycznych i ogólnych, sprzyjających przykładowo mobilności, komunikatywności, współpracy,
- świadczenie pracy często na własny rachunek, na podstawie kontraktu, zlecenia, indywidualnej umowy,
- wysoki prestiż społeczny, reputacja osoby spełniającej wysokie standardy fachowe i etyczne,
- zdolność samodzielnego wykonywania prac i zleceń oraz rozwiązywania problemów,
- nastawienie innowacyjne, dostrzeganie możliwości tworzenia nowej wiedzy z istniejącej,
- osiągnięcie dochodów z różnych źródeł, honorariów z patentów i praw autorskich, udziałów w zyskach z tytułu opracowanych i wdrożonych rozwiązań organizacyjnych itp.,
- akceptację i zarazem zdolność pracy w różnych miejscach, zespołach, przedsięwzięciach,

– swobodne posługiwanie się technikami telekomunikacyjnymi i informatycznymi [25, s. 209].

W związku z pracą pracowników dla wielu organizacji i niejednokrotnie braku stałego miejsca pracy pojawia się problem lojalności. Do tej pory preferowany model lojalności pracownika wobec swojego pracodawcy zostaje zastąpiony modelem lojalności wobec samego siebie – tabela 5.

Tabela 5. Modele pracownika lojalnego wobec pracodawcy i lojalnego wobec samego siebie

Model pracownika lojalnego wobec swojego pracodawcy		Model pracownika lojalnego wobec samego siebie	
Postawy	Zachowania	Postawy	Zachowania
silna wewnętrzna motywacja do pracy w przedsiębiorstwie	odrzućanie ofert innych pracodawców	silna wewnętrzna motywacja do pracy na własny rachunek dla zleceniodawców	ciągłe poszukiwanie nowych ofert pracy
utożsamianie się z organizacją	rekomendowanie organizacji	nieutożsamianie w stosunku do jakiegokolwiek organizacji	rekomendowanie samego siebie (lub zleceniodawcy jeśli dotyczy tego umowa)
emocjonalne przywiązanie do organizacji dającej zatrudnienie	dbałość o klientów organizacji, rozwijanie współpracy ze współpracownikami	emocjonalny związek z organizacją w czasie realizacji przedsięwzięcia	dbałość o wszystkich potencjalnych klientów (zleceniodawców) rozwijanie współpracy
uczciwość, prawość wobec pracodawcy	niepodważalne autorytetu pracodawcy	uczciwość i prawość wobec samego siebie	kształtowanie własnego autorytetu, niepodważalnie autorytetów zleceniodawców
zaangażowanie	postępowanie zgodne z normami obowiązującymi w organizacji, inicjatywa w organizacji zatrudniającej	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 z członkami organizacji	uczenie się i wykorzystanie wiedzy dla własnego dobra i zadowolenia zleceniodawcy	tworzenie pozytywnych relacji z wszystkimi podmiotami otoczenia

cd. tabeli 5

Model pracownika lojalnego wobec swojego pracodawcy		Model pracownika lojalnego wobec samego siebie	
Postawy	Zachowania	Postawy	Zachowania
poświęcenie	gotowość ponoszenia dodatkowego wysiłku w sytuacji zagrożenia organizacji zatrudniającej	poświęcenie	gotowość ponoszenia dodatkowego wysiłku w przypadku zagrożenia zleceniodawcy, ale też własnej pozycji na rynku
dbałość o zachowanie poziomu konkurencyjności organizacji	ochrona materialnych i niematerialnych zasobów organizacji	dbałość o posiadanie wyróżniających się w otoczeniu kompetencji	ochrona własnego kapitału intelektualnego za pomocą praw autorskich, patentów itp.

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu [31, s. 465–466].

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania oraz szereg przemysłów własnych i zgromadzonych w literaturze przedmiotu, wśród kompetencji ludzi zajmujących się strategicznym zarządzaniem wiedzą, a więc realizujących procesy od analiz strategicznych, tworzenia misji, strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą po implementację tych strategii oraz ocenę efektów, wymienić można:

- specjalistyczną wiedzę z zakresu zarządzania, a w obecnym czasie w szczególności zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym, zarządzania strategicznego, metod organizacji i zarządzania, zarządzania innowacjami, zarządzania zmianami, zarządzania informacjami, metod heurystycznych, CRM, KCRM, CKM itp.;

- wiedzę w zakresie i umiejętności wykorzystania nowoczesnych technologii komputerowych;

- ogólną wiedzę ekonomiczną, socjologiczną, psychologiczną. Wiedza, jak pisze E. Skrzypek, „umożliwia podejmowanie wyzwań przyszłości, eliminowanie napięć i konfliktów społecznych związanych z wprowadzaniem zmian, współpracy z partnerami oraz umiejętnego kierowania ludźmi” [36, s. 126]. Wiedza ogólna i specjalistyczna jest podstawą umiejętności przekształcania uzyskiwanych informacji w wiedzę i doskonalenia struktury wiedzy;

- umiejętność ciągłego uczenia się, tworzenia nowej wiedzy i jej potwierdzania oraz wykorzystania;

- „nowoczesną” osobowość, a więc pragnienia bycia najlepszym w swojej dziedzinie w drodze rywalizacji i konkurencji rozgrywanej *fair play*, skłonności do rozsądnego ryzyka, umiejętności bilansowania sukcesów i porażek, aprobaty dla

innowacji [6, s. 366]. Jednak dążenie do doskonałości jest połączeniem woli osiągnięć zawodowych z pokorą osobistą (szerzej: [30, s. 24–25]);

- umiejętności dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z wiedzą i umiejętnościami ludzi, tj. pozwalanie i zachęcanie do przejmowania odpowiedzialności przywódczych [35, s. 89];

- zdolności analityczne, syntetyzowania i holistycznej percepcji;

- szeroko rozbudowaną wyobraźnię wspartą umiejętnościami porzucenia ograniczeń płynących z obiektywnie funkcjonującej rzeczywistości jako podstawa tworzenia wizji wiedzy i kreatywności;

- postawę zaangażowania, zaufania, ukierunkowania twórczego i szacunku wobec innych ludzi (szerzej: [22, s. 20–21]);

- wysoką kulturę osobistą i zachowania zgodne z zasadami etyki zawodowej;

- wysoką inteligencję emocjonalną, umiejętność pracy z ludźmi wyrażającą się m.in. komunikatywnością oraz zdolnościami kierowniczymi i motywowania innych ludzi;

- gotowość i zdolność do pracy w każdym czasie i miejscu, w tym kulturowo odmiennym – elastyczne dostosowywanie się do warunków odmiennych kulturowo od posiadanego systemu norm, wartości i postaw, ale jednocześnie „bycie zgodnym z samym sobą” (wynika to z faktu podejmowania pracy wspólnie z przedsiębiorstwami partnerskimi i także pracy na ich terenie);

- wysoką tolerancję niepewności.

Wprowadzanie nowych idei zarządzania (w tym strategicznego zarządzania wiedzą) mających przystosować organizacje do warunków gospodarki opartej na wiedzy wymusza także redefinicję cech przywódczych kadr zarządzających. Współcześnie opracowywane koncepcje nowego przywództwa przypisują efektywnym menedżerom-liderom m.in. cechy przywództwa transformacyjnego i charzmatycznego.

Pierwszą definicję przywództwa transformacyjnego sformułował J.M. Burns i dowiódł, że przywództwo transformacyjne angażuje w całości zwolennika w celu zaspokojenia jego potrzeb wyższego rzędu. Ten rodzaj kreowania relacji przełożony–podwładny to przywództwo wykraczające poza zwykłe oczekiwania, przekazujące poczucie posłannictwa (misji), stymulujące proces uczenia się i inspirowane nowe sposoby myślenia [15, s. 515]. Przywódca transformacyjny – wizjoner bazuje na trzech ściśle zależnych od siebie elementach [34, s. 119]:

- ponadprzeciętnych zdolnościach dostrzegania sił zmierzających do radykalnej zmiany,

- zdolności do tworzenia wizji, która zmobilizuje organizacje do zmierzania w wyznaczonym kierunku,

- mobilizacji i wspierania członków organizacji do działania w kierunku wprowadzenia strategicznych zmian niezbędnych do wprowadzenia wizji w życie.

W efekcie daje to związek wzajemnego stymulowania się i wznoszenia. Liderzy transformacyjni bowiem zwiększają u swych zwolenników możliwość zwiększenia wysiłku poprzez:

- uświadomienie wagi niektórych celów i środków do ich osiągnięcia,
- skłanianie zwolenników do przedkładania interesu organizacji ponad swój własny,
- stymulowanie i zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu u zwolenników.

Dlatego też na przywództwo transformacyjne składają się cztery elementy [8, s. 322–323]:

- indywidualne traktowanie – przywódca przejawia zainteresowanie osobistym i zawodowym rozwojem członków zespołu świadomy potrzeb swoich pracowników motywuje ich i stwarza im okazję do uczenia się,
- stymulacja intelektualna – przywódca pobudza członków zespołu do myślenia, wykorzystywania wyobraźni, kwestionowania przyjętych założeń i uznanych „wypróbowanych i pewnych” metod działania (uczenie się cybernetyczne),
- inspirujące motywowanie – przywódca rozacza optymistyczną i realistyczną zarazem wizję przyszłości, a następnie zachęca podwładnych, by zwiększyli swoje oczekiwania i wysiłek wkładany w urzeczywistnianie tego osiągalnego celu,
- wyidealizowany przykład – przywódca jest modelem roli.

Współczesna teoria zarządzania postrzega przywódców transformacyjnych jako obdarzonych trzema głównymi właściwościami: charyzmą, uwzględnieniem innych oraz intelektualną stymulacją. Charyzma odpowiada za wzbudzanie pozytywnych uczuć, takich jak grupowa lojalność. Wzgląd na innych pozwala ludziom angażować się przez zgodne podejmowanie decyzji. Wreszcie stymulacja intelektualna dotyczy percepcji problemów oraz ich rozwiązań w nowy, inspirujący innych sposób [21, s. 178–179]. Dlatego też skuteczny przywódca transformacyjny powinien [3, s. 81]:

- promotorem zmian – przywódca ten odgrywa istotną rolę w przekształcaniu organizacji, za którą wziął odpowiedzialność;
- odważnym indywidualistą – potrafić zająć stanowisko, podjąć ryzyko i przeciwstawić się status quo, kierując się nadrzędnym interesem organizacji;
- wierzyć w ludzi – nie być dyktatorem, lecz silnym, wrażliwym na innych ludzi zarządzającym, który w ostatecznym rozrachunku działa na rzecz zwiększenia uprawnień innych;
- kierować się wartościami – potrafić sformułować zestaw podstawowych wartości i przejawia zachowanie, które jest z nim całkowicie zgodne;
- całe życie się uczyć – potrafić rozmawiać o błędach, jakie popełnił; jednak nie uznawać ich za porażki, ale za doświadczenia, które czegoś uczą;
- radzić sobie w sytuacjach złożonych, wieloznacznych i niepewnych – potrafić uporać się z problemami występującymi w złożonym, zmiennym świecie i nadawać im formalne ramy;

– być wizjonerem – marzyć i przekładać te marzenia i obrazy na język zrozumiały dla innych ludzi.

Pierwsze próby wskazania cech i umiejętności przywódcy charyzmatycznego podjął M. Weber. Autor ten odwołał się do ogólnej tezy charyzmy, która mówi, że charyzma właśnie jest osobistą właściwością, a jej podstawowymi składnikami są: istnienie misji oraz akceptowanie tej misji. Aby zaś misja ta była skuteczna, musi być postrzegana jako rozwiązanie problemu. Sam problem z kolei musi być ważny dla tych, których dotyczy i zarazem musi powodować zagrożenie. Dlatego też wspólną właściwością pojawienia się charyzmatycznego przywódcy jest jego wstępowanie na scenę w czasie zagrożenia [21, s. 174].

Charyzmatyczne przywództwo można zdefiniować jako „umiejętność skłaniania zwykłych ludzi do tego, by w obliczu przeciwności robili rzeczy niezwykle”, a samo określenie charyzma pochodzi od greckiego słowa oznaczającego „boski dar” [8, s. 324]. W rezultacie, przywódcy charyzmatyczni są przez własnych zwolenników postrzegani jako potrafiący (lub przynajmniej częściowo potrafiący) przewidywać przyszłość. Idzie z tym w parze posiadanie niezwyklej umiejętności, bezwarunkowa akceptacja ich władzy i emocjonalne zaangażowanie. Mówi się także o innych osobistych właściwościach, takich jak hipnotyzujące oczy i głos, połączonych z umiejętnością przemawiania.

Każdy menedżer chcący zatem posiadać umiejętności lidera charyzmatycznego powinien podjąć taki trening swoich zachowań, by koncentrował się on na rozwijaniu pięciu kompetencji:

- umiejętności przeprowadzenia krytycznej oceny sytuacji i wykrywania problemów,
- umiejętności wizjonerskich (włączając w to kreatywne myślenie),
- umiejętności językowych i komunikowania się,
- umiejętności sterowania wrażeniem,
- umiejętności przydawania władzy (włączając w to doskonalenie partycypacji, ustalanie ambitnych celów, usuwanie biurokratycznych ograniczeń) [cyt. za: 21, s. 174–177].

Dlatego też N. Chmiel [8, s. 324] proponuje, by charyzmę najlepiej traktować nie jako zestaw określonych cech czy też efekt specyficznych sytuacji, lecz raczej jako interakcję między tymi dwoma czynnikami, prowadzącą do powstania szczególnej relacji pomiędzy przywódcą a szeregowymi członkami zespołu.

5. Wnioski

Konieczność stosowania zarządzania wiedzą, a tym samym strategicznego zarządzania wiedzą, wymusza zmiany w szeregu procedur stosowanych w ramach systemu zarządzania zasobem ludzkim organizacji. System zatrudniania musi zostać

wzbogacony o nowe formy zawierania umów z podmiotami „wypożyczającymi” profesjonalistów, zatrudniania i rozliczania przedsięwzięć realizowanych okresowo przez indywidualne podmioty zewnętrzne, a także zdolności poszukiwania, tworzenia baz informacji i kontraktowania pracowników wiedzy pracujących „jednominutowo” (krótkoterminowo) podczas przedsięwzięć dokonywanych przez organizację (np. dostarczających informacje, rozwiązania problemów, wiedzę do realizacji przedsięwzięć, organizujących kontakty). Konieczne jest tworzenie wewnątrz organizacji kultury i klimatu organizacyjnego sprzyjającego wysokiemu poziomowi zmienności i akceptacji ludzi oraz ich idei pracujących dla niej chwilowo lub okresowo. Sprzyjać to powinno maksymalizowaniu wysiłków na wykorzystaniu ich kompetencji. Natomiast system ocen pracowniczych musi być rozszerzony o ocenianie „korporacyjnych cyganów”, a to dla celu oceny ich działań i weryfikacji decyzji o dalszej współpracy lub jej zaprzestania.

Literatura

- [1] Argyris Ch., *Teaching Smart People How to Learn*, „Harvard Business Review” 1991, nr 3.
- [2] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC – Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- [3] Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [4] Bloodgood J.M., Salisbury W.D., *Understanding the Influence of Organization Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies*, „Decision Support Systems” 2001, nr 31.
- [5] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [6] Bugdol M., *Niektóre społeczne problemy współczesnych koncepcji zarządzania [w:] FUTURE 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa. Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny 29 XI-1 XII 2002, t. 1*, pod red. E. Skrzypek, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
- [7] Bukowski M., *Zarządzanie kompetencjami*, „Manager” 2003, nr 1.
- [8] Chmiel N., *Przywództwo i zarządzanie [w:] Psychologia pracy i organizacji*, pod red. N. Chmiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- [9] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz A., *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2001.
- [10] Duane Ireland R., Hitt M.A., *Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership*, „Academy of Management Executive” 1999, nr 13/1.
- [11] Edvinsson L., Malone A.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001.
- [12] Gamble P.R., Blackwell J., *Knowledge Management. A State of the Art Guide*, Kogan Page, London 2001.

- [13] Garavan T.N., McGuire D., *Competencies and Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric and the Reality*, „Journal of Workplace Learning” 2001, nr 13/4.
- [14] Gilgeous V., Parveen K., *Core Competency Requirements for Manufacturing Effectiveness*, „Integrated Manufacturing Systems” 2001, nr 12/3.
- [15] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000.
- [16] Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What's Your Strategy for Managing Knowledge?* „Harvard Business Review” March-April 1999.
- [17] *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002.
- [18] Krogh von G., Nonaka I., Aben M., *Making the Most of Your Company's Knowledge: a Strategic Framework*, „Long Range Planning” 2001, nr 4.
- [19] Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.
- [20] Maier R., *Knowledge Management Systems Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2002.
- [21] Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.
- [22] Mikuła B., *Czynnik ludzki w nowoczesnych koncepcjach zarządzania*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków 2003, nr 626.
- [23] Mikuła B., *Strategie pozyskiwania i rozwoju wiedzy w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 1.
- [24] Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1.
- [25] Morawski M., *Metody zarządzania pracownikami wiedzy w organizacjach inteligentnych – założenia wstępne* [w:] *FUTURE 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*. Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny 29 XI-1 XII 2002, t. 1, pod red. E. Skrzypek, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
- [26] Niemczyk J., Głuszek E., *Portfele kompetencji*, „Master of Business Administration” 2003, nr 6.
- [27] Nonaka I., Toyama R., Konno T., *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning” 2000, vol. 33.
- [28] Nordhaug O., *Competence Specificities in Organizations. A Classificatory Framework*, „International Studies of Management and Organization” 1998, nr 28/1.
- [29] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji. Istota, cele, system*, „Humanizacja pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi” 1999, nr 3.
- [30] Pietruszka-Ortyl A., *Profil kompetencji współczesnego menedżera*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków 2003, nr 626.
- [31] Piórkowska-Wojciechowska K., *Lojalność pracownicza – postawa i zachowanie przedsiębiorcze czy konserwatywne?* [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, pod red. A. Stabryły, AE w Krakowie, Kraków 2005.
- [32] Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [33] Rostkowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002.

- [34] Rutka R., *Kierowanie* [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apa-nowicz A., *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2001.
- [35] Schein E. H., *Przywództwo a kultura organizacji* [w:] *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*, pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha i R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1997.
- [36] Skrzypek E., *Czynniki sukcesu firmy przyszłości funkcjonującej w warunkach ekonomii wiedzy* [w:] *FUTURE 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*. Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny 29 XI-1 XII 2002, t. 1, pod red. E. Skrzypek, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
- [37] Thierry D., Sauret Ch. (z udziałem Monod N.), *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994.

Employee Competencies and Strategic Knowledge Management in the Enterprise

In this article, the authors consider the growing role of intangible assets in shaping the competitive advantage of modern organisations. Among an enterprise's attributes that cannot be measured, the ability to develop and utilise its key competencies seems to be of primary importance. For this reason, the authors devote most of article to the issue of building employee competencies and elements of strategic knowledge management. Thus, the authors review the concepts of individual and organisational competencies, with particular emphasis on elements of employee competencies in mutual relations, methods of identifying them, and the basic objectives of a competency management system in an organisation. Next, the authors present the process of implementing the knowledge management concept, the tasks of the strategic level of knowledge management, and sample knowledge management strategies. Finally, the authors discuss the competency profile of employees engaged in strategic knowledge management in twenty-first century organisations.