



Złożenie pracy online:  
**2013-01-30 17:38:26**  
Kod pracy:  
**9193**

Dominika Michalska  
(nr albumu: 19700\*Z/SUM)

Praca magisterska

**Analiza przystosowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi  
do potrzeb zarządzania wiedzą na przykładzie Miejskiego  
Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej sp. z o.o. w Nowym Sączu**

**Analysis of adapting human resources management system to  
meet the needs of knowledge management for example Miejskie  
Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej sp. z o.o. w Nowym Sączu**

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie w administracji publicznej

Promotor: dr Anna Ujwary-Gil



## **Abstrakt**

W pracy dokonano analizy przystosowania systemu ZZL w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie MPEC w Nowym Sączu. Na ile funkcje ZZL są przystosowane do procesu zarządzania wiedzą, w tym przedsiębiorstwie. Jakie należy podjąć kroki, by wiedza zaczęła odgrywać główną rolę w procesach: rekrutacji, wdrażania nowych pracowników, systemów motywacji i wynagradzania, szkoleniach i rozwoju, planowania kariery zawodowej i w metodach oceniania pracowników. W tym celu przeprowadzone zostały badania przy zastosowaniu narzędzi badawczych: sieć powiązań społecznych pracowników, model samorozwoju pracowników, wywiad z działem zasobów ludzkich i kwestionariusz ankietowy, przeprowadzony wśród pracowników. Uzyskane wyniki i ich ocena pozwoliły na odpowiednie wnioski. Na ogół ZZL w tym przedsiębiorstwie zorientowane jest na wiedzę. Nie wszystkie jego elementy są w wystarczającym stopniu dostosowane do kultury podporządkowanej wiedzy. Ważne jest stworzenie technicznych, kulturowych, finansowych, organizacyjnych warunków do swobodnych kontaktów między pracownikami. Zachęcanie ich do dzielenia się wiedzą i doświadczeniami, transferu wiedzy. Przedsiębiorstwo na poziomie przeciętnym wykorzystuje wiedzę, doświadczenia i umiejętności pracowników w budowaniu systemów zarządzania wiedzą. Bariera jest wciąż niewystarczające doświadczenie i umiejętności wykorzystywania przez kadre zarządzającą odpowiednich technik i narzędzi oraz istniejąca w nim rozbieżność pomiędzy tym co wiedzą, a co robią.

Słowa kluczowe: ZZL, wiedza, zarządzanie wiedzą, sieć powiązań społecznych, model samorozwoju, wywiad, kwestionariusz.

## **Abstract**

The paper presents an analysis of the system to adapt HRM in knowledge management in the enterprise MPEC in Nowy Sącz. As far as HRM functions are adapted to the process of knowledge management in the enterprise. What steps should be taken that knowledge has come to play a major role in the process: recruitment, deployment of new employees, motivation and reward systems, training and development, career planning, and methods of evaluation of employees. For this purpose, the study was carried out using research tools: a network of social connections of employees, employee self-development model, an interview with the HR department and a questionnaire conducted among employees. The results and evaluation led to appropriate conclusions. In general, HRM in the company is

focused on knowledge. Not all parts are sufficiently adapted to the culture of subordinate knowledge. It is important to create the technical, cultural, financial and organizational conditions for free contacts between employees. Encourage them to share their knowledge and experience of knowledge transfer. The company uses an average of knowledge, experience and skills in building knowledge management systems. The barrier is still insufficient experience and skills to use by the management techniques and tools, and existing in the gap between what they know and what they do.

Keywords: HR, knowledge, knowledge management, a network of social relationships, self-development model, interview, questionnaire.

## Spis treści

<b>Wstęp .....</b>	<b>6</b>
<b>Rozdział 1. Teoretyczne ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie</b>	
1.1. Istota – pojęcie, cele, cechy i zakres zarządzania zasobami ludzkimi .....	8
1.2. Modele zarządzania zasobami ludzkimi .....	15
1.3. Strategie zarządzania zasobami ludzkimi .....	25
1.4. Proces zarządzania zasobami ludzkimi i jego elementy .....	32
<b>Rozdział 2. Cykl zarządzania wiedzą – jako strategiczne wyzwanie działu zasobów ludzkich</b>	
2.1. Pojęcie, rodzaje i źródła wiedzy .....	50
2.2. Istota, elementy i cele zarządzania wiedzą .....	61
2.3. Generowanie wiedzy .....	73
2.4. Wartościowanie wiedzy .....	81
2.5. Upowszechnianie wiedzy .....	89
2.6. Wykorzystywanie wiedzy .....	94
<b>Rozdział 3. Założenia metodyczne własnych badań</b>	
3.1. Cele i problematyka badań .....	101
3.2. Hipotezy badawcze zastosowane w pracy .....	102
3.3. Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa .....	103
3.4. Metody, techniki, narzędzia i przebieg badań .....	107
<b>Rozdział 4. Analiza systemu zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie</b>	
4.1. Wyniki przeprowadzonych badań .....	110
4.2. Ocena i wnioski z osiągniętych wyników badań .....	125
4.3. Proponowane zmiany i perspektywy rozwoju na przyszłość w kontekście badanego obszaru .....	132
<b>Zakończenie .....</b>	<b>135</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>137</b>
<b>Spis rysunków .....</b>	<b>140</b>
<b>Spis tabel .....</b>	<b>141</b>
<b>Spis wykresów .....</b>	<b>141</b>
<b>Załączniki .....</b>	<b>142</b>

## Wstęp

Nastała era, w której wiedza jest doceniana a ludzie, to „społeczeństwo wiedzy”. Razem zaś, stanowią klucz do sukcesu gospodarki, organizacji, przedsiębiorstwa i jednostki. Zachodzące wokół nas zmiany takie, jak: gwałtowny rozwój technologii informacyjnej, globalizacja, czy ciągle zmiany kulturowe i społeczne – sprawiają, że w konkurencji odnosi sukces przedsiębiorstwo lub jednostka, działające lepiej i inaczej od innych. Jednakże, można to osiągnąć tylko poprzez skuteczne zarządzanie swoją wiedzą. Oznacza ono efektywne jej wykorzystanie, zdobywanie, kreowanie, przechowywanie, transfer i ochronę wiedzy. Zatem, konieczność zarządzania wiedzą we wszystkich działaniach przedsiębiorstwa i jednostki – powoduje, że niezbędne staje się jego wsparcie elementami Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Praca ta ma na celu wykazanie, jak istotną rolę może odegrać Dział Zasobów Ludzkich w rozwijaniu umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania wiedzą. Wciąż popularna koncepcja zarządzania wiedzą oznacza rozważania o charakterze teoretycznym – czym ono jest, jego zalety z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jakiego rodzaju uwarunkowania determinują powodzenie tego rodzaju praktyk, tym bardziej, iż nadal istnieją luki w wiedzy odnośnie jej zarządzania. Dopiero ich zniwelowanie, da nam kompletność tej koncepcji i praktyczną jej użyteczność. W pracy tej, zostaną przedstawione odpowiedzi, jakie uzyskano na pytania sformułowane w narzędziach badawczych oraz cele i hipotezy. Zaś opracowanie danych posłuży prezentowanym w pracy - rozwiązaniom przystosowania systemów ZZL do zarządzania wiedzą. Indywidualne badania zostaną przeprowadzone w Miejskim Przedsiębiorstwie Energetyki Ciepłej MPEC Sp. z o. o. w Nowym Sączu. W załącznikach pracy zostaną umieszczone: pytania do wywiadu z pracownikami działu zasobów ludzkich, kwestionariusz ankietowy.

W rozdziale pierwszym – zawierającym rozważania teoretyczne, podjęto próbę syntezy ustaleń dotyczących istoty ZZL w przedsiębiorstwie. Zaprezentowano szerokie spektrum zagadnień związanych z jego elementami. Zachowania i postawy pracowników, a przede wszystkim kulturę organizacyjną – determinantę tych postaw i zachowań. Rozdział drugi – w pełni oddaje istotę wiedzy i zarządzania nią w przedsiębiorstwie. Poszczególne elementy cyklu zarządzania wiedzą, będąc odzwierciedleniem panującej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej - powinny być do niej odpowiednio dostosowywane. Albowiem, kultura organizacyjna podkreśla rolę zaufania w przedsiębiorstwie, jako czynnika warunkującego skuteczne wdrażanie procesu zarządzania wiedzą. W pracy wskazane zostaną specyficzne metody zarządzania wiedzą, a także wynikające stąd kierunki doskonalenia

praktyki rzeczywiście stosowanej w przedsiębiorstwie. W rozdziale tym, również zarządzanie wiedzą odniesiono do idei organizacji uczącej się, jako szerszej koncepcji będącej efektem jego realizacji w przedsiębiorstwie.

Pełniejsze wyjaśnienie istoty wiedzy, zarządzania i dzielenia się nią w przedsiębiorstwie, a także kulturowych, grupowych i indywidualnych uwarunkowań kształtujących charakter i skuteczność tych działań – to wyzwanie dla Działu Zasobów Ludzkich. Stąd rodzi się główny cel pracy – „Analiza przystosowania systemu ZZL do potrzeb zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie”. Odpowiedź na tak postawiony cel znajduje się w kolejnym rozdziale. Zatem rozdział trzeci – koncentruje się na założeniach metodycznych własnych badań w MPEC w Nowym Sączu. Została przedstawiona metodologia prowadzonych badań wraz z uzasadnieniem zastosowanego podejścia – cele, hipotezy, narzędzia badawcze, krótki opis przedsiębiorstwa stanowiącego podmiot i przedmiot badań. Przedstawienie kompleksowych narzędzi badawczych daje możliwość określenia poziomu zarządzania wiedzą w badanym przedsiębiorstwie. Zaś ostatni rozdział czwarty – przedstawia analizę i prezentację uzyskanych wyników z badań przeprowadzonych w MPEC Sp. z o.o. w Nowym Sączu, a także ocenę i wnioski jakie nasuwają się z tych wyników oraz propozycje zmian. Koniec tej pracy zawiera podsumowanie i przedstawienie całościowego poziomu wdrożenia zarządzania wiedzą, jako systemu wzajemnie powiązanego z elementami ZZL w tym przedsiębiorstwie.

## Rozdział 1

### Teoretyczne ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

#### 1.1. Istota – pojęcie, cele, cechy i zakres zarządzania zasobami ludzkimi

Jest wiele definicji określających termin zarządzanie zasobami ludzkimi, zwany w skrócie ZZL. Można go ogólnie zdefiniować, jako strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów – ludźmi. Bowiem, to oni osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji założonych przez przedsiębiorstwo celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją. Michael Armstrong wskazuje, że ZZL – to strategiczne, spójne, wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstwa, a każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania przedsiębiorstwem - jako całości<sup>1</sup>. Według Pettigrew i Whipp ZZL odnosi się do całego zbioru wiedzy, umiejętności i postaw, które są potrzebne przedsiębiorstwom, by mogły ze sobą konkurować. Wymaga od kierownictwa troski o podwładnych i zdecydowanych działań w sferach, jak: selekcja, szkolenie i rozwój pracowników, ich wzajemne stosunki oraz wynagradzanie. Działania te, mogą być ze sobą ściśle powiązane poprzez stworzenie wspólnej filozofii ZZL. Należy tutaj podkreślić: zaangażowanie kierownictwa, podejście strategiczne, zapewnienie wzrostu wartości pracowników poprzez ich rozwój i ocenę działalności, a przede wszystkim zaangażowanie pracowników w realizację wyznaczonych zadań<sup>2</sup>.

Zarządzanie zasobami ludzkimi - możemy uznać za zbiór wzajemnie ze sobą powiązanych założeń, wyznaczonych przez wspólną politykę postępowania, wraz z ideologiczną i teoretyczną podbudową opartą na przesłaniu, iż przedsiębiorstwo istnieje po to, aby dostarczać klientowi wartości i dóbr. Sposobem na osiągnięcie tegoż celu jest podejście do kwestii kierowania ludźmi i traktowanie ich – nie jako koszty zmienne, lecz jako majątek trwały. Ludzie są postrzegani, jako cenne źródło sukcesów przedsiębiorstwa. Stąd też, należy im zapewnić najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych umiejętności. Główny nacisk zostaje tu położony na wspólnotę interesów kierownictwa oraz pracowników, czyli wiarę w sukces. Chodzi o wytworzenie atmosfery, pozytywnie wpływającej na zaangażowanie pracowników w realizację założonych przez przedsiębiorstwo - celów<sup>3</sup>.

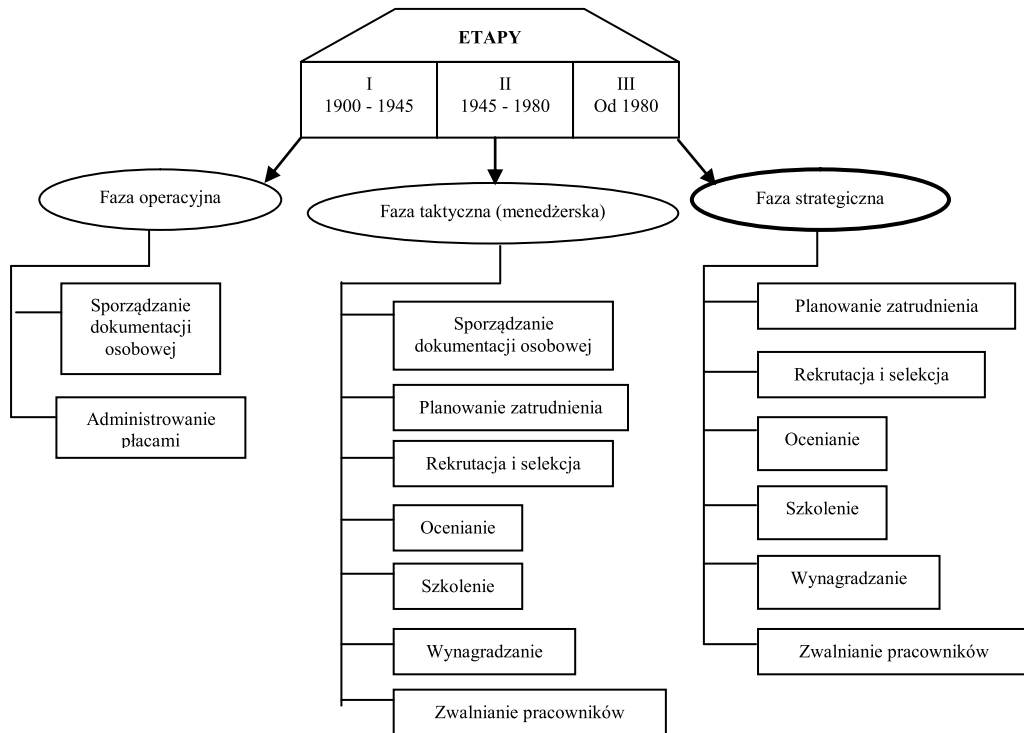
---

<sup>1</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. - strategia i działanie*, Biblioteka Menadżerska, Wydawnictwo Profesjonalne Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 9.

<sup>2</sup> Tamże, s.14.

<sup>3</sup> Tamże, s. 9.





**Rys. 1.1. Ewolucja samodzielnej funkcji personalnej** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, praca zb. Pod red. W. Golnau, Wyd. Fachowe CeDeWu Sp. z o. o., W-wa 2008, s. 25 – 26).

Na świecie ewolucja samodzielnej funkcji personalnej przedsiębiorstwa na przełomie XIX i XX wieku, ukierunkowanej na dopasowaniu zatrudnionych pracowników do istniejących struktur organizacyjnych – przebiegała w trzech głównych etapach, które przedstawia rys. 1.1. I etap, to faza operacyjna – obejmująca lata 1900 – 1945. Wówczas komórki zajmujące się zarządzaniem ludźmi, pełniły głównie funkcje doradcze i zajmowały się polityką administracyjną. Polegała ona na sporządzaniu dokumentacji osobowej i administrowaniu płacami. II etap, to faza taktyczna zwana menedżerską - obejmująca lata 1945 – 1980. Komórki personalne zajmowały się polityką administracyjną, a także pozyskiwaniem nowych pracowników i współpracą z rynkiem pracy. Ponadto, sporządzaniem dokumentacji kadrowej, planowaniem zatrudnienia, rekrutacją i selekcją kandydatów do pracy oraz wynagradzaniem, oceną, szkoleniem i zwalnianiem pracowników. Natomiast III etap obejmuje rok 1980 – do dziś i trwa nadal - to faza strategiczna, gdzie strategia przedsiębiorstwa formułowana jest na szczeblu centralnym, a ZZL jest ściśle z nią powiązane. Komórki personalne mają charakter liniowy i są podporządkowane kierownictwu przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. Dzisiaj ZZL jest często zdecentralizowane w przedsiębiorstwach i ma

<sup>4</sup> *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, praca zb. Pod red. W. Golnau, Wyd. Fachowe CeDeWu Sp. z o. o., W-wa 2008, s. 25 – 26.

równie istotne znaczenie, jak produkcja i marketing. Na przełomie XIX i XX wieku pracowników w przedsiębiorstwach traktowano na takim samym poziomie, co maszyny i urządzenia. Nie dostrzegano ich potencjału, jako pełnowartościowych pracowników. Lata trzydzieste, to powolne rozbudzanie stosunków międzyludzkich, trwające do lat siedemdziesiątych – kiedy to zaczęto postrzegać pracowników, jako istoty ludzkie a nie rzeczy. Kierownictwo zaczęło dbać o ich zadowolenie z warunków pracy, co z kolei doprowadziło do podnoszenia się jej wydajności.

W pierwszej połowie XIX w. R. Owen wskazał na doniosłe znaczenie zasobów ludzkich, finansowych i materialnych. Wówczas rozwiązywanie problemów z dziedziny ZZL – prowadzono metodą prób i błędów. Podstawowym mechanizmem motywowania pracowników do zachowań zgodnych z ówczesnymi celami przedsiębiorców – było zagrożenie utraty pracy. Dokonując analizy pracy i jej mierzenia – starano się wyeliminować zbędne czynności, dążąc do jej usprawnienia. Szczególnie istotną była zmiana motywacji pracowników do wydajniejszej pracy. W miejsce zagrożenia utraty pracy – zastosowano bodźce finansowe, nagradzając wyróżniających się pracowników. Podkreślano znaczenie odpowiedniego doboru pracowników do pracy i ich szkolenia<sup>5</sup>. Jednak nadal kierowano się głównie podniesieniem wydajności pracy wykonawczej. Bezpośrednie nawiązanie do myśli R. Owena w odniesieniu do problematyki z ZZL nastąpiło w Szkole Stosunków Międzyludzkich, dominującej w latach 1930 – 1950. Zwrócono uwagę na znaczenie czynników, jak: interakcje między pracownikami, nacisk grupy. Dlatego zalecano: działania podnoszące zadowolenie z pracy, skuteczniejszy nadzór, udzielanie porad, możliwość komunikowania się podczas pracy i zaspokajania potrzeb społecznych – co prowadzi do wzrostu wydajności pracy<sup>6</sup>.

Dalszy rozwój w dziedzinie ZZL nastąpił po II wojnie światowej. Oprócz tradycyjnych problemów w centrum zainteresowania znalazły się: ochrona zdrowia, partycypacja pracowników, humanizacja pracy, rozwój kwalifikacji pracowniczych, organizacja czasu pracy. Wraz ze zmianami w podejściu do zarządzania ludźmi zmieniał się obraz człowieka i jego roli w procesie pracy. Od pojmowania go przedmiotowo (czyli na równi z innymi czynnikami produkcji) do koncepcji człowieka, jako podmiotu procesu pracy - jednostki zdolnej do samodzielnego i odpowiedzialnego wykonywania zadań, posiadającego zdolności do rozwijania własnego potencjału. Dokonujące się od 1989 r. zmiany systemowe w kraju wpłynęły na istotę funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Dotyczy to zarówno

---

<sup>5</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, PWE, W-wa 2003, s.15.

<sup>6</sup> Tamże, s.16.

przedsiębiorstw państwowych, jak i prywatnych. Przedsiębiorstwa państwowe modyfikując system ZZL – muszą wprowadzić rozwiązania systemowe w sferze zatrudnienia. Także przedsiębiorstwa prywatne stanęły przed kwestią ujęcia tych zagadnień – w pewne ramy określające: cele, zadania i techniki zarządzania.<sup>7</sup>

Pojęcie ZZL zostało upowszechnione na gruncie literatury amerykańskiej, a następnie przeniesione na grunt praktyki biznesowej. Oznacza strategiczne, konkretne i kompleksowe podejście do zarządzania ludźmi, którzy stanowią najcenniejszy zasób przedsiębiorstwa. Jest ono nastawione na integrację najważniejszych celów przedsiębiorstwa z celami pracownika, wynikającymi z jego potrzeb<sup>8</sup>. Jego celem jest zapewnienie, iż pracownicy przedsiębiorstwa będą wykorzystywani tak, aby pracodawca osiągnął największe możliwości korzystania z ich zdolności, a pracownicy uzyskali materialne nagrody wynikające z ich pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi – jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej, w której zasoby ludzkie postrzega się, jako składnik aktywów przedsiębiorstwa i źródło konkurencyjności. Postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników, jako narzędzi osiągnięcia celów<sup>9</sup>.

ZZL – zakłada strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowym kapitałem przedsiębiorstwa, czyli pracownikami. Są oni jego główną siłą, ponieważ w sposób indywidualny i zbiorowy przyczyniają się do realizacji jego strategii i celów. To zarządzanie obejmuje: zatrudnienie, rozwój, motywowanie oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami. Wspomaga działania przedsiębiorstwa zmierzające w kierunku wykorzystania: zdolności, umiejętności, talentów zatrudnionych osób oraz zatrzymania najlepszych pracowników, poprzez: umożliwianie im stałego podnoszenia kwalifikacji, dostosowanie wynagrodzenia stosownie do ich osiągnięć. Zmiany zachodzące w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa, doprowadziły do wzrostu znaczenia kompetencji grup zawodowych oraz do zmiany poglądów na temat - miejsca i roli ludzi w przedsiębiorstwie<sup>10</sup>.

Głównym celem ZZL w przedsiębiorstwie - jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej, umożliwienie sukcesu dzięki zatrudnionym pracownikom. Można je sklasyfikować najogólniej, jako: sprawnościowe i humanistyczne (społeczne), organizacyjne i indywidualne oraz pośrednie i końcowe. Cele sprawnościowe – obejmują uzyskanie przez przedsiębiorstwo

---

<sup>7</sup> Tamże, s.17, 20.

<sup>8</sup> Cz. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 13 – 14.

<sup>9</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 36.

<sup>10</sup> Tamże, s.22.

określonej pozycji na rynku, wielkości produkcji, określonego poziomu zysku. Uzyskanie przez pracownika nowych umiejętności, sprawności umysłowych, wyższej wydajności pracy. Cele humanistyczne – wiążą się ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa wobec pracowników, społeczności lokalnej i środowiska przyrodniczego. To dbałość o podmiotowe traktowanie zatrudnionych, ich doskonalenie i rozwój, tworzenie warunków do bezpiecznej pracy. Cele organizacyjne i indywidualne – polegają na integrowaniu tych celów poprzez pozyskiwanie pracowników, ich motywację, oczekiwania i zdolności do realizacji zadań zbiorowych. Cele pośrednie są dokonywane, by uzyskać kadrę o pożądanej liczebności i kwalifikacjach. Jej zintegrowania i motywowania powinny doprowadzić do uzyskania wyników w postaci pożądanej efektywności, czyli celu końcowego. Ogólnie cele ZZL w przedsiębiorstwie związane są z jego podstawową działalnością – kreowaniem wartości i warunków, mających znaczenie dla ich przetrwania i rozwoju. Zaliczamy do nich:

- a) zapewnienie odpowiedniej liczby pracowników o właściwych kompetencjach, w tym:
  - określenie potrzeb ilościowych i jakościowych w zakresie zasobów pracy,
  - umiejętna rekrutacja i selekcja – stosowanie odpowiednich procedur, technik i narzędzi, konieczność rozpoznania rynku pracy i współpraca z odpowiednimi podmiotami edukacji,
  - zarządzanie kompetencjami – tworzenie i rozwój grup oraz przywództwa,
- b) stworzenie w przedsiębiorstwie systemów motywacji i komunikacji, które to pozwolą na osiągnięcie wysokiej efektywności pracy zespołowej i indywidualnej, kreowanie więzi pracujących z przedsiębiorstwem i właściwej kultury organizacyjnej, w tym:
  - stworzenie i utrzymanie wizerunku atrakcyjnego i uczciwego pracodawcy,
  - badanie potrzeb pracowników i efektywności pracy.

Poprzez wykorzystanie poszczególnych narzędzi ZZL (tj. pozyskiwanie pracowników, ich doskonalenia, motywowania, oddziaływania na postawy) – proces ZZL sprzyja rozwojowi kreatywności i zaangażowania pracowników. Integruje ich wokół celów przedsiębiorstwa i sprzyja uzyskaniu wyższej efektywności<sup>11</sup>. Zatem, szczególnym celem ZZL jest umożliwienie przedsiębiorstwu osiągnięcia sukcesu – poprzez strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami – pracującymi w nim ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jego celów:

- pozyskiwanie, zatrzymywanie wykwalifikowanych, zaangażowanych, dobrze umotywowanych pracowników,

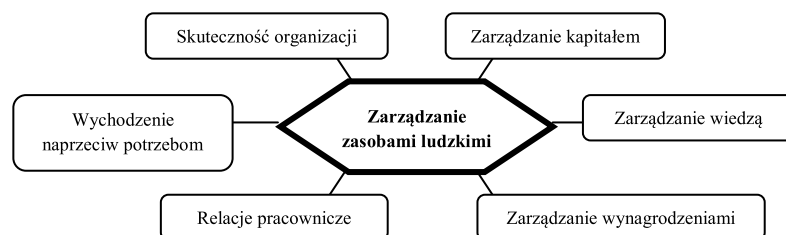
---

<sup>11</sup> A. Tokarz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze turystycznym*, Wyd. Difin, W-wa 2008, s. 14 – 16.

- podnoszenie, rozwijanie możliwości ludzi – ich wkładu, potencjału i zdolności do znalezienia zatrudnienia przez zapewnienie szkoleń i ciągłych szans rozwoju,
- stworzenie klimatu umożliwiającego utrzymanie relacji między kadrami pracowniczą a pracownikami, sprzyjających rozwijaniu się wzajemnego zaufania,
- stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej i elastyczności,
- utrzymaniu równowagi i przystosowaniu się do potrzeb rozmaitych grup interesów,
- zapewnienie pracownikom równych szans, nagradzanie za pracę oraz osiągnięcia,
- przyjęcie etycznych zasad zarządzania pracownikami.

Cele ZZZ zmieniają się zgodnie z wyborem obszarów konkurencyjności, technologiami, rodzajem usług, cechami pracowników, warunkami na rynku pracy, uwarunkowaniami społecznymi i kulturowymi. Cele (działania) związane z ZZZ:

1. Zarządzanie ludźmi, jako zasadniczymi wartościami w zdobywaniu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej.
2. Uzgodnienie polityki ZZZ z polityką przedsiębiorstwa i jego strategią korporacyjną.
3. Wypracowywanie skoordynowanych zasad postępowania, procedur i systemów HR.
4. Wspieranie pracy zespołowej i współpracy działów przedsiębiorstwa oraz pracowników w ich rozwoju zawodowym i uczeniu się.
5. Tworzenie filozofii stawiającej na pierwszym miejscu klienta.
6. Rozwijanie strategii wynagrodzeń tworzących kulturę efektywnej pracy.
7. Zwiększanie zaangażowania pracowników poprzez lepszą komunikację wewnętrzną.
8. Zwiększanie oddania pracowników i odpowiedzialności zarządzających za politykę HR.
9. Zachęcanie menedżerów do wspierania i ułatwiania realizacji inicjatyw oddolnych.



**Rys. 1.2. Cele osiągnięte poprzez ZZZ** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business Sp. z o. o. W-wa 2010, s. 20 – 23).

Zarządzanie zasobami ludzkimi służy w szczególności osiągnięciu takich celów, jak (rys. 1.2):

- a) skuteczność organizacji – praktyki dotyczące zasobów ludzkich kształtują podstawowe kompetencje determinujące konkurencyjność organizacji. Poprzez rozwój polityki

zarządzania w zakresie: wiedzy, talentami oraz tworzenie znakomitego miejsca pracy, czy strategię ZZL – mają na celu wspomaganie programów poprawy efektywności organizacji,

b) zarządzanie kapitałem ludzkim - kapitał ludzki reprezentuje czynnik ludzki w przedsiębiorstwie. Połączone ze sobą: inteligencja, umiejętności i wiedza fachowa kształtują jego specyficzny charakter. Powinien być traktowany, jako podstawowa wartość przedsiębiorstwa, w którą inwestowanie zapewni mu przetrwanie i wzrost,

c) zarządzanie wiedzą – to proces lub praktyka: tworzenia, zdobywania, pozyskiwania, rozpowszechniania i stosowania wiedzy – w celu zapewnienia dalszego kształcenia zasobów ludzkich wewnątrz przedsiębiorstwa, a tym samym zwiększenia jego osiągnięć. ZZL ma na celu wspieranie rozwoju wiedzy i umiejętności odnoszących się do działalności przedsiębiorstwa w ramach procesów organizacyjnego uczenia się,

d) zarządzanie wynagrodzeniami - ma na celu zwiększenie motywacji, poczucia odpowiedzialności i zaangażowania poprzez wdrażanie zasad i procesów wynagradzania pracowników za ich dokonania, przy uwzględnieniu kompetencji i umiejętności,

e) relacje pracownicze – celem jest stworzenie klimatu dzięki powiązaniom partnerskim między zarządem a pracownikami – zapewni utrzymanie wzajemnie harmonijnych relacji,

f) wychodzenie naprzeciw potrzebom – służy rozwojowi i wdrażaniu kierunków działania, równoważących potrzeby pracowników. Zapewnia pracodawcy zróżnicowaną siłę roboczą, uwzględniając indywidualne i grupowe odmienności w zakresie: zatrudnienia, wymogów osobistych, stylów pracy i aspiracji. Zapewnienie wszystkim równych szans rozwoju<sup>12</sup>.

Zainteresowanie problematyką ZZL doprowadziło do powstania różnych jej koncepcji. Analiza większości tych koncepcji pozwala na wskazanie typowych cech ZZL. Pierwszą cechą jest - postrzeganie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, jako źródła jego przewagi konkurencyjnej. Potwierdza to założenie ZZL, że zatrudnionych w przedsiębiorstwie należy traktować, jako cenny składnik jej aktywów. Działania w tej sferze zarządzania powinny być ukierunkowane na – tworzenie i efektywne spożytkowanie potencjału tkwiącego w zasobach ludzkich. Oznacza to, że zaangażowanie ludzi w przedsiębiorstwie jest ważniejsze, niż nacisk na ich zachowywanie się zgodne z określonymi rolami. Duże znaczenie ma też staranny dobór i rozwój personelu. Zatem, konsekwencją jest druga charakterystyczna cecha ZZL, tj. integracja strategii w dziedzinie zasobów ludzkich z ogólną strategią przedsiębiorstwa. Oznacza to, potrzebę zaangażowania się kierownictwa przedsiębiorstwa w rozwiązywanie kwestii personalnych i traktowanie

---

<sup>12</sup> M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business Sp. z o. o. W-wa 2010, s. 20 – 23.

decyzji personalnych – jako decyzji strategicznych. Trzecią cechą ZZL jest – potrzeba aktywnego włączania kierowników (menedżerów) liniowych w procesy: planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania spraw personalnych. Z kolei, wiąże się to z decentralizacją odpowiedzialności za sprawy zatrudnienia. Równocześnie podkreśla się rolę starannego podejścia do rozwoju kadry kierowniczej<sup>13</sup>. Do innych cech charakteryzujących koncepcję ZZL – można m. in. zaliczyć:

- zróżnicowanie i strategiczne dopasowanie - integracja strategii przedsiębiorstwa z strategią zarządzania personelem,
- wypracowanie spójnej, zintegrowanej polityki dotyczącej zasobów ludzkich,
- przekonanie, iż ludzie powinni być traktowani jak kapitał, w który można inwestować przez szkolenia i programy rozwoju. Oznacza to rozwijanie kwalifikacji pracowników w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa oraz zarządzanie wiedzą. Upewnienie się, że przedsiębiorstwo właściwie rozpoznaje wiedzę potrzebną do realizacji jego celów i zadowolenia klientów,
- odpowiedzialność kadry kierowniczej – przekonanie, że zarządzanie personelem jest działalnością kierowaną przez zarząd, a wdrażanie należy do zakresu odpowiedzialności menedżerów pierwszej linii,
- kultura korporacyjna – potrzeba silnego koncentrowania się na wartościach korporacyjnych.

W przedsiębiorstwach istnieje wiele modeli i praktyk, często tylko w niektórych aspektach odnoszących się do koncepcji ZZL. Obejmuje ono szeroki zakres działalności i dużą różnorodność odmian w zależności od: zawodów, poziomów organizacyjnych, jednostek gospodarczych, firm, branż i społeczeństw<sup>14</sup>. ZZL – odbywa się w warunkach, tworzonych przez wiele czynników. Oddziałują one na: treść zadań szczegółowych, podstawowe procesy i stosowane techniki. Ogół tych czynników występujących zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz otoczenia przedsiębiorstwa – nazywamy uwarunkowaniami ZZL. Są to: techniczne, ekonomiczne, prawne, demograficzne, społeczno – kulturowe, ekologiczne oraz globalizacja<sup>15</sup>.

## 1.2. Modele zarządzania zasobami ludzkimi

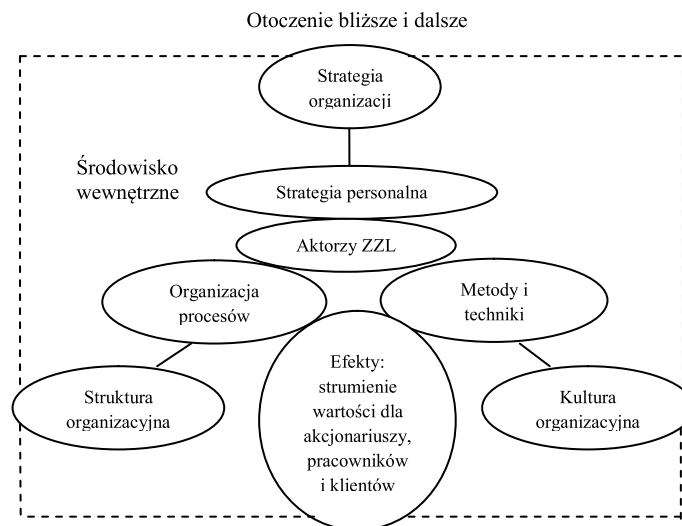
W przedstawionym na rys. 1.3. modelu zarządzania zasobami ludzkimi – wychodzi się z założenia, iż w każdej organizacji można określić potrzeby, które są zaspakajane przez

<sup>13</sup>A. Poczowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 33 – 34.

<sup>14</sup>M. Armstrong, *Strategiczne...*, op. cit., s. 24.

<sup>15</sup>A. Poczowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 45 – 51.

usługi będące wynikiem procesów personalnych tej organizacji. W modelu tym, ujęto tę kwestię w postaci – tworzenia wartości dla akcjonariuszy, klientów oraz pracowników. Zatem, zdolność systemu ZZL do tworzenia tych wartości – staje się podstawą do oceny jego efektywności. Ponadto, w tym ujęciu modelowym system ZZL składa się z: strategii personalnej, jako integralna część strategii organizacyjnej, procesów personalnych zintegrowanych z procesami biznesowymi, narzędzi rozwiązywania kwestii personalnych. To właśnie w centrum wzajemnych powiązań tych trzech elementów – znajdują się tzw. aktorzy. Działają oni w obszarze funkcji personalnej organizacji. Są to w pierwszej kolejności menedżerowie operacyjni oraz menedżerowie do spraw zasobów ludzkich, których kompetencje i zaangażowanie wpływają na - efektywność pozostałych elementów systemu ZZL. Warto nadmienić, iż sposób ich wyodrębnienia, wzajemne powiązania oraz funkcjonowanie - są uwarunkowane wieloma czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi<sup>16</sup>.



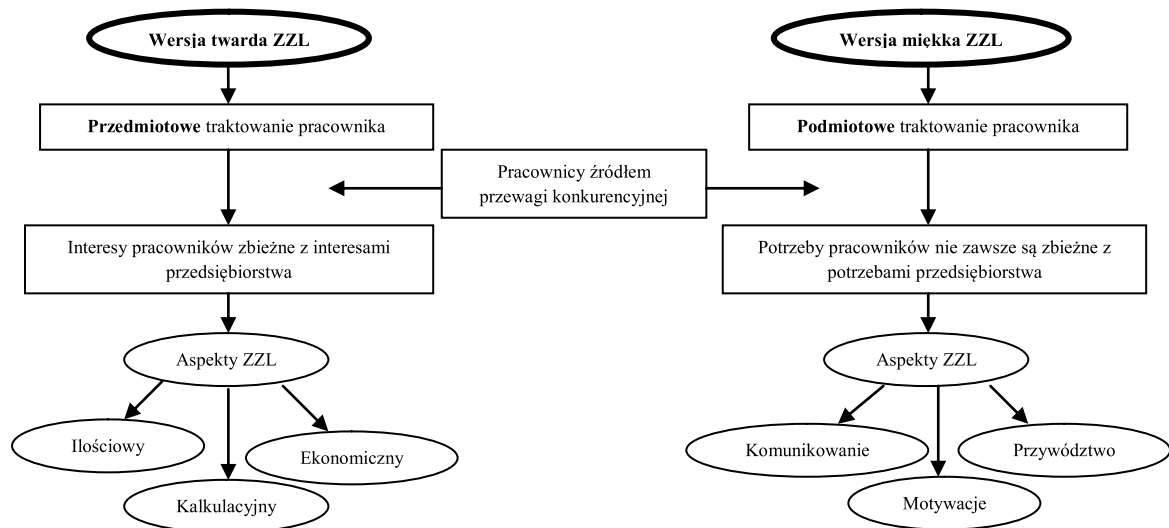
**Rys. 1.3. Ogólny model systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji** (Źródło: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie – procesy – metody*, Wyd. PWE, W-wa 2008, s. 35).

ZZL obejmuje szeroki zakres działalności i dużą różnorodność odmian w zależności od: zawodów, poziomów organizacyjnych, jednostek gospodarczych i społeczeństw. Toteż, w przedsiębiorstwach istnieje wiele modeli i praktyk ZZL. Rozróżnia się twardą i miękką wersję ZZL (rys. 1.4). Wersja twarda - podkreśla, iż to ludzie stanowią istotne zasoby, dzięki którym przedsiębiorstwa osiągają przewagę konkurencyjną. Należy je umiejętnie pozyskiwać, rozwijać, wykorzystywać, aby w sposób racjonalny przynosiły przedsiębiorstwu korzyści. Ponadto nacisk jest kładziony na: ilościowe, kalkulacyjne i ekonomiczne aspekty ZZL. Ta wersja odwołuje się do filozofii biznesowej - podkreślającej potrzebę zarządzania ludźmi

<sup>16</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie – procesy – metody*, Wyd. PWE, W-wa 2008, s. 34 – 36.



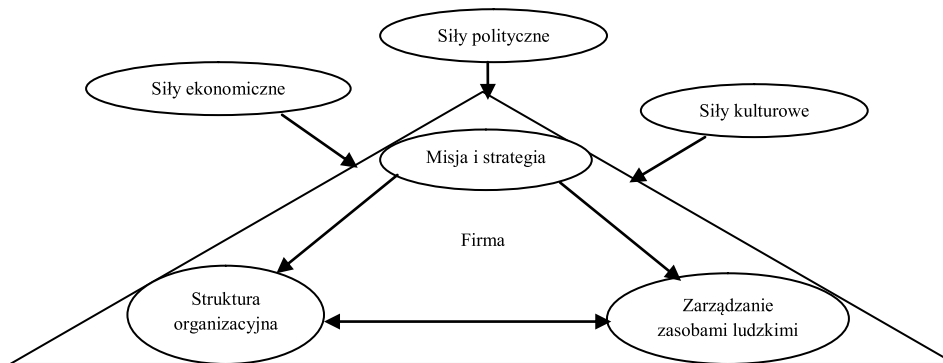
poprzez inwestowanie nie tylko w nowe technologie, lecz także w zasoby ludzkie. Twardo zarządzając pracownikami – traktuje się ich jak kapitał ludzki, z którego to można uzyskać dochód - inwestując rozsądnie w jego rozwój. Strategie ZZZL w wersji twardej mają na celu lepsze wykorzystanie pracownika oraz zakładają zaakceptowanie przez niego zbieżności jego interesów z interesami przedsiębiorstwa. Zaś wymagania rekrutacyjne służą selekcji i promocji pracowników, którzy najlepiej wpisują się w obowiązujący model zachowania.



**Rys. 1.4. ZZZL w wersji twardej i miękkiej** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. – Tworzenie kapitału organizacji*, Wyd. PWN, W-wa 2006, s. 63 – 64).

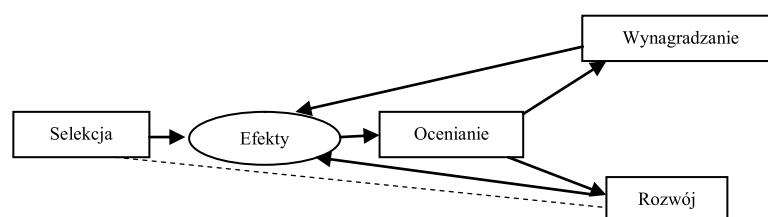
Natomiast w wersji miękkiej ZZZL – kładzie się nacisk na komunikowanie, motywacje i przywództwo. Miękki model ZZZL wywodzi się ze szkoły stosunków międzyludzkich. Wiąże się on z uznawaniem pracowników za cenne aktywa, źródło przewagi konkurencyjnej wynikającej z ich zaangażowania, zdolności przystosowania się i dobrej jakości – umiejętności, osiągniętych wyników. Pracownicy traktowani są bardziej podmiotowo niż przedmiotowo. Zdecydowana większość działań ma na celu: zaangażowanie ich w sprawy przedsiębiorstwa poprzez komunikację - informowanie ich o misji, wyznawanych wartościach, celach, planach i kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Inny sposób oddziaływania na pracowników – to zaangażowanie w organizację pracy oraz podzielenie ich na samokierujące zespoły. Uznaje się, że przedsiębiorstwo jest harmonijne i zintegrowane, a jej pracownicy dążą do osiągnięcia wyznaczonych celów, pracując jak członkowie jednego zespołu. Dominuje tutaj spojrzenie pluralistyczne. Głosi ono, że potrzeby pracowników nie zawsze są zgodne z potrzebami przedsiębiorstwa. Choć teoria ZZZL jest miękka - to

rzeczywistość często bywa twarda, a interesy przedsiębiorstwa stoją ponad interesami jednostki. Podejmowane są starania, by zachować między nimi równowagę<sup>17</sup>.



**Rys. 1.5. Istota modelu Michigan** (Źródło: H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – Tworzenie kapitału organizacji*, Wyd. PWN, W-wa 2006, s. 61).

Model ZZL – to wzorcowy system założeń zawierający koncepcje działań wobec zasobów i potencjału kadrowego. Model Michigan, to koncepcja strategicznego ZZL realizująca cztery funkcje, Harvardzki obejmuje cztery główne obszary ZZL oraz Narodowy zwany Japońskim. Podstawowe znaczenie dla rozwoju nowej filozofii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie mają dwa modelowe ujęcia ZZL. Są to: matching model – koncepcja opracowana na Uniwersytecie Michigan oraz tzw. map of the HRM territory – koncepcja opracowana na Uniwersytecie Harvarda. Powstanie modelu Michigan jest efektem prac grupy naukowców. Opracowała ona koncepcję strategicznego ZZL ze strategią przedsiębiorstwa i jego strukturą organizacyjną (rys. 1.5). W modelu tym na przedsiębiorstwo mają wpływ siły polityczne, ekonomiczne i kulturowe. O strukturze organizacyjnej i kształcie ZZL – decyduje misja i strategia przedsiębiorstwa. Nadrzędną rolę przyznano strategii przedsiębiorstwa, traktując strukturę organizacyjną i ZZL, jako wynikające ze strategii.



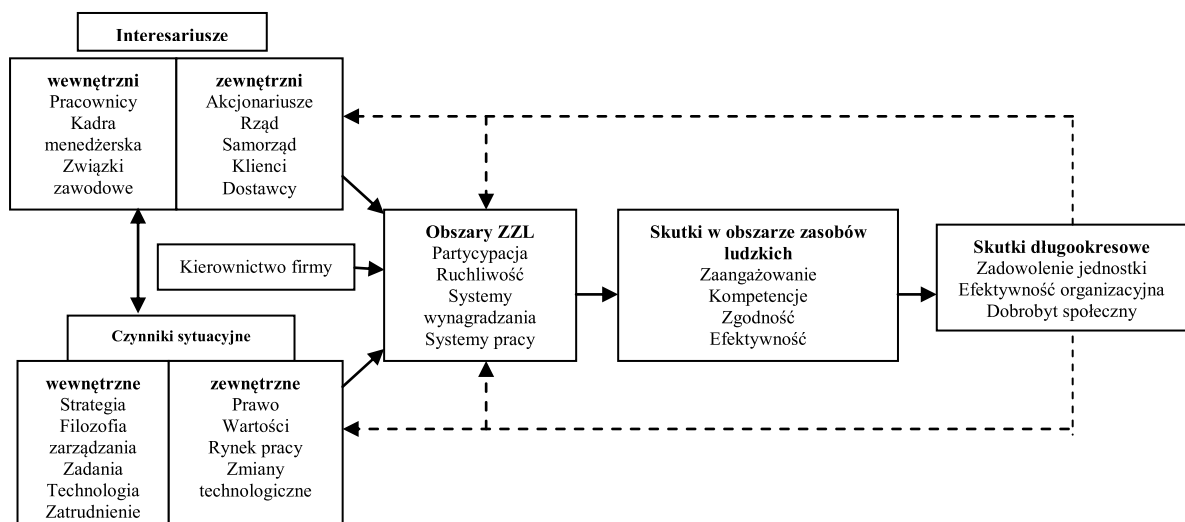
**Rys. 1.6. Cykl ZZL w modelu Michigan** (Źródło: H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – Tworzenie kapitału organizacji*, Wyd. PWN, W-wa 2006, s. 61).

W modelu tym wyróżniono cztery funkcje ZZL, a mianowicie: selekcję, ocenianie, wynagradzanie i rozwój. Wymienione elementy systemu ZZL są wzajemnie połączone - tworząc cykl zasobów ludzkich (rys. 1.6). Odpowiednie ukształtowanie elementów tego cyklu

<sup>17</sup> H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. – Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. PWN, W-wa 2006, s. 63 – 64.

– umożliwia skuteczne oddziaływanie na zachowania pracowników, które prowadzą do osiągnięcia głównego celu – efektywności. Ponadto są one traktowane, jako istotne na każdym poziomie zarządzania tj.: strategicznym, taktycznym i operacyjnym, przy czym priorytet przyznaje się aspektowi strategicznemu ZZZ. Jednakże, jego rolę ograniczono do instrumentu implementacji strategii, a nie tworzenia<sup>18</sup>.

Powstanie modelu harwardzkiego wiąże się z wprowadzeniem w 1981 roku do programu studiów MBA w Harvard Business School obowiązkowego przedmiotu – HRM, czyli human resource management. W modelu tym wyróżniono cztery obszary zarządzania zasobami ludzkimi, w których to podejmuje się decyzje: partycypację i ruchliwość pracowników, systemy wynagradzania i pracy. Wymienione obszary ZZZ stanowią przedmiot oddziaływania interesariuszy przedsiębiorstwa, tj.: akcjonariusze, kadra menedżerska, pracownicy, związki zawodowe, rząd i samorząd. Obszary te znajdują się pod wpływem czynników sytuacyjnych: struktury zatrudnienia, strategii przedsiębiorstwa, sytuacji na rynku pracy, technologii, prawa i systemu wartości. Decyzje w sferze ZZZ pociągają za sobą w obszarze zasobów ludzkich – skutki pośrednie i bezpośrednie. Powodują one sprzężenie zwrotne w stosunku do interesariuszy przedsiębiorstwa oraz czynników sytuacyjnych.



**Rys. 1.7. Harwardzki model zarządzania zasobami** (Źródło: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie – procesy – metody*, Wyd. PWE, W-wa 2008, s. 25).

Skutki pośrednie dotyczą: zadowolenia pracowników, efektywności organizacji, dobrobytu społecznego. Zaś skutki bezpośrednie dotyczą efektywności i zaangażowania pracowników. W wyniku tego powstał układ wzajemnych zależności. Charakteryzuje on model harwardzki

<sup>18</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie – procesy – metody*, Wyd. PWE, W-wa 2008, s. 22 – 24

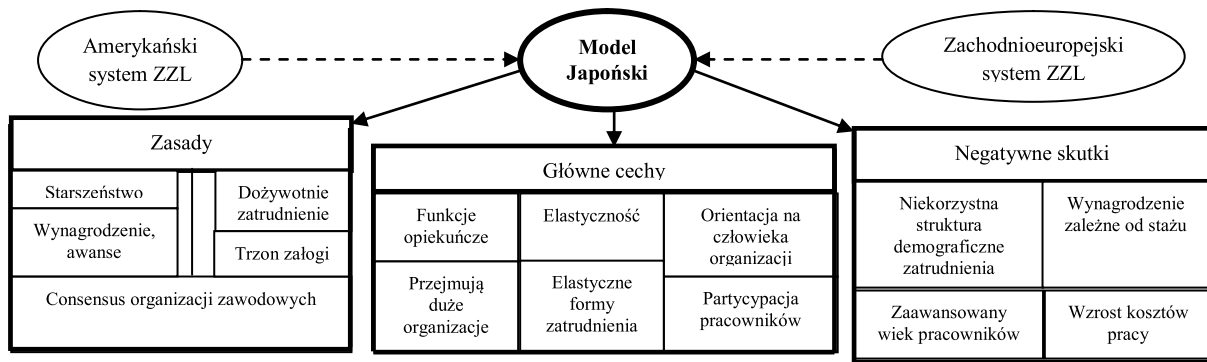
ZZL, co przedstawia (rys. 1.7). Koordynacja czterech wymienionych obszarów oraz ich integracja ze strategią przedsiębiorstwa – stanowi główne zadanie ZZL.

Autorzy harwardzkiego modelu ZZL wymieniają trzy warianty realizacji tego zadania, są to: biurokracja, rynek i klan. W wariacie biurokracja – pracownik jest traktowany jako podwładny, a jego możliwości partycypowania w życiu przedsiębiorstwa ograniczają się wyłącznie do drogi służbowej. Przemieszczenia pracownicze jedynie wewnątrz komórek funkcjonalnych, wynagrodzenie na podstawie wymogów stanowiska pracy, wysoki stopień podziału pracy oraz integracja przez hierarchię. Natomiast w wariacie rynek – pracownik jest traktowany jako pracobiorca. Cechą charakterystyczną organizacji pracy są zlecenia lub zadania przekazywane określonym pracownikom czy grupom. Partycypacja jest wyznaczona ramami umowy o pracę, a podstawę wynagradzania stanowią efekty pracy. Zaś przyjmowanie, przemieszczanie i zwalnianie pracowników odbywa się według potrzeb przedsiębiorstwa. Inaczej przedstawia się sytuację pracownika wariant klan, gdzie jest traktowany jako członek przedsiębiorstwa. Partycypacja w jego życiu jest możliwa przez udział w grupach projektowych, naradach. Jest realizowana polityka stabilnego i długotrwałego zatrudniania pracowników, a także poziome i pionowe ich przemieszczanie wewnątrz przedsiębiorstwa. Organizacja pracy charakteryzuje się scalaniem pracy i tworzeniem samosterujących grup. Przy wynagradzaniu uwzględnia się staż pracy i kompetencje pracownika, a także istnieje możliwość udziału pracownika w zysku przedsiębiorstwa<sup>19</sup>.

Inaczej przedstawia się model Narodowy zwany modelem Japońskim (rys. 1.8) - obejmuje trzy podstawowe zasady. Pierwsza z nich, to zasada starszeństwa obowiązująca przy wynagradzaniu i awansowaniu. Drugą stanowi consensus organizacji zawodowych. Zaś trzecią jest dożywotnie zatrudnienie – dotyczy trzonu załogi. Filozofię tego modelu zarządzania charakteryzuje długookresowe planowanie zasobów ludzkich, integracja zadań, grupowa organizacja pracy i wysoka ruchliwość wewnątrz przedsiębiorstwa. Pracownicy są rekrutowani wśród absolwentów o określonej kulturze organizacyjnej. Charakteryzuje go aktywny rozwój personelu poprzez system ciągłego doskonalenia pracowników. Model Japoński stanowi ogniwo pośrednie pomiędzy amerykańskim a zachodnioeuropejskim systemem ZZL. Z jednej strony prowadzi do mniejszych płac, zaś z drugiej – do wysokich kosztów pracy o dużym udziale kosztów pozapłacowych, tzw. podatku socjalnego. Funkcje opiekuńcze przejmują duże organizacje, które zapewniają pracownikom długoterminowe

---

<sup>19</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie – procesy – metody*, PWE, W-wa 2008, s. 24 – 26.



**Rys. 1.8. Model Japoński** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Król, A. Ludwiczynski *Zarządzanie zasobami ludzkimi – Tworzenie kapitału ludzkiego*, PWN, W-wa 2006, s. 567-569).

zatrudnienie, płace uzależnione od stażu i wieku. Efektem tego jest sztywność zatrudnienia i płac. Natomiast elastyczność realizowana jest poprzez rozwój zatrudnienia w elastycznych formach, tj.: praca w częściowym wymiarze czasu, na czas określony lub rotacja zatrudnienia pomiędzy firmami wchodzącymi w skład korporacji. Zbiorowe stosunki pracy mają charakter zdecentralizowany, a kluczową rolę w nich odgrywa przedsiębiorstwo. Charakteryzuje ich system koordynacji, której celem jest regulowanie tempa wzrostu płac i rozwój pokojowej współpracy kierownictwa i pracowników.

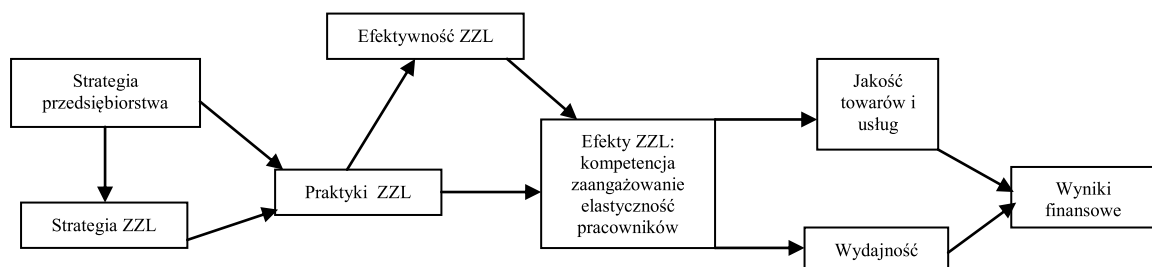
Japoński model ZZL zakłada, iż w każdym pracowniku tkwi potencjał rozwojowy, toteż należy w niego inwestować. To orientacja na człowieka organizacji – oddanego jej i rozwijającego się wraz z nią. Jej konsekwencją jest partycypacja pracowników w zarządzaniu oparta na grupowej organizacji pracy. W Japonii małe rozpiętości wynagrodzeń wynikają nie tylko z powiązania ich ze stażem i wiekiem pracowników, lecz z niskiego poziomu wynagrodzeń kadry kierowniczej oraz niewielkiego odsetka pracowników o zarobkach poniżej płacy minimalnej. Jednocześnie osiągnięcie relatywnie niskiego bezrobocia, małych nierówności wynagrodzeń, pokoju społecznego – okazało się realne w odniesieniu do zdecentralizowanych zbiorowych stosunków pracy w połączonych z koordynacją miękką – czyli w Japońskim modelu ZZL. Ceną jest niekorzystna struktura demograficzna zatrudnienia – przeciętnie bardziej zaawansowany wiek, zwłaszcza kadry kierowniczej. Wiąże się to z ZZL w przedsiębiorstwie uznającym staż i wiek za podstawowe kryteria awansowania pracowników. Ta zasada długoterminowego zatrudnienia i stażu w kształtowaniu wynagrodzeń – powoduje szybki wzrost kosztów pracy<sup>20</sup>. Jednakże zmienność otoczenia zmusza kraje do modyfikacji modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Powstają coraz to nowsze modele ZZL, jak: Guesta, Sita czy Kapitału ludzkiego.

<sup>20</sup> H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 567-569.

W roku 1987 brytyjski uczony, teoretyk D. Guest chciał udowodnić, iż zachodzi fundamentalna różnica pomiędzy zarządzaniem personelem a ZZL. Centralne znaczenie odegrały tu główne cele ZZL takie, jak:

1. Osiągnięcie większego zaangażowania pracowników, dzięki ich identyfikacji z dążeniami przedsiębiorstwa oraz aktywny wpływ na jego rozwój i sukces.
2. Uzyskanie lepszych wyników przez pracowników w celu udoskonalenia pracy.
3. Oczekiwanie większej elastyczności przejawianej przez pracowników - poprzez odejście od ściśle określonych warunków pracy i sposobów wykonywania czynności.
4. Integracja strategiczna – wszystkie cele są wzajemnie ze sobą powiązane i służą realizacji strategii przedsiębiorstwa.

Każdy z nich jest niezbędny dla zapewnienia wyników przedsiębiorstwa w postaci: rozwiązywania problemów, wyników stanowisk pracy, zmian innowacyjnych, efektywności kosztowej, obniżenia rotacji pracowników. W tym celu opracował model powiązań między ZZL a wynikami organizacji, który przedstawia rys. 1.9. Wyniki ZZL są osiągnięte poprzez zastosowanie systemów: projektowania organizacji lub ich stanowiska, zarządzania zmianą, rekrutacji i selekcji, adaptacji społecznej i oceny, szkolenia, nagradzania, komunikacji.



**Rys. 1.9. Model powiązań między ZZL a wynikami organizacji** (Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna a Wolter Kluwer business, Kraków 2007, s.40).

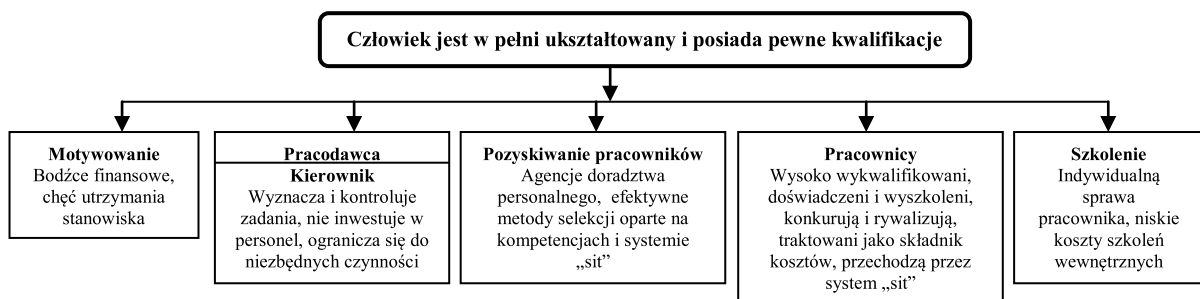
Guest dostrzegał kłopoty z pojęciem ZZL. Brakowało mu dowodów potwierdzających, że zaangażowanie i elastyczność przyczyniają się do wzrostu efektywności organizacji. Jednakże przyznaje, iż potencjalnie mogą ją powiększać – jeśli staną się elementem zintegrowanej strategii zasobów ludzkich<sup>21</sup>. Uważa, iż siłą napędową ZZL jest dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku przez dostarczenie towarów i usług dobrej jakości, oferowanie konkurencyjnych cen w powiązaniu z wysoką wydajnością oraz zdolność do wprowadzania innowacji. Jest zdania, iż ZZL jest monolityczne. Co oznacza, że nie uznaje żadnych różnic interesów między kierownictwem a pracownikami. Jest także

<sup>21</sup> O. Lundy, A. Cowling, przekład G. Luczkiewicz, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna – Dom Wyd. ABC, Kraków 2000, s. 68 – 69.

indywidualistyczne, ponieważ uwypukla powiązanie jednostki z organizacją, przekładając je nad działania grup i systemów przedstawicielskich<sup>22</sup>.

Natomiast polskie podejście do ZZL różni się od wyżej przedstawionych, ale ma też pewne podobieństwa. Transformacja ustroju politycznego i gospodarki w latach dziewięćdziesiątych objęła również ZZL. Proces ten nadal trwa, stopniowo uwzględniając dostosowania do regulacji unijnych. Kształtowanie polskiego modelu ZZL podlega wpływom zewnętrznym, jak: globalizacja, rozwój gospodarki opartej na wiedzy, procesy deregulacji<sup>23</sup>. W polskiej literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się model: Sita i Kapitału ludzkiego.

Model Sita (rys. 1.10) – to koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi. Opiera się na założeniu, że dorosły człowiek jest w pełni ukształtowany i posiada pewne kwalifikacje. Nie można zmienić jego osobowości, przyzwyczajzeń i upodobań. Przedsiębiorstwa stosujące ten model pozyskują na rynku pracy – wysoko wykwalifikowanych, doświadczonych kandydatów. Z osiągniętymi sukcesami na polu zawodowym są gotowi do podjęcia zatrudnienia i nie wymagają żadnych dodatkowych szkoleń. By pozyskać takich pracowników – pracodawcy korzystają z pomocy agencji doradztwa personalnego oraz stosują efektywne metody selekcji. Rola kierownika w modelu ogranicza się wyłącznie do wyznaczania i kontrolowania zadań, a pracowników motywują pieniądze.



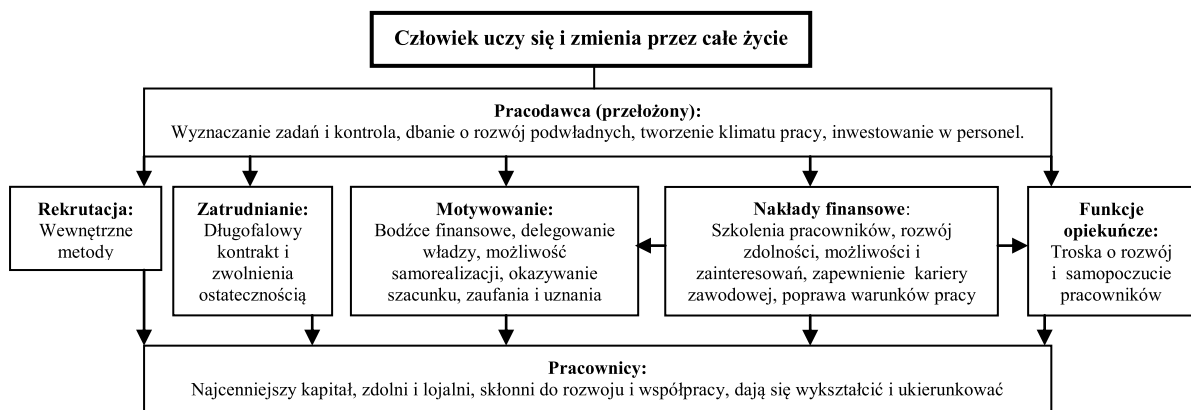
**Rys. 1.10. Model Sita** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi - Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, W-wa 2006, s. 56 – 58).

Model ten sprawdza się na rynku pracodawcy, na którym chętnych do pracy jest więcej niż wolnych etatów, a co ma obecnie miejsce w naszym kraju. Model Sita ZZL traktuje pracownika jak składnik kosztów, w czasie dokonywania selekcji sprawdzane są kompetencje, pracownicy motywowani są poprzez bodźce finansowe, niskie koszty szkoleń wewnętrznych, szkolenia indywidualną sprawą pracowników a dobór kandydatów do pracy opiera się na jasnych i precyzyjnie określonych kryteriach. Wśród pracowników występuje

<sup>22</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna a Wolter Kluwer business, Kraków 2007, s. 49.  
<sup>23</sup> H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 569.

zwiększona konkurencja i rywalizacja, nie mają oni poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji zawodowej.

Model Sita ZZL ma zastosowanie zarówno na etapie pozyskiwania pracowników, jak również po zatrudnieniu. Najistotniejsze znaczenie tego modelu znajduje swoje zastosowanie po zatrudnieniu kandydatów w przedsiębiorstwie. Stosując go, dąży ono do powstania kultury organizacyjnej opartej na konkurencji i rywalizacji między kandydatami. Chcąc utrzymać zajmowane stanowiska, są zmotywowani do podnoszenia swej wiedzy i kwalifikacji. W trakcie pracy pracownicy nadal przechodzą przez system „sit”. Pozostają najbardziej efektywni, którzy są awansowani. Zaś słabsi stopniowo zostają zastępowani nowymi pracownikami. Pracodawca nie inwestuje w personel, a swoje przedsięwzięcia ogranicza do niezbędnych czynności, wynikających z przepisów prawa<sup>24</sup>.



**Rys. 1.11. Model Kapitału Ludzkiego** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi - Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, W-wa 2006, s. 56 – 58).

Model Kapitału Ludzkiego (rys. 1.11) – to koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi zakładająca, że człowiek uczy się i zmienia przez całe życie. Jest lojalny i potrafi się związać emocjonalnie ze swoim miejscem pracy. Na etapie pozyskiwania pracowników kandydat nie musi w całości spełniać oczekiwań pracodawcy. Dla przedsiębiorstw stosujących ten model - niedoświadczeni pracownicy to zasób, który można odpowiednio wykształcić i ukierunkować. Zakłada inwestowanie w rozwój personelu, poprzez tworzenie możliwości szkolenia i doskonalenia kwalifikacji. Funkcjonujące zgodnie z tym modelem ZZL przedsiębiorstwa – stosują wewnętrzne metody rekrutacji, co przejawia się w awansowaniu wyszkolonych we własnym zakresie pracowników. Przyjmowane są osoby z potencjałem rozwojowym, możliwością samorealizacji i skłonnością do współpracy. Model ten jest bardzo korzystny dla zatrudnionych pracowników, ponieważ ich zwalnianie jest ostatecznością. Nieefektywnego

<sup>24</sup> H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 56 – 57.



pracownika – szkoli się lub przenosi na inne stanowisko. Zadaniem przełożonego jest nie tylko wyznaczanie zadań i ich kontrola – ale także dbanie o rozwój podwładnych i tworzenie odpowiedniego klimatu pracy. Pracownicy są traktowani jak najcenniejszy kapitał przedsiębiorstwa, informowani o jego celach i misji, włączani w proces zarządzania. Motywowani do pracy nie tylko poprzez bodźce finansowe, ale też przez delegowanie władzy i odpowiedzialności, a także okazywanie szacunku, uznania, zaufania i możliwości samorealizacji.

Zatrudnienie, to podpisanie długofalowego kontraktu, który obowiązuje obydwie strony. Nakłada to, na pracodawcę pewne obowiązki, które związane są z inwestowaniem w personel. Dla zatrudnionych przedsiębiorstwo jest miejscem, w którym spędzają sporą część czasu, rozwijają się i tworzą. Przejmuje ono funkcje opiekuńcze nad pracownikami - troszcząc się o ich rozwój profesjonalny i osobisty, dba o ich dobre samopoczucie i zadowolenie z pracy. Pracownicy są wciąż szkoleni - zapewnia się im dalszą edukację oraz rozwój: zdolności, możliwości, zainteresowań. Realizacja polityki personalnej zgodnie z tym modelem jest działalnością wymagającą nakładów finansowych, koniecznych do pokrycia: szkolenia pracowników, ich rozwoju, poprawy warunków pracy oraz zapewnienia im możliwości kariery zawodowej. Koszty te równoważą się zdecydowanie przez korzyści, jakie daje skuteczna realizacja strategii konkurencji. W Polsce najczęściej spotykanym obecnie modelem ZZL – jest model mieszany, który jest kombinacją modelu Sita z modelem Kapitału Ludzkiego<sup>25</sup>.

### **1.3. Strategie zarządzania zasobami ludzkimi**

Termin strategiczne ZZL określa zintegrowaną metodę tworzenia strategii zasobów ludzkich – umożliwiających przedsiębiorstwu osiągnięcie jej celów. Wiąże się on z pojęciem strategii. Strategia – wyznacza długoterminowe kierunki i cele, w jakich zmierza przedsiębiorstwo w stosunku do otoczenia, w którym funkcjonuje. Proces definiowania zamiarów strategicznych, przydzielania lub dopasowywania zasobów do możliwości i potrzeb – to strategia oparta na zasobach. Natomiast strategia biznesowa skupia się na uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Skuteczne opracowanie i wdrożenie strategii zależy od możliwości strategicznych przedsiębiorstwa. Są to, nie tylko umiejętności formułowania celów strategicznych, ale też tworzenie i wdrażanie planów – w procesie zarządzania strategicznego<sup>26</sup>. Skupia się na dopasowywaniu wewnętrznych możliwości przedsiębiorstwa

---

<sup>25</sup> Tamże, s. 56 – 58.

<sup>26</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 115 – 116.

do środowiska zewnętrznego, a w szczególności do jego rynków, nabywców i klientów w celu sprostania oczekiwaniom akcjonariuszy. Koncepcja strategii – opiera się na powiązanych ze sobą koncepcjach: przewagi konkurencyjnej, strategii opartej na zasobach, wyróżniających umiejętności, strategicznego zamiaru i zarządzania, strategicznych możliwości, celów i planów. Strategiczne ZZZ włączone jest w obszar wiedzy i dydaktyki z zakresu jego uwarunkowań. Warto zauważyć, iż wiedza z tego zakresu bardzo się rozrosła i obejmuje następujące zagadnienia: formułowanie strategii personalnych, metody analizy strategicznej, orientacje zmian strategicznych. Inne ważne rozważenia przyporządkowanie wiedzy z tego zakresu – to włączenie w jej obszar poszczególnych funkcji personalnych i traktowanie tradycyjnych obszarów ZZZ, jako dotyczących operacyjnego szczebla zarządzania<sup>27</sup>.

Strategiczne ZZZ – określa, w jaki sposób przedsiębiorstwo będzie osiągało swoje cele poprzez ludzi, środki strategii HR oraz zintegrowane zasady działań i praktyki. Oznacza też traktowanie ludzi i organizacji, jako strategicznego zasobu do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Skupia się na działaniach, które odróżniają przedsiębiorstwo od jego konkurentów. Strategie ZZZ – to wewnętrznie spójne pakiety praktyk zasobów ludzkich. Zawierają dwa kluczowe elementy wyznaczania strategicznych celów i opracowania planu działania. Istnieją dwa podstawowe rodzaje tych strategii, czyli strategie ogólne w celu osiągnięcia wysokich wyników pracy oraz szczegółowe odnoszące się do aspektów ZZZ tj. szkolenie, rozwój, wynagrodzenie. Celem strategii ZZZ – jest podkreślenie, co przedsiębiorstwo zamierza zrobić w sprawie swoich zasad i praktyk – na bieżąco i długoterminowo. Mając na uwadze osiągnięcie sukcesów w przyszłości – przedsiębiorstwo i menedżerowie powinni już obecnie dobrze działać. Strategie te mogą ustalać intencje, wskazywać: sens, cel i kierunek ZZZ, ale nie są długoterminowymi planami. Całościowe strategie ZZZ - opisują ogólne intencje przedsiębiorstwa dotyczące sposobów zarządzania ludźmi i zapewnienia im rozwoju. Opisują działania podejmowane przez przedsiębiorstwo, aby potrafiło przyciągnąć i utrzymać potrzebnych ludzi: w pełni zaangażowanych, zmotywowanych i oddanych jego sprawom. Strategie ZZZ ogólne występują w czterech kategoriach:

1. Kształtujące się, ewolucyjne podejście do kwestii ZZZ. Jest ono uzależnione od strategii działalności przedsiębiorstwa w kontekście jego rozwoju.

---

<sup>27</sup> *Zarządzanie zasobami ludzkimi: problemy dydaktyki*: praca zbiorowa / pod red. Bogusławy Urbaniak, Wyd. Centrum Doradztwa i Informatyki Difin sp. z o. o., W-wa 2008, s. 160 – 162.

2. Cele i zamierzenia - podłożem dla strategii dotyczących skuteczności przedsiębiorstwa, uzyskiwania przewagi w zasobach ludzkich poprzez zatrudnianie lepszych pracowników w przedsiębiorstwie.
3. Szczegółowe plany tworzenia pakietów praktyk i spójnego systemu ZZL.
4. Wprowadzenie trzech modeli strategicznego ZZL nastawione na: wysoką efektywność, wysokie zaangażowanie, silne powiązanie pracowników z miejscem.

Zarządzanie nastawione na wysoką efektywność wpływa na osiągnięcia przedsiębiorstwa w obszarach: wydajność, jakość, poziom usług dla klientów, wzrost, zyski, dostarczenie większej wartości dla akcjonariuszy. Praktyki tego zarządzania - obejmują rygorystyczne procedury rekrutacji i selekcji, odpowiednie szkolenia i działania skierowane na rozwój kierownictwa, zachęcające systemy wynagrodzeń i procesy zarządzania wynikami. Są one nazywane – systemami pracy w celu osiągnięcia wysokich wyników. Zarządzanie nastawione na wysokie zaangażowanie – podstawą tego podejścia jest przekonanie, iż pracownicy wykażą większe zaangażowanie, jeśli uzyskają możliwość kontrolowania i rozumienia wykonywanej pracy. Wymaga ono traktowania pracowników, jako partnerów w przedsiębiorstwie. Ich interesy są respektowane i posiadają prawo głosu w swoich sprawach. Ważne są tutaj kwestie komunikacji i zaangażowania. Celem jest stworzenie klimatu ciągłego dialogu między zarządzającym a członkami zespołu, by określić oczekiwania i dzielić się informacjami. Dotyczą one: misji przedsiębiorstwa, jej wartości i celów oraz służą wzajemnemu zrozumieniu tego, co należy osiągnąć. Określa metody zarządzania i rozwoju ludzi, aby mieć pewność, że zostanie to osiągnięte. Praktyki pracy opartej na wysokim zaangażowaniu skupiają się na zagadnieniach związanych z podejmowaniem decyzji przez pracowników, władzę, dostępem do informacji, szkoleniem i zachętami. Oddanie i elastyczność wynikające z wysoce angażujących działań – prowadzą do zmian zachowań pracowników.

Zarządzanie nastawione na silne powiązanie pracowników z miejscem pracy – kładzie nacisk na znaczenie działań zmierzających do wzmocnienia wzajemnego związku pracownika i miejsca pracy. Jest to forma zarządzania rozbudzająca przywiązanie. Opiera się na podejściach, których celem jest wzmocnienie związku pracownika z miejscem pracy, które m. in. obejmują: możliwości nabywania wiedzy, wysoki poziom elastyczności funkcjonalnej, redukcja sztywności hierarchii, stosowanie struktur zespołowych i pracowniczych, projektowanie stanowisk pracy, duży stopień zaangażowania pracowników w zarządzaniu jakością, nowe formy oceny i wynagradzanie zasług, unikanie przymusowych zwolnień lub

redukcji etatów – gwarancją stałego zatrudnienia<sup>28</sup>. Strategie ZZZ określają, co przedsiębiorstwo zamierza zrobić w takich dziedzinach, m.in. jak:

1. Zarządzanie kapitałem ludzkim – otrzymywanie, analizowanie i przygotowywanie sprawozdań obejmujących dane. Informują o decyzjach odnośnie strategii zarządzania.
2. Rozwój organizacji – planowanie, wdrażanie programów zwiększenia efektywności działań organizacji i jej umiejętności reagowania na zmiany.
3. Zaangażowanie – rozwój, wdrażanie zasad działania wpływającego na poziom zaangażowania pracowników w pracę i organizację.
4. Zarządzanie wiedzą – tworzenie, zdobywanie, przejmowanie, przekazywanie, wykorzystywanie wiedzy w celu zwiększenia umiejętności i osiągnięć.
5. Zarządzanie talentami – sposoby pozyskiwania utalentowanych pracowników.
6. Szkolenie i rozwój – pracownicy są zachęceni do uczenia się i dalszego rozwoju<sup>29</sup>.

Centralnym założeniem teorii strategicznego ZZZ jest to, że zorganizowane działania przynoszące sukcesy zależą od ścisłego dopasowania lub dostrojenia między strategią gospodarczą a strategią zasobów ludzkich. Strategiczne ZZZ to sposób myślenia opierający się na koncepcjach, dotyczący nie tylko strategicznego planowania. Zajmuje się urzeczywistnianiem strategii i strategicznymi posunięciami specjalistów HR, współpracujących z menedżerami pierwszej linii. W ten sposób zostaje zapewniona realizacja planów gospodarczych organizacji i wprowadzania w życie jej wartości. Oferuje perspektywę sposobu rozwiązywania zasadniczych zagadnień i kwestii związanych z ludźmi, od których zależy sukces przedsiębiorstwa<sup>30</sup>.

Podstawowym celem strategicznego ZZZ jest stworzenie zdolności strategicznej poprzez zapewnienie przedsiębiorstwu wyszkolonych, zaangażowanych i zmotywowanych pracowników, by zapewnić mu trwałą przewagę konkurencyjną. Celem strategicznego ZZZ jest także - wytyczenie (w często niestabilnym otoczeniu) kierunku działania, by przez stworzenie i wdrożenie spójnej, praktycznej polityki i programów personalnych – zaspokoić biznesowe potrzeby przedsiębiorstwa oraz indywidualne i zbiorowe potrzeby zatrudnionych pracowników. Przy formułowaniu strategii ZZZ konieczne jest podkreślenie interaktywnego, czyli nieliniowego jej związku ze strategią gospodarczą. Strategie te niekoniecznie

---

<sup>28</sup> M. Armstrong, *Strategiczne...*, op. cit., s.71 – 73.

<sup>29</sup> Tamże, s. 75 – 76.

<sup>30</sup> M. Armstrong, *Strategiczne...*, op. cit., s. 47 – 49.

wypracowane są w sposób formalny i systematyczny. Mogą wyłaniać się stopniowo i ewoluować. Są też realizowane poprzez działania menedżerów i innych uczestników<sup>31</sup>.

Wypracowanie strategii ZZZ obejmuje tworzenie opcji i dokonywanie wyborów strategicznych. Wybór ten, jest mocno uzależniony od wielu czynników na poziomie organizacyjnym, jak: własnych strategii rynkowych i produkcyjnych, wsparcia dla działań HR i kooperatywnych relacji z pracownikami. Wyłaniające się strategie powinny przewidywać problemy realizacji oraz winny być ujmowane w programach działań. Na wybór tych działań wywierają wpływ następujące czynniki: otoczenie zewnętrzne (społeczne, polityczne, prawne, gospodarcze), siła robocza, kultura i strategia organizacji, technologia produkcji i organizacja pracy<sup>32</sup>. Podstawowe metody tworzenia strategii ZZZ, to metoda klasyczna i empiryczna.



**Rys. 1.12. Klasyczna sekwencyjna metoda formułowania strategii dotyczącej zasobów ludzkich** (Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna a Wolter Kluwer business, Kraków 2007, s. 124).

Klasyczna metoda (zwana sekwencyjną) formułowania strategii ZZZ jest przedstawiona na rys. 1.12. Opiera się ona na tradycyjnym przekonaniu, iż tworzenie strategii – to proces sformalizowany, logiczny, usystematyzowany i sekwencyjny. Ta systematyczna metoda obejmuje wszystkie istotne sprawy organizacji i jej otoczenia. Składa się z następujących elementów:

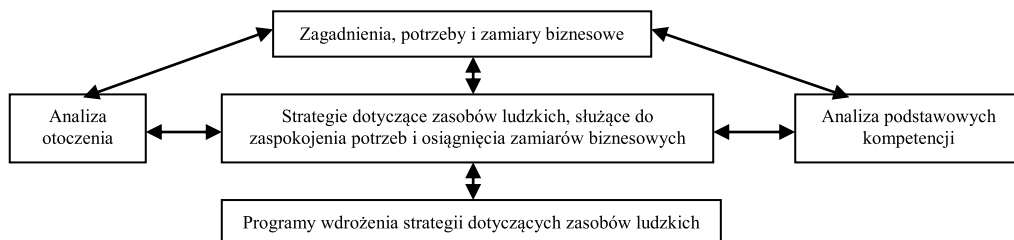
1. Ocena opłacalności – z punktu widzenia ZZZ opłacalność zależy od tego, czy w określonym czasie i przy poniesieniu niewysokich kosztów - można uzyskać oczekiwaną liczbę i rodzaj pracowników, którzy niezbędni są do zapewnienia sukcesu w wdrażaniu propozycji.
2. Ustalenie celowości – analiza skutków strategii ZZZ o najwyższym priorytecie – zakwestionowanie strategii gwałtownych oszczędności przy pełnym zatrudnieniu, a także strategii szybkiego zwalniania pracowników - mające na celu bezpieczeństwo zatrudnienia.

<sup>31</sup> Tamże, s. 80.

<sup>32</sup> Tamże, s. 82 – 83.

3. Określanie celów – wskazują one zagadnienia, które wymagają skupienia na nich uwagi, a zasadniczo związane są ze strategią gospodarczą.
4. Decyzje dotyczące sposobów osiągnięcia celów – ogólna zasada głosi, iż strategia jest tym lepsza, im dokładniejsze jest jej zewnętrzne i wewnętrzne dopasowanie. Tym bardziej jest zbieżna z potrzebą elastycznego przystosowywania się do zmian. Zatem, dostosowanie się do otoczenia zewnętrznego odnosi się do stopnia spójności między celami związanymi z ZZL, a wymogami strategii gospodarczej i odpowiednimi warunkami otoczenia. Natomiast dopasowanie wewnętrzne wskazuje stopień, w jakim metody ZZL wynikają z celów ZZL i innych istotnych warunków otoczenia.

Należy zrozumieć poziomy formowania strategii przedsiębiorstwa, styl tworzenia strategii i monitoring ich wdrażania. Bowiem, łatwiej wówczas skupić się na zagadnieniach dotyczących przedsiębiorstwa, które mogą mieć wpływ na zasoby ludzkie.

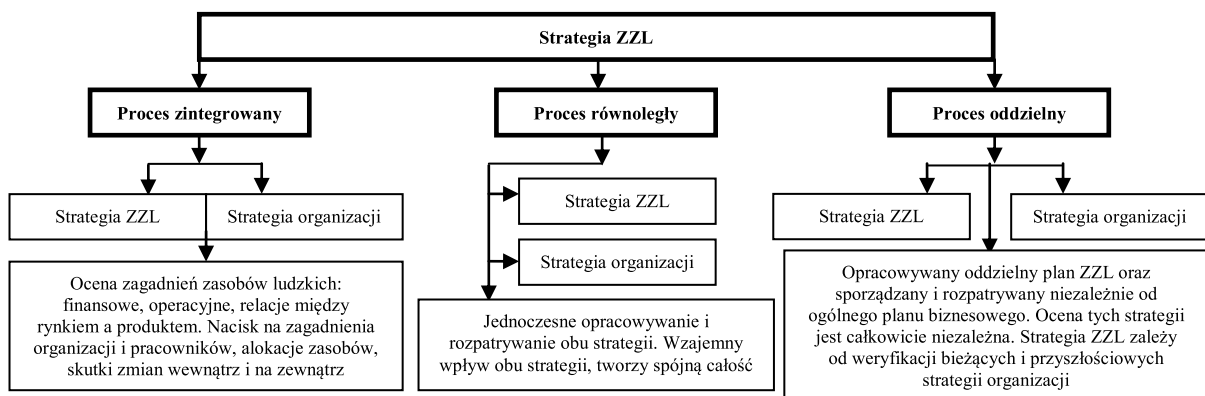


**Rys. 1.13. Empiryczna metoda formułowania strategii dotyczącej zasobów ludzkich** (Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna a Wolter Kluwer business, Kraków 2007, s. 126).

Systematyczne metody są pożądane, ale bardziej realistyczne jest empiryczne podejście do strategicznego ZZL, oparte na zrozumieniu realiów życia organizacji. Empiryczna metoda oparta na potrzebach (rys. 1.13) może być postrzegana raczej, jako nastawienie psychiczne niż systematyczny proces prowadzący – od zadeklarowania misji do jej wdrożenia. Empiryczne podejście do formułowania strategii ZZL – jest kwestią dostrojenia procesów podejmowania decyzji przez kierownictwo organizacji oraz określenia istotnych zagadnień, potrzeb i priorytetów biznesowych. Ma to na celu ujęcie zamiarów strategicznych organizacji w kategoriach ogólnych. Wynika z tego, że poprawa jakości planowania zasobów ludzkich – możliwa jest jedynie poprzez dialog na najwyższym szczeblu ZZL w organizacji. Ponadto można ustalić, jaki wpływ będą miały te zamiary na zasoby ludzkie. To z kolei pomoże stworzyć odpowiednie strategie ZZL, plany ich wdrażania – przy uwzględnieniu czynników otoczenia i podstawowych kompetencji organizacji<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 124 – 126.

Zasobowy model strategicznego ZZL opiera się na założeniach, iż źródłem przewagi konkurencyjnej mogą być zasoby przedsiębiorstwa. Zasoby, które obejmują wszystkie jego cechy – tworząc nową wartość. Ogół zasobów przedsiębiorstwa dzieli się na: fizyczne – tj. urządzenia, wyposażenia, technologia, organizacyjne – tj. struktura, planowanie, kontrola, ludzkie – tj. doświadczenie, umiejętności i inteligencja pracowników. Zatem, istota strategicznego ZZL polega na kształtowaniu zasobów przedsiębiorstwa, by osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną – nieosiągalną dla konkurentów. Jest to możliwe, gdy te zasoby są cenne i rzadkie oraz gwarantują wysoki zwrot zaangażowanego kapitału. Zasoby przedsiębiorstwa uznaje się za cenne, gdy pozwalają na wykorzystanie okazji rynkowych, a także uporanie się z zagrożeniem. Natomiast zasoby są rzadkie, ponieważ nie każde przedsiębiorstwo może je zdobyć<sup>34</sup>.



**Rys. 1.14. Opracowywanie i wdrażania strategii dotyczących zasobów ludzkich** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wyd. ABC, Kraków 2007, s. 130 - 132).

Koncepcja strategicznego ZZL oparta jest na przekonaniu, iż strategię zasobów ludzkich powinny być zintegrowane ze strategiami organizacji. Podczas opracowywania i wdrażania strategii zasobów ludzkich – stosowane są trzy rodzaje procesów (rys. 1.14):

- zintegrowany – strategia ZZL jest integralną częścią strategii organizacji wraz z innymi strategiami funkcjonalnymi. Ocenie tej strategii służą zagadnienia zasobów ludzkich, sprawy: finansowe, operacyjne oraz relacje pomiędzy produktem a rynkiem. Naciska się na zagadnienia organizacji i ludzi w niej pracujących, alokacje zasobów, skutki zmian zachodzących wewnątrz i zewnątrz, towarzyszące im: cele, strategię i plany działania,
- równoległy – strategia ZZL opracowywana jest wraz ze strategią organizacji. Powstają one w wyniku różnych, przebiegających w tym samym czasie – procesach. Mogą być przedstawiane i omawiane łącznie. Jednoczesne ich opracowywanie i rozpatrywanie –

<sup>34</sup> *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, praca zb. Pod red. W. Golnau, Wyd. Fachowe CeDeWu Sp. z o. o., W-wa 2008, s. 52 – 54.

daje prawdopodobieństwo, że będą miały wzajemny wpływ na siebie. Zatem, zostaną przyjęte jako spójna całość lub dwie przystające do siebie części,

- c) oddzielny - opracowywany jest oddzielny plan ZZL. Jest on sporządzany i rozpatrywany niezależnie od ogólnego planu biznesowego. Jego część wstępna może być formułowana jednocześnie z planem strategicznym, lub po jego opracowaniu w celu przeanalizowania skutków. Ocena tych strategii jest całkowicie niezależna, gdyż koncentruje się na sprawach związanych z zasobami ludzkimi. Strategia ZZL zależy od weryfikacji bieżących i przyszłościowych strategii organizacji<sup>35</sup>.

Przeszkody we wdrażaniu strategii ZZL często wynikają z niezrozumienia strategicznych potrzeb przedsiębiorstwa. Problem polega na braku odpowiedniej oceny czynników związanych z otoczeniem i kulturą, a wpływających na treść strategii. Podejmowanie inicjatywy bez uwzględnienia jej wpływu na inne dziedziny praktyki ZZL lub bez spójnego podejścia. Brak aprobaty inicjatywy ze strony zainteresowanych wraz z kadrą kierowniczą. Główną przeszkodą jest niemożność rozwijania umiejętności potrzebnych do pełnienia właściwej roli we wdrażaniu. Najbardziej istotne jest zadbanie o procesy wspierające to wdrażanie oraz wymagane zasoby ludzkie i finansowe<sup>36</sup>.

#### **1.4. Proces zarządzania zasobami ludzkimi i jego elementy**

Proces ZZL obejmuje elementy: planowanie zasobów ludzkich, nabór pracowników – rekrutacja i selekcja, wdrażanie – adaptacja, ocenianie efektów pracy, szkolenia – rozwój pracowników, motywowanie i wynagradzanie oraz zwalnianie pracowników. Zaczyna się pozyskiwaniem pracowników, czyli procesem zdobywania i wykorzystywania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Składa się z szeregu działań, które mają zapewnić przedsiębiorstwu do osiągnięcia celów – odpowiednią ilość i jakość tych zasobów. Znając stan obecny i perspektywiczny przedsiębiorstwa – realne jest określenie i uzupełnienie potrzeb zasobów ludzkich. Trzeba odpowiednio przygotować działania rekrutacyjne, a w odniesieniu do nich należy przeprowadzić selekcję, w celu pozyskania najbardziej wartościowych pracowników. ZZL jest bezpośrednio związane z zarządzaniem - kierowanie rozumiane, jako oddziaływanie na ludzi, a nie na procesy występujące w przedsiębiorstwie. W zarządzaniu przedsiębiorstwem i w kierowaniu personelem wyodrębnia się kilka funkcji:

- planowanie, w tym dobór zawodowy pracowników,
- formowanie, organizowanie - tworzenie i koordynacja zespołów pracowniczych,

<sup>35</sup>M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 130 - 132.

<sup>36</sup>M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 133.



- motywowanie - pobudzanie do działania, stymulowanie kształcenia i rozwoju,
- kontrolowanie – ocenianie, nagradzanie, awansowanie i promowanie do karier.

Funkcje te, wyrażają istotę, zakres zadań i działań kierowniczych – w odniesieniu do obecnych i perspektywicznych zasobów ludzkich przedsiębiorstwa. W podejmowanych działaniach musi być zgodność strategii przedsiębiorstwa ze strategią personalną w wymiarze: operacyjnym, taktycznym i strategicznym<sup>37</sup>.

Pozyskiwanie pracowników polega na dbaniu o to, by przedsiębiorstwo mogło pozyskać i zatrzymać potrzebny jej kapitał ludzki. Zatem, stanowi zasadniczą część procesu ZZL. Polega on na dopasowywaniu zasobów ludzkich do strategicznych i operacyjnych potrzeb przedsiębiorstwa, przy zapewnieniu pełnego ich wykorzystania. Skupia się na znajdowaniu pracowników, których postawy i zachowanie będą odpowiadać formom właściwym i sprzyjającym – sukcesowi przedsiębiorstwa. Istotne znaczenie ma integrowanie strategii pozyskiwania pracowników ze strategią przedsiębiorstwa. Opiera się ono na zrozumieniu kierunku, w jakim zmierza przedsiębiorstwo, a także wynikających z niego potrzeb w zakresie zasobów ludzkich: ilość osób potrzebnych do planowania działalności, wymagane umiejętności, wpływ restrukturyzacji organizacji. Czynniki te uzależnione są od rodzaju przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii oraz jego branży. Stąd, podział organizacji na: obronne, przewidujące i analizujące. Zadaniem strategii pozyskiwania pracowników – jest dostarczanie ludzi i umiejętności potrzebnych do formułowania i realizacji strategii<sup>38</sup>.

Planowania zasobów ludzkich - jest ciągiem określonych działań - zmierzających do ustalenia celów i przedsięwzięć oraz ich osiągnięcia. Polega ono na prawidłowym określeniu kierunków działania. Opiera się ono na diagnozie obecnego stanu zasobów ludzkich i prognozie potrzeb kadrowych wynikających ze strategii przedsiębiorstwa. Planowanie zatrudnienia jest procesem informacyjno – decyzyjnym, polegającym na: pozyskiwaniu, przetwarzaniu, gromadzeniu, zestawieniu informacji o działalności przedsiębiorstwa i zasobach ludzkich. Zawsze odnosi się do przyszłości, punktem wyjścia jest istniejący stan zatrudnienia. Planowanie zasobów ludzkich – to określenie wytycznych w zakresie: kwalifikacji, kompetencji i zachowań, na podstawie których będzie poszukiwać się przyszłych pracowników oraz ustalenie konkretnej ilości pracowników o potrzebnych kwalifikacjach<sup>39</sup>. Kwestie związane z ZZL rozpatrywane są w różnym wymiarze. W zależności od rozmiarów analizowanych zjawisk produkcji, czy świadczonych usług

<sup>37</sup> Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Difin S. A., W-wa 2010, s. 62 – 63.

<sup>38</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 321 – 322.

<sup>39</sup> <http://www.hrm.pl/content/blogcategory/55/57/> (data odczytu 20.02.2012).

wyróżniamy planowanie: strategiczne, taktyczne i operacyjne (rys. 1.15). Planowanie strategiczne w odniesieniu do zasobów ludzkich - polega na ustaleniu: jacy pracownicy będą potrzebni do osiągnięcia przyjętej strategii i jak ich zdobyć. Charakter dalszych działań uzależniony jest od rynku pracy. Zewnętrzny rynek pracy – analiza możliwości znalezienia ludzi o odpowiednich kwalifikacjach. Zaś, wewnętrzny - ocena możliwości rozwoju personelu.



**Rys. 1.15. Rodzaje planowania ZZL** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Difin S.A., W-wa 2010, s. 64 – 67).

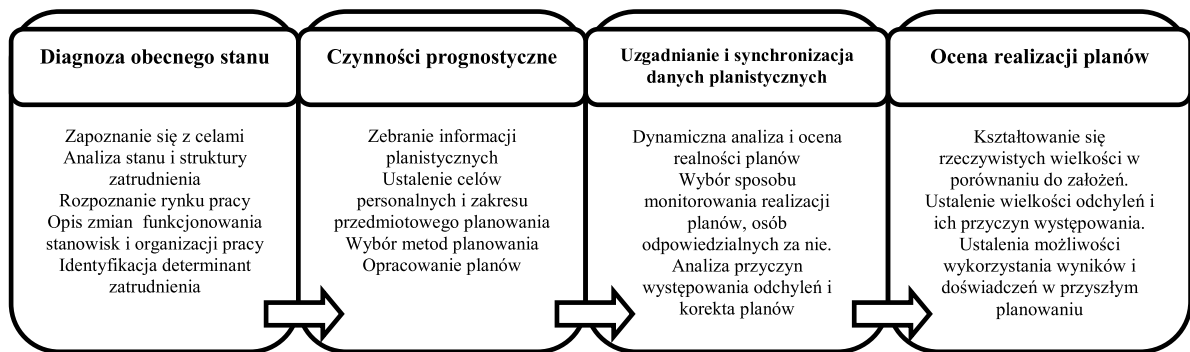
Planowanie taktyczne – to przełożenie ustaleń strategicznych na szereg prognozowanych działań cząstkowych. Mają one doprowadzić do osiągnięcia celu, wynikającego z planowania nadrzędnego. Tu dokonuje się planu rekrutacji i selekcji pracowników, systemu ocen i planu wynagradzania. Planowanie operacyjne – to bieżące rozstrzygnięcia w zakresie postępowania z personelem w przedsiębiorstwie - to codzienne zarządzanie zasobami ludzkimi. W poszczególnych rodzajach planowania zasobów ludzkich mamy do czynienia z: planowaniem w wąskim i szerokim ujęciu oraz planowaniem twardym i miękkim<sup>40</sup>. W szerszym ujęciu - to przewidywanie przyszłych działań w obszarach zadaniowych funkcji personalnej, przy uwzględnieniu uwarunkowań i współzależności z planowaniem. Natomiast planowanie w węższym znaczeniu – oznacza przewidywanie. Planowanie twarde opiera się na analizie wyjściowej. Pozwala ona na zapewnienie przedsiębiorstwu odpowiedniej liczby pracowników o konkretnych umiejętnościach. Zaś, planowanie miękkie skupia się na zapewnieniu przedsiębiorstwu pracowników prezentujących odpowiedni typ postaw i motywacji<sup>41</sup>.

Poprawnie przeprowadzony proces planowania ZZL wymaga szeregu dokumentów. Z reguły są to plany: zatrudnienia, rekrutacji, szkolenia kadr, awansu, działań motywacyjnych, kosztów pracy. Wyróżnia się trzy metody planowania ZZL, czyli:

<sup>40</sup> Z. Ścibiorek, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 64 – 67.

<sup>41</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 332.

jakościowa, ilościowa i popytu personelu. Metoda pierwsza związana jest z jakością, czyli z kompetencjami pracowników przedsiębiorstwa. Polega ona na wykorzystaniu analizy: kompetencji zawodowych, przesunięć kadrowych oraz zasadności uzupełnienia wakatów nowymi pracownikami. Druga polega na szacowaniu liczby pracowników, analizie ich kompetencji i potencjału rozwojowego w kontekście celów i zadań wynikających z strategii przedsiębiorstwa. Zaś metoda badania popytu personelu odnosi się do wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy. Analizie poddane są wyniki fluktuacji i okresowych ocen<sup>42</sup>.



**Rys. 1.16. Procedura planowania zatrudnienia** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 22).

Procedura planowania zasobów ludzkich (rys. 1.16), czyli tworzenia strategii personalnej – to dominujący kierunek działania przedsiębiorstwa w sferze zasobów ludzkich. Opracowywanie tej strategii ma duży wpływ na dostrzeżenie kluczowej roli czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie. Wyróżnia się w niej następujące grupy czynności:

1. Diagnoza obecnego stanu - zapoznanie się z przewidywanymi celami przedsiębiorstwa, analiza stanu i struktury zatrudnienia, rozpoznanie rynku pracy. Opis zmian w funkcjonowaniu stanowisk i organizacji pracy, identyfikacja determinant zatrudnienia.
2. Czynności prognostyczne – zbieranie niezbędnych informacji planistycznych, ustalenie celów personalnych i zakresu przedmiotowego planowania, wybór metod planowania oraz opracowanie konkretnych planów.
3. Uzgadnianie i synchronizacja danych planistycznych – podjęcie przez kierownictwo decyzji o wdrożeniu najlepszych planów poprzez dynamiczną ich analizę i ocenę. Wybór sposobu monitorowania realizacji planów, osób odpowiedzialnych za nie. Analiza przyczyn występowania odchyleń i korekta planów.
4. Ocena realizacji planów (relacja między korzyściami a kosztami) – kształtowanie się rzeczywistych wielkości w porównaniu do założeń, ustalenie wielkości odchyleń i ich

<sup>42</sup> Z. Ścibiorek, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 68.

przyczyn występowania. Ta wnikliwa analiza, stanowi podstawę do ustalenia możliwości wykorzystania wyników i doświadczeń w przyszłym planowaniu.

Opracowywaniem planów zatrudnienia zajmują się komórki personalne lub zespoły planistyczne. Planowanie jest instrumentem kierownictwa, pozwalającym antycypować działania w przyszłości poprzez podjęte decyzje w teraźniejszości<sup>43</sup>.

Poprawnie przeprowadzone planowanie zasobów ludzkich jest punktem wyjścia do kolejnych działań ZZL. Zmierzają one do osiągnięcia założonego celu – posiadania niezbędnej ilości pracowników z odpowiednimi kompetencjami, tj. kwalifikacjami i umiejętnościami zawodowymi. Istotne znaczenie ma utworzenie sprawnie funkcjonujących zespołów pracowniczych. Zatem, wiele zależy od procesu rekrutacji i selekcji. Rekrutacja – jest procesem ukierunkowanym na pozyskiwanie i kwalifikowanie kandydatów do pracy zgodnie z ustalonymi zasadami, tj. z konkretnymi kompetencjami - odpowiednią wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem zawodowym. To proces obsadzenia stanowiska tak, by z jednej strony – zagwarantować sprawność i efektywność zadań przypisanych do niego. Zaś z drugiej, aby te zadania były dostosowane do możliwości, aspiracji i oczekiwań kandydatów. Dobór pracowników poprzez efektywną rekrutację i selekcję przyciąga znaczną ilość kandydatów. Spośród nich, w wyniku tych procesów przedsiębiorstwo pozyskuje najlepszych kandydatów. Zatem, celem rekrutacji pracowników jest kształtowanie zasobów ludzkich oraz realizacja wizerunku przedsiębiorstwa. Dobór i rekrutacja – to podstawowe zadania działu kadr, o dość tradycyjnych procedurach i sposobach realizacji. Jednakże, powinny one być uzupełniane nowocześniejszymi metodami poszukiwania odpowiednich pracowników. Dotyczą one: doboru i selekcji, negocjowania warunków pracy i płacy oraz rozwoju zawodowego. Dobór to, także sięganie do rezerw wewnętrznych przedsiębiorstwa w celu obsadzenia stanowisk wyższego szczebla. Odbywa się to, poprzez organizowanie konkursów wewnętrznych<sup>44</sup>.

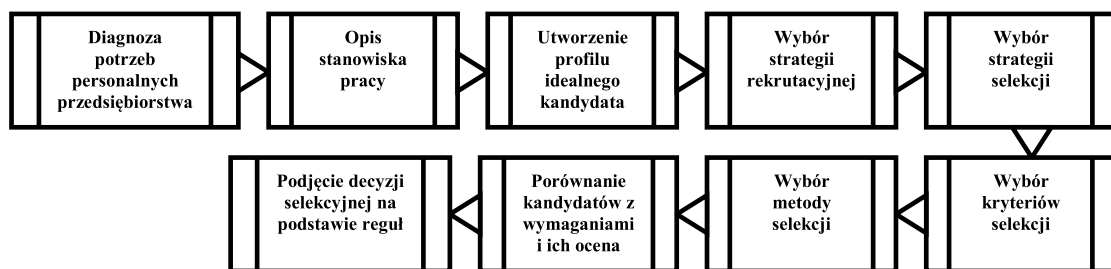
Rekrutacja właściwych pracowników na poszczególne szczeble przedsiębiorstwa jest podstawą jego przetrwania. Przy czym, wszystkie komponenty tego procesu muszą być ściśle powiązane z zadaniami przedsiębiorstwa oraz zgodne z jego rynkowym wizerunkiem. Przedsiębiorstwo powinno zatrudniać specjalistów od rekrutacji. Ich zadaniem jest praca w terenie, doskonała orientacja - kto jest kto oraz rozglądanie się za talentami. Obecnie przedsiębiorstwa w procesie rekrutacji dokładają starań, by maksymalnie wykorzystać

---

<sup>43</sup> Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 21 – 23.

<sup>44</sup> M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*, Wyd. AKADE, Kraków 2000, s. 59, 105 – 106.

umiejętności utalentowanych osób. Nastąpiła era indywidualności, czego przejawem jest – tendencja do weryfikacji dotychczasowych metod pozyskiwania pracowników i nacisk na tworzenie zróżnicowanych zespołów. Zatem, istotne jest innowacyjne, dynamiczne podejście do procesu rekrutacji<sup>45</sup>. Działania rekrutacyjno – selekcyjne (rys. 1.17) można podzielić na: działania poprzedzające właściwą rekrutację - zdiagnozowanie potrzeb personalnych przedsiębiorstwa, opis stanowiska pracy i utworzenie profilu idealnego kandydata oraz właściwą rekrutację - wybór strategii rekrutacyjnej. Następnie na działania związane z selekcją, czyli wybranie strategii i kryteriów selekcji, a potem metod selekcji oraz działania dotyczące oceny końcowej i porównania kandydatów, w końcu podjęcie ostatecznej decyzji.



**Rys. 1.17. Działania rekrutacyjno - selekcyjne** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja personelu*, Wyd. C. H. Beck, W-wa 2003, s. 2 - 7).

Diagnoza potrzeb personalnych to nie tylko określenie – jacy kandydaci będą przedmiotem zainteresowania. To także, stwierdzenie natury problemu przedsiębiorstwa i najlepszych sposobów jego rozwiązania - czy rekrutacja w danym przypadku jest konieczna, czy zrealizowanie celów przedsiębiorstwa wymaga istnienia danego stanowiska lub stworzenia nowego, jakie stanowisko należy ewentualnie obsadzić. Po zakończeniu diagnozy należy przystąpić do opisu stanowiska pracy. Można korzystać z istniejących w przedsiębiorstwie opisów lub tworzyć własne. Niezależnie od podjętej decyzji należy istniejące już opisy dogłębnie przeanalizować, z uwzględnieniem czynności zadań wykonywanych na tych stanowiskach. W opisie uwzględnia się: nazwę stanowiska, wydział, zależności służbowe, obowiązki i zakres odpowiedzialności, wymagania kwalifikacyjne, warunki pracy i relacje z innymi stanowiskami. Po zakończeniu opisu stanowiska pracy należy stworzyć profil idealnego kandydata. Są w nim określane cechy, właściwości, umiejętności, stopień w jakim one powinny występować u potencjalnego kandydata. Obejmuje cechy psychologiczne i uzdolnienia indywidualne oraz wymagania w kwestii wykształcenia, wiedzy i umiejętności, doświadczenia zawodowego kandydata<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> A. Reed, *Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM) – Innowacje*, Wyd. Petit, W-wa 2002, s. 54 – 56, 61.

<sup>46</sup> M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja personelu*, Wyd. C. H. Beck, W-wa 2003, s. 2 – 22.

Następnie dokonuje się wyboru strategii rekrutacji między wewnętrzną lub zewnętrzną. Rekrutacja wewnętrzna może przebiegać w formie wytypowania kandydatów – na podstawie informacji o pracownikach lub konkursu wewnętrznego - wewnętrzna rekrutacja prowadzona według obowiązujących procedur. Rekrutacja zewnętrzna może być przeprowadzona przy pomocy wynajętej firmy zewnętrznej. Można je podzielić na: rekrutacyjno – selekcyjne i typu executive search. Pierwsze pomagają w rekrutacji na wszystkie lub wybrane stanowiska, używając do tego możliwych metod i technik. Zaś drugie specjalizują się w rekrutacji na stanowiska kierownicze i używają metody zwanej - poszukiwaniem bezpośrednim. Przeprowadzana jest również samodzielna rekrutacja zewnętrzna, w której wykorzystywane są: ogłoszenia prasowe, banki danych, Internet i poszukiwania bezpośrednie<sup>47</sup>.

Selekcja, inaczej dobór jest elementem składowym procesu rekrutacji. To ciąg działań komórki personalnej przedsiębiorstwa, których celem jest trafny dobór pracowników za pomocą odpowiednich technik i zgodnie z prawem. O trafności doboru stanowi analiza obsadzonego stanowiska pracy i stawiane wymagania kandydatom. Poprawnie przeprowadzony proces rekrutacji kończy się sporządzeniem listy kandydatów, która umożliwia dokonanie selekcji - wyboru najlepszego kandydata. Wybór strategii wyznacza dalsze etapy rekrutacji i determinuje wybór metod selekcji. Przy selekcji można posługiwać się strategią pozytywną, która pozwala wybrać najlepszych kandydatów. Można wybrać strategię negatywną polegającą na wyborze kryteriów i metod selekcji, które pozwalają wykluczyć nieodpowiednich kandydatów.

Dzięki kryteriom selekcji można ocenić, czy dany kandydat jest odpowiedni na dane stanowisko i w jakim stopniu odpowiada wymaganiom. Dzielą się one na formalne i treściowe. Kryteria formalne to dane obiektywne, dające się jasno określić i łatwo zweryfikować. Wiążą się m.in. z płcią, wiekiem, wykształceniem. Kryteria treściowe obejmują cechy psychologiczne i kompetencje zawodowe. Po dobraniu strategii i kryteriów selekcji należy wybrać odpowiednie jej metody. Są to sposoby postępowania pozwalające wyłowić najlepszych kandydatów: analiza dokumentów, wywiad telefoniczny, rozmowa kwalifikacyjna, testy psychologiczne, assessment center, grupowe metody selekcji, sprawdzanie referencji<sup>48</sup>. Końcowa ocena kandydatów wynika z porównania ich właściwości z wymaganiami pracodawcy. Przy jej dokonywaniu dobrze posługiwać się listą kontrolną albo arkuszem ocen. Po jej dokonaniu pozostaje wybór najlepszego kandydata i podjęcie

---

<sup>47</sup>Tamże, s. 28 – 50.

<sup>48</sup>Tamże, s. 53 – 90.

ostatecznej decyzji - stwierdzenie, który z kandydatów stopniu spełnia wymagania związane ze stanowiskiem. Decyzje selekcyjne podejmowane są na podstawie reguł: jednego progu kryterialnego - przy decyzjach opieranych na jednym kryterium, wielokrotnego - przy decyzjach opartych na wielu kryteriach, dominacji - wybór najlepszego kandydata – pod względem jednej cechy, a nie gorszego pod względem pozostałych oraz łączenia wag i natężenia cech rozpatrywanych łącznie<sup>49</sup>.

Decyzja podjęcia zatrudnienia w przedsiębiorstwie zapada w wyniku pozytywnego zakończenia procesu rekrutacji i selekcji. Wówczas nowo przyjęty pracownik rozpoczyna proces swojej adaptacji. Zależy on od doświadczenia zawodowego pracownika, rodzaju obejmowanej pracy oraz poznawania kultury organizacji przez jej nowo zatrudnionych. Proces ten ma dla pracownika istotne znaczenie w późniejszej motywacji i zadowolenia z pracy. Proces wprowadzenia do pracy rozpoczyna się wyborem oczekiwanego przez pracodawcę kandydata. Inne jest podejście do pracownika, który po raz pierwszy podejmuje pracę. Inaczej, dla którego jest to kolejne miejsce pracy. Wprowadzenie do pracy jest wprowadzeniem nie tylko do firmy ale również i do zespołu pracowniczego<sup>50</sup>. Wprowadzenie pracownika do przedsiębiorstwa jest odpowiednim czasem na ukierunkowanie entuzjazmu, wsparcie indywidualnej inicjatywy, a także ukazanie nowozatrudnionym pracownikom możliwości rozwoju zawodowego, czyli jego adaptacja. Polega ona na przedstawieniu pracownikowi – misji, strategii i taktyki działania przedsiębiorstwa. Kontynuowana jest w szkoleniach i w rozwoju zawodowym pracowników<sup>51</sup>. Adaptację pracownika określamy, jako przyjęcie i akceptację systemu wartości obowiązującego w nowym miejscu pracy. W systemie tym, istotne znaczenie mają: zwyczaje, poglądy, zainteresowania, postawy i zachowania. W aspekcie teoretycznego modelu procesu adaptacji – głównym punktem jest przydzielenie stanowiska pracy, gdzie początkową fazą adaptacji jest poznawanie współpracowników. Warunkiem decydującym o przebiegu procesu przystosowania się nowego pracownika – jest szczegółowe i precyzyjne określenie jego zakresu czynności na powierzonym stanowisku pracy<sup>52</sup>.

Kolejnym elementem procesu ZZL jest ocenianie pracowników prowadzone cyklicznie. Jest w nim dokonywane wartościowanie cech osobowych, postaw, zachowań i poziomu wykonania zleconych zadań. Ma charakter procesu długotrwałego i wpływa na

---

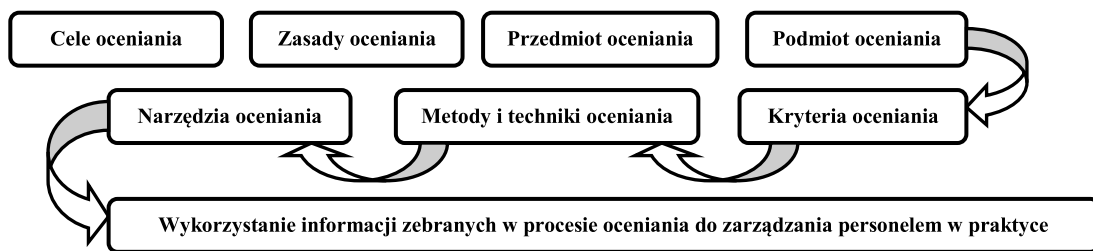
<sup>49</sup>Tamże, s. 93 – 101.

<sup>50</sup> Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – Wyzwanie XXI wieku*, Wyd. PWE S. A., W-wa 2001, s. 83 – 85.

<sup>51</sup> A. Reed, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 76 – 77, 82 – 84..

<sup>52</sup> A. Szałkowski, *Podstawy zarządzania personelem*, Wyd. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 106 – 109.

wiele procesów w przedsiębiorstwie. Zawsze powinno być dopasowane do specyfiki, wymagań i oczekiwań przedsiębiorstwa. Może być dokonane w różnych momentach ich aktywności zawodowej. Ma miejsce przy przyjmowaniu ich do pracy - planowaniu zatrudnienia, doborze pracowników, w okresie ich zatrudnienia w przedsiębiorstwie - szkoleniu, wynagradzaniu, monitorowaniu wyników pracy, wyróżnianiu, awansowaniu i przemieszczaniu pracowników, planowaniu kariery, wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie, a także przy podejmowaniu decyzji o ich odejściu z pracy.



**Rys. 1.18. System oceniania** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Szałkowski, *Podstawy zarządzania personelem*, Wyd. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2006, s.122).

System oceniania, to celowo zorganizowany zbiór elementów i relacji zachodzących między nimi, mający poprawić efektywność zarządzania kapitałem ludzkim (rys. 1.18). Elementami tego systemu są: cele oceniania, podmiot i przedmiot oceniania, zasady, kryteria, metody i techniki oraz narzędzia wspomagające proces oceniania. Jego sprawne przeprowadzenie wymaga dokładnego określenia celów i zasad oceniania. Następnie trzeba dokonać wyboru przedmiotu i podmiotu oceny. Przedmiotem oceniania jest cel, jakiemu ta ocena ma służyć, grupy pracownicze, wykorzystanie badań i wynikających praw. Podmiotem najczęściej jest: bezpośredni przełożony, menedżer personalny, przedstawiciel załogi lub współpracownik ocenianego, zespoły oceniające. Coraz częściej podmiotami są osoby oceniane, dokonujące samooceny. Z kolei, dobiera się kryteria do ustalonych celów przedsiębiorstwa, np.: efektywnościowe, kwalifikacyjne, behawioralne i osobowościowe, po czym wybiera się techniki i narzędzia oceniania. Informacje zebrane w procesie oceniania wykorzystywane są do zarządzania personelem w praktyce.

Wyróżniamy dwie podstawowe formy oceniania pracowników, czyli ocenę bieżącą i okresową. Ocena bieżąca zwana stałą ma charakter sytuacyjny i ciągły. Dokonywana jest przez kierownictwo przedsiębiorstwa w czasie codziennej współpracy z podwładnymi. Ocena okresowa zwana podsumowującą, dokonywana jest co pewien okres przy zastosowaniu: zasad, kryteriów, narzędzi, procedur mających powtarzalny i utrwalony charakter oraz znanych zarówno ocenianym, jak i oceniającym. Obejmuje całokształt efektów pracy



ocenianego pracownika oraz ocenę jego umiejętności i postawy wobec pracy. W praktyce spotykamy, także inne formy oceniania, m.in. oceny: ustne, pisemne, sformalizowane, niesformalizowane, cząstkowe, ogólne, retrospektywne, diagnostyczne, rozwojowe, bezpośredniego przełożonego, eksperckie, indywidualne, zespołowe, osobowościowe, kwalifikacyjne, behawioralne, efektywnościowe, mieszane, absolutne i relatywne<sup>53</sup>.

Ocenianie pracowników pełni funkcję informacyjną, motywacyjną i decyzyjną. Informacyjna – daje ocenianemu wiedzę na temat: jak jest postrzegany, miejsca zajmowanego w danym przedsiębiorstwie, ewentualnych nagród lub kar, dalszych perspektyw i możliwego przebiegu kariery w przedsiębiorstwie. Natomiast oceniającemu daje wiedzę na temat: kim i jacy są jego pracownicy, o ich możliwościach i potencjale. Motywacyjna – wywiera silny wpływ na ocenianego. Przez ocenianie można zniechęcać lub pobudzać pracowników. Może ono być efektywnym środkiem doskonalenia i samodoskonalenia pracowników. Decyzyjna – ułatwia podejmowanie decyzji dotyczących np. awansów, szkoleń<sup>54</sup>. System ocen w przedsiębiorstwie spełnia dwie funkcje: ewaluacyjną i rozwojową. Ewaluacyjna – składa się z oceny poziomu i jakości pracy, określenia przydatności pracownika na danym stanowisku. Rozwojowa – składa się z oceny pracownika pod kątem potencjału rozwojowego, posiadanej wiedzy i umiejętności. Ocenianie służy wielu celom, w zależności od potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa np.: administracyjne, informacyjne, motywacyjne, korekcyjne, rozwojowe, organizacyjne, psychospołeczne. Zasady oceniania, jako fundament systemu określają założenia, reguły i wytyczne, według jakich ten system w przedsiębiorstwie działa. Do zasad okresowego oceniania zaliczamy: celowość, systemowość, użyteczność, powszechność, jednolitość, kompleksowość, adekwatność, stałość, okresowość, ciągłość, metodyczność, fachowość, etapowość, formalizacja, poufność, prawo odwołania się<sup>55</sup>. Sprawne przeprowadzenie oceny pracowników – wymaga przygotowania odpowiednich narzędzi. Są nimi m.in.: regulamin oceniania, kwestionariusz oceny, materiały szkoleniowe. Technika oceniania, to celowy sposób dokonywania ocen pracowników w ramach przyjętych kryteriów. Do najczęściej stosowanych należą m.in.: ranking, porównywanie parami, porównanie ze standardami, listy kontrolne, punktowa skala oceny, skale behawioralne, zarządzanie przez cele, kwestionariusze, assessment center, metoda 360 stopni<sup>56</sup>.

Rozwój jakościowy kapitału ludzkiego – to jedno z najważniejszych wyzwań współczesnych przedsiębiorstw. W gospodarce wiedza pełni rolę strategicznego czynnika

---

<sup>53</sup> Tamże, s. 121 – 123.

<sup>54</sup> M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie...*, op. cit., s.173.

<sup>55</sup> Tamże, s. 279 – 284.

<sup>56</sup> A. Szałkowski, *Podstawy...*, op. cit., s. 132 – 139.

sukcesu firmy. Kompetencje zasobów ludzkich – to główny czynnik konkurencyjności i produktywności. Przewagę konkurencyjną zyskują przedsiębiorstwa, które sukcesywnie inwestują w rozwój wiedzy i umiejętności poprzez szkolenie pracowników. Rozwój, jako nieprzerwany proces uczenia się jest stałym elementem życia zawodowego pracowników na współczesnym rynku pracy. Dostosowując się do potrzeb rynku – konieczne jest ciągle aktualizowanie wiedzy, a czasem całkowita zmiana zawodu. Najczęściej stosowana w praktyce metoda rozwoju i doskonalenia pracowników – to szkolenie. Jego celem jest zdobycie wiedzy, umiejętności i postaw potrzebnych do spełnienia wymagań na zajmowanym stanowisku pracy. Inwestowanie w pracownika spełnia funkcję motywującą, jak zaspokojenie potrzeb jego samorealizacji i powoduje wzrost efektywności. Zatem, z punktu widzenia przedsiębiorstwa - celem szkolenia jest rozwój potencjału ludzkiego. Pozwala on na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa, co z kolei przyczyni się do jego przetrwania. Zaś z punktu widzenia pracownika, pozwala ono udoskonalić jego wiedzę i umiejętności<sup>57</sup>.

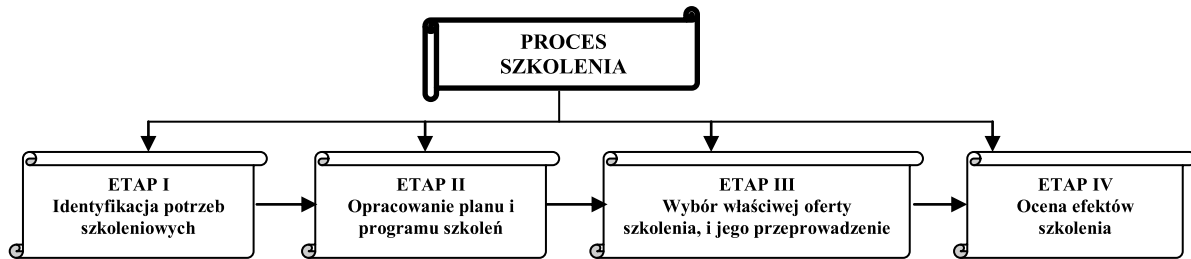
Cele szkoleń powinny być podporządkowane indywidualnym celom pracowników i przedsiębiorstwa. Szkolenia dzieli się na: wewnętrzne - organizowane przez pracodawcę w miejscu pracy, zewnętrzne - zlecone organizacji szkoleniowej, co wiąże się z większymi kosztami i niedopasowaniem programu szkoleń do potrzeb przedsiębiorstwa. Natomiast do korzyści zaliczyć można: wysokie umiejętności dydaktyczne i szeroką znajomość tematu pochodzącą z różnych źródeł. Prowadzenie szkoleń przez osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie, przynosi korzyści np.: znajomość przedsiębiorstwa, niskie koszty i łatwość nawiązywania kontaktu z uczestnikami szkoleń<sup>58</sup>. Wyróżnia się szkolenia na stanowisku pracy i poza nim. Szkolenie na stanowisku pracy – to przekazywanie: wiedzy, umiejętności i postaw przez przełożonego lub innych pracowników bezpośrednio w miejscu wykonywanych czynności przez szkolonego. Do technik szkolenia na stanowisku pracy należą np.: specjalistyczny instruktaż, wzorowanie się, zadania zlecone, rotacja na stanowisku pracy, konsultacje z przełożonym. Szkolenie poza stanowiskiem pracy – przeprowadzone poza miejscem pracy, a celem jest nabycie wiedzy teoretycznej i nauczenie właściwych postaw. Techniki tego szkolenia, m.in. to: wykłady z ćwiczeniami, konferencje i seminaria, studia zaoczne, samokształcenie, analiza przypadków, gry i symulacje, treningi grupowe<sup>59</sup>. Inny podział szkoleń, to: wstępne – podstawowe, element adaptacji zawodowej nowozatrudnionych, dostosowawcze, wdrożeniowe, przekrojowe, przekwalifikowanie,

<sup>57</sup> Z. Janowska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 138 – 139.

<sup>58</sup> M. Sidor – Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004., s. 99 – 100.

<sup>59</sup> A. Szałkowski, *Podstawy...*, op. cit., s. 145 – 151.

aktualizacyjne. Najczęściej spotykane formy szkoleń, to: wykłady, seminaria, warsztaty. Systematyczny model procesu szkolenia (rys. 1.19) składa się z czterech następujących po sobie etapów tworzących cykl: identyfikacji potrzeb szkoleniowych, opracowania planu i projektu szkolenia, wykonania szkolenia i oceny jego wyników.



**Rys. 1.19. Proces szkolenia** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Szałkowski, *Podstawy zarządzania personelem*, Wyd. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 145 – 151).

Pierwszy etap szkolenia – polega na gromadzeniu danych osobowych pracowników, jak: kwalifikacje, ambicje, potrzeby rozwojowe, dane o ich pracy – stanowisku pracy, funkcjonowaniu poszczególnych komórek organizacyjnych. Inne sposoby rozpoznania potrzeb szkoleniowych to: testy, symulacje, metody diagnozy według kryteriów behawioralnych. Drugi etap – to sporządzanie planu i projektu szkolenia, który w przedsiębiorstwie kładącym nacisk na doksztalcanie personelu – przyjmuje formę strategii szkoleniowej. Z planu długoterminowego wynikają z kolei roczne i miesięczne plany szkoleniowe. Wyszczególniona jest w nich tematyka i liczba uczestników szkolenia. Pełny zestaw informacji, np. przebieg, treść, nakłady i rezultaty ofert szkoleń. Kolejny etap, to wybór właściwej oferty szkolenia i jego przeprowadzenie. Szkolenie powinno być oceniane pod kątem jego efektywności. Toteż, końcowy etap polega na ocenie efektów szkolenia zawodowego. W procesie ZZL występuje modele zewnętrzny i wewnętrzny pomiaru efektywności szkolenia.. Model zewnętrzny nie wnika w treść merytoryczną szkolenia. Jest ono traktowane, jako całościowy bodziec powodujący zmiany w sposobie wykonywania pracy. Pracownik, jako uczestnik szkolenia – jest najlepszym źródłem informacji o potencjalnych korzyściach, które czerpie pracodawca. Natomiast model wewnętrzny mierzy cztery poziomy szkolenia. Cztery kolejne i warunkujące się wzajemnie czynniki, powodujące zmianę w wynikach przedsiębiorstwa. W celu uzyskania najtrafniejszego i wiarygodnego pomiaru zaleca się stosowanie obu modeli równocześnie<sup>60</sup>.

Motywacja to intencja zrobienia czegoś, by coś osiągnąć. To impuls, który popycha do działania w celu zaspokojenia potrzeby. Obejmuje zespół czynników wpływających na ludzi

<sup>60</sup>J. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wyd. Centrum Doradztwa i Informacji Difin, W-wa 2010, s. 84 – 86.

tak, aby zachowywali się w określony sposób. Są to czynniki natury psychicznej, umysłowej i fizjologicznej. Ważne są jej aspekty, tj. kierunek aktywności, wysiłek i wytrwałość pracownika - wymiar czasowy wysiłku. Motywacja zawodowa to emocjonalno – rzeczowy stosunek do pracy, łączący w różnym zakresie - człowieka z pracą. To funkcja zarządzania, której celem jest stymulowanie siły twórczej pracowników za pomocą odpowiednio dobranych bodźców. Motywowanie do pracy skłania pracowników do działania zgodnie z wolą, chęcią i interesem przedsiębiorstwa. Zadaniem motywującego, jest takie oddziaływanie na podwładnych, by działanie było zgodne z ich wolą i interesem<sup>61</sup>.

Motywacja w pracy ma różny charakter i dzielimy ją na: wewnętrzną, zewnętrzną, pozytywną i negatywną. Wewnętrzna – pobudza do działania, które ma wartość samą w sobie, np. zainteresowanie, zamiłowanie do czegoś. Zewnętrzna – to wartości instrumentalne stanowiące środek do osiągnięcia wartości celów. Stwarza zachętę do działania, które może być nagradzane poprzez: podwyżkę wynagrodzenia, awans, pochwałę lub pozwala uniknąć kary: obniżenia płacy, krytyki. Pozytywna – to kreowanie warunków umożliwiających pracownikowi perspektywę lepszego urzeczywistnienia jego celów, w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy, np. większa samodzielność pracy. Negatywna – opiera się na uczuciu strachu i lęku, które pobudzają do pracy przez stwarzanie poczucia zagrożenia, np. utrata pracy. Motywowanie – to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi. Odbywa się poprzez tworzenie środków i realizację systemów wartości i oczekiwań do osiągnięcia celów motywującego. Ma charakter dwustronny, zachodzi między kierującym a podwładnymi. Motywowani na zasadzie sprzężenia zwrotnego wpływają na decyzje motywującego, czyli przełożonego<sup>62</sup>. Motywowanie powinno spełniać funkcję stymulującą, która jest pierwotną i wynika z jego istoty, a jej spełnienie zależy od rodzaju korzyści, jakie pracownik osiąga przez pracę zawodową. Kolejne funkcje są wtórnymi i należą do nich: integrująca, której celem jest tworzenie dobrej atmosfery i klimatu pracy bez niesprawiedliwości i zawiści. Informacyjna polegająca na informowaniu pracownika o: postawach, zachowaniach, oczekiwaniach pracodawcy i pracowników oraz stopniu ich zrealizowania. Zaś, oceniająca kładzie nacisk na wpływ czynników motywacji do pracy – na efektywność pracy i zaspokojenie potrzeb pracowników<sup>63</sup>.

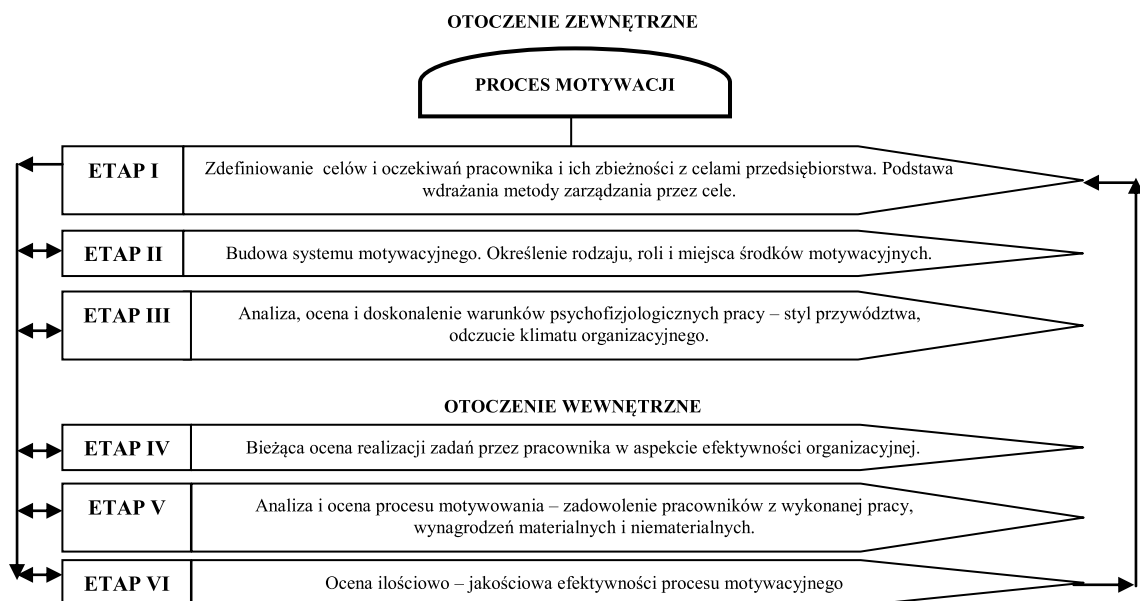
---

<sup>61</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Wyd. PWE, W-wa 2008, s. 9 – 13.

<sup>62</sup> A. Pietroń – Pyszczyk, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wyd. Marina, Wrocław 2007, s. 9 – 10.

<sup>63</sup> L. Kozioł, M. Tyrańska, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Wyd. Biblioteczka pracownicza, W-wa 2002, s. 20 – 21.

Proces motywacyjny – to wewnętrzne ukierunkowanie zachowania, poziomu aktywności człowieka. Jego istotnym uwarunkowaniem są czynniki: przywództwo, potencjał pracowniczy, możliwości organizacyjne, zmiany w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym przedsiębiorstwa, kultura organizacji. Podstawowym celem tego procesu – jest odpowiednie zmotywowanie pracownika poprzez rozmaite formy i środki, by przedsiębiorstwo uzyskało wymierne korzyści jakościowo – ilościowe. Jest motoryczną siłą zachowań i nieustannego wzrostu efektywności pracy. Istotny wpływ odgrywają uwarunkowania otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa. Otoczenie zewnętrzne obejmuje system społeczno – gospodarczy z uwarunkowaniami: ekonomicznym, politycznym, prawnym oraz pochodzącymi z rynku pracy. Do determinantów otoczenia wewnętrznego, należą: wielkość i struktura przedsiębiorstwa, organizacja pracy, kwalifikacje, lokalizacja, rodzaj produkcji, sytuacja ekonomiczna, pozycja na rynku. Dostosowanie procesu motywacyjnego do otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa – to konieczność zapewnienia zdolności adaptacyjnych i elastyczności na zmiany zachodzące w nim. Przebieg procesu motywowania pracowników przedstawia (rys. 1.20).



**Rys. 1.20. Proces motywowania pracowników** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wyd. CeDeWu, W-wa 2009, s. 24 – 27).

Etap pierwszy – istotne określenie poziomu zbieżności celów przedsiębiorstwa, realizowanych przez pracownika – a jego własnymi celami i oczekiwaniami. Realizacja tego etapu jest podstawą wdrażania metody zarządzania organizacją przez jej cele. Etap drugi – to budowa systemu motywacyjnego - analiza, ocena i doskonalenie na podstawie możliwości przedsiębiorstwa, potrzeb i oczekiwań jego pracowników. W etapie tym, określany jest

rodzaj, role i miejsce środków motywacyjnych, które mają wpłynąć na zachowanie pracownika i pobudzenie motywacji do pracy. Etap trzeci - zawiera analizę, ocenę i doskonalenie warunków psychofizjologicznych pracy. Stworzenie warunków dla zaspokojenia potrzeb i modyfikacji zachowań pracownika. Zaliczamy do nich: styl przywództwa w przedsiębiorstwie, odczucie klimatu organizacyjnego przez pracowników. Etap czwarty – to ocena bieżąca realizacji zadań zawodowych przez pracownika w aspekcie efektywności organizacyjnej, czyli osiągnięcie założonych celów. Etap piąty – dokonuje się analizy i oceny procesu motywowania. Analiza odnosi się do obszaru zadowolenia pracownika z wykonanej pracy, jego wynagrodzeń materialnych i niematerialnych. Zaś ocena odnosi się do pomiaru rentowności procesu motywacyjnego. Etap szósty – ocena ilościowo – jakościowa efektywności procesu motywacyjnego. Doskonalenie procesu poprzez poprawę: współpracy, partnerstwa, przywództwa i klimatu organizacyjnego. Głównym zagadnieniem procesu motywacyjnego jest ukształtowanie efektywnego systemu motywacyjnego w oparciu o posiadany potencjał pracowniczy<sup>64</sup>.

System motywacyjny w procesie pracy – to ogół zabiegów kierownictwa odnoszących się do personelu. Mają one na celu wzbudzenie w pracownikach chęci sprawnego wykonania założonych zadań oraz zachęcanie do korzystnych zachowań a unikanie niekorzystnych. Stanowi zespół przedsięwzięć zwiększających komfort na stanowiskach pracy, a także innych czynników wyzwalających pomysłowość, inicjatywę i zaangażowanie pracowników. Oparty jest na środkach motywacyjnych, stanowiących narzędzie i instrumenty, za pomocą których realizowany jest proces motywowania. Najczęściej wyróżnia się środki przymusu, zachęty i perswazji. Środki przymusu – są odczuwane przez pracownika i wynikają m.in. z: rozporządzeń statutu, regulaminów, instrukcji, dyrektyw, uchwał, umowy o pracę, zakresu obowiązków. Zawierają w sobie konieczność podporządkowania się pod groźbą kary, termin wykonania i określoną efektywność pracy pracowników. Podstawowymi formami są: nakazy, zakazy, rozkazy, polecenia. Środki zachęty – zawierają duży ładunek motywacyjny oparty głównie na nagrodach. Zasady nagradzania powinny być proste, zrozumiałe dla pracowników tak, aby były skutecznym narzędziem zwiększania ich efektywności. Środki te dzieli się na bodźce płacowe - płaca podstawowa, premie, dodatki, nagrody pieniężne, wyjazdy zagraniczne, pokrycie kosztów nauki pracownika i pozapłacowe – awanse, szkolenia, samorealizacja. Środki perswazji – to tworzenie partnerstwa i pozytywnych relacji między motywującym a motywowanym przez wdrażanie technik personalnych, jak: coaching,

---

<sup>64</sup> W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wyd. CeDeWu, W-wa 2009, s. 24 – 27.

polityka szkoleń, ścieżka rozwoju pracownika, jasny system ocen pracowniczych. Pobudzają one pracownika poprzez sferę umysłową. Formy tych środków to: rozmowa, negocjacje, doradztwo, informowanie, sugerowanie<sup>65</sup>.

Wynagrodzenie – jest elementem procesu ZZL i obejmuje wypłaty pieniężne oraz wartość świadczeń w naturze, wypłacane bezpośrednio pracownikom i innym osobom fizycznym. Stanowią ponoszone wydatki na opłacenie wykonanej pracy, niezależnie od źródeł finansowania i bez względu na podstawę stosunku pracy. Celem zarządzania wynagrodzeniami – jest kształtowanie wynagrodzeń w zakresie ich zróżnicowania pomiędzy rodzajami prac a pracownikami, tempa wzrostu. Ma ono motywować pracowników do realizacji celów określonych przez pracodawcę. Odgrywa bardzo ważną rolę w procesie motywowania. Towarzyszy przy doborze kadr, ponieważ by pozyskać najlepszych pracowników trzeba zaproponować kandydatom wynagrodzenia, które będą spełniać ich oczekiwania. Towarzyszy także rozwojowi kadr poprzez doskonalenie kwalifikacji, bowiem pracownicy oczekują wzrostu płac za wzrost ich kwalifikacji. Ponadto poprzez system ocen pracowniczych, gdyż oczekują powiązania wyników oceny z płacami. Występuje wzajemna zależność między wynagradzaniem a kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. System wynagradzania wspiera określoną kulturę i jest jej podporządkowany. Jest jednym z powodów odejść lub zmiany miejsca pracy przez pracowników<sup>66</sup>. Odpowiednie wynagrodzenie motywuje ludzi do podjęcia pracy i pozostania w niej na dłużej, poprawy efektów pracy i ich rozwoju. Motywowanie przez wynagrodzenie zależne jest od: otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa, celów i oczekiwań pracowników, systemu wynagrodzeń zgodnego z zasadami motywacji i spójności z narzędziami motywowania<sup>67</sup>.

Wynagrodzenie łączy aspekty: ekonomiczne, psychologiczne i społeczno – polityczne. Pełni podstawowe funkcje: dochodową, kosztową, motywacyjną i społeczną. Jest głównym źródłem dochodów pracownika, a równocześnie kosztem dla pracodawcy. Co z kolei powoduje konflikt między funkcją dochodową a kosztową. Pracownicy dążą do maksymalizacji wynagrodzenia względem nakładów, jakie ponoszą. Osiągnięcie tego jest możliwe poprzez wpływanie na: poziom wynagrodzeń, wielkość nakładów lub zarówno na wynagrodzenie i na nakłady. Funkcja społeczna zakłada, że wymiana między pracodawcą i pracownikiem musi być ekwiwalentna i sprawiedliwa. Funkcja motywacyjna polega na łączeniu interesów pracowników i pracodawców, bowiem pracownik otrzymuje

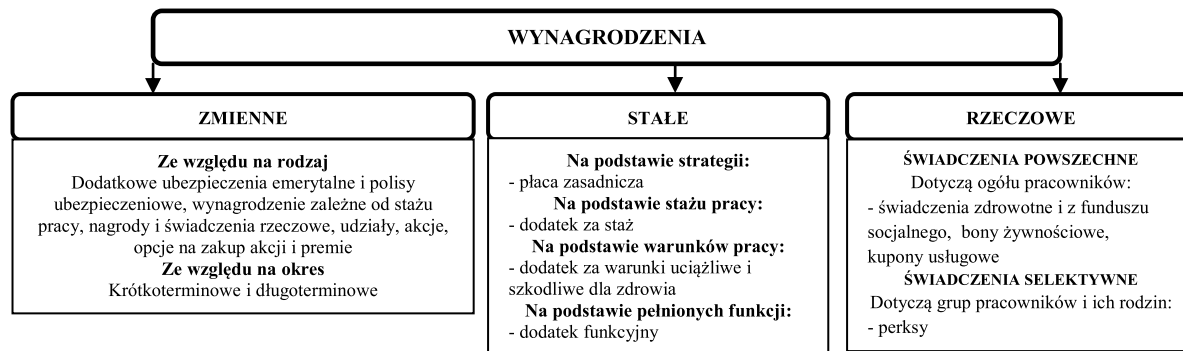
---

<sup>65</sup> Tamże, s. 28 - 32

<sup>66</sup> Z. Czajka, *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, Wyd. PWE S. A., W-wa 2009, s. 12, 30 – 31.

<sup>67</sup> S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 22 – 25.

wynagrodzenie za wykonanie zadań zleconych przez pracodawcę<sup>68</sup>. Wynagrodzenia można podzielić m.in. na: zmienne, stałe i rzeczowe (rys. 1.21).



**Rys. 1.21. Wynagrodzenia** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Sekuła, *Wynagrodzenia zmienne i rzeczowe*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 13 – 22, 106 - 111).

Wynagrodzenia zmienne mają charakter niepewny. Wysokość ich może być różnicowana w zależności od spełnienia przez pracownika wymagań. Bezpośrednio lub pośrednio związane z wynikami produkcyjno – ekonomicznymi i finansowymi możliwościami przedsiębiorstwa. Można je podzielić na krótko i długoterminowe. Do krótkoterminowych zalicza się: nadwyżkę akordową, prowizje, premie, nagrody, udziały w zysku. Natomiast długoterminowe mogą mieć charakter: własnościowy, finansowy, oszczędnościowy lub ubezpieczeniowy. Ze względu na rodzaj wynagrodzenia te dzielimy na: dodatkowe ubezpieczenia emerytalne i polisy ubezpieczeniowe, wynagrodzenie zależne od stażu pracy, nagrody i świadczenia rzeczowe, udziały, akcje i opcje na zakup akcji, premie. Wynagrodzenie stałe - jego poziom jest gwarantowany pracownikowi przez cały okres zatrudnienia i nie jest bezpośrednio powiązany z efektami pracy. Głównym jego składnikiem jest płaca zasadnicza kształtowana na podstawie strategii. Oprócz niej są też składniki, których wysokość jest różnicowana na podstawie: stażu pracy, funkcji pełnionych przez pracownika i warunków pracy. Wśród tych składników wyróżniamy m.in. dodatek za staż, dodatek za warunki uciążliwe i szkodliwe dla zdrowia, dodatek funkcyjny<sup>69</sup>. Wynagrodzenia rzeczowe, to dochody z pracy najczęściej występujące w formie rzeczowej, a rzadko w pieniężnej. Przeważnie są związane z: stanowiskiem i stażem pracy, zatrudnieniem w przedsiębiorstwie. Można je podzielić na świadczenia powszechne i selektywne. Świadczenia powszechne zwane są pracowniczymi, gdyż dotyczą ogółu pracowników. Zalicza się do nich: świadczenia zdrowotne i funduszu socjalnego, bony żywnościowe

<sup>68</sup> S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, Wyd. IPISS, W-wa 2006, s. 196 – 197.

<sup>69</sup> Z. Sekuła, *Wynagrodzenia zmienne i rzeczowe*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 13 – 22, 37 – 42.



i kupony usługowe. Świadczenia selektywne dotyczą pewnych grup pracowników, a niektóre rodzin pracowników. Najbardziej rozpowszechnione tego typu świadczenia to perksy, czyli dodatkowe korzyści uzyskiwane przez pracowników<sup>70</sup>.

Ostatnim elementem procesu ZZL, a zarazem zamykającym go – są zwolnienia z pracy. To zakończenie stosunku pracy poprzez rozwiązanie umowy o pracę. Umowa o pracę może być rozwiązana z inicjatywy pracodawcy lub pracownika. Przyczyny rozstań z pracownikiem przedstawia rys. 1.22.



**Rys. 1.22. Zwolnienia pracowników** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Sidor - Rządowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 27 – 39).

Zwolnienia z przyczyn organizacyjnych są spowodowane sytuacją rynkową, np.: złą koniunkturą, spadkiem zamówień na produkty i usługi przedsiębiorstwa. Dążenie do racjonalnej struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwie wynika z nadwyżki zatrudnionych, których nie można przenieść na inne stanowiska pracy. W związku z czym, dokonuje się zwolnień zwanych redukcją zatrudnienia. Zwolnienia pracownika z powodu negatywnej oceny jego pracy – to zwolnienia pracowników niewłaściwie wykonujących swoje obowiązki. Są stałym elementem polityki personalnej przedsiębiorstwa. Powinny one opierać się na jasnych i czytelnych kryteriach, przemyślanych regułach i właściwie opracowanych procedurach. Zwolnienia z inicjatywy pracownika – występują w formie: porzucenia pracy lub rezygnacji. Decyzja o jego odejściu z pracy ma różne przyczyny, które można podzielić na: związane ściśle z sytuacją przedsiębiorstwa oraz tkwiące w jego otoczeniu. Przyczynami rezygnacji z pracy są: mała atrakcyjność wykonywanej pracy oraz nowe możliwości atrakcyjnych ofert pracy. Wśród czynników wpływających na decyzję pracownika o odejściu z przedsiębiorstwa, można wyróżnić m.in.: system ocen, wynagrodzenia, treść i warunki pracy, stopa bezrobocia, liczba ogłoszeń o pracę, współczynnik wolnych miejsc<sup>71</sup>.

<sup>70</sup>Tamże, s. 106 – 111.

<sup>71</sup> M. Sidor - Rządowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 27 – 39.

## Rozdział 2

### Cykl zarządzania wiedzą – jako strategiczne wyzwanie działu zasobów ludzkich

#### 2.1. Pojęcie, rodzaje i źródła wiedzy

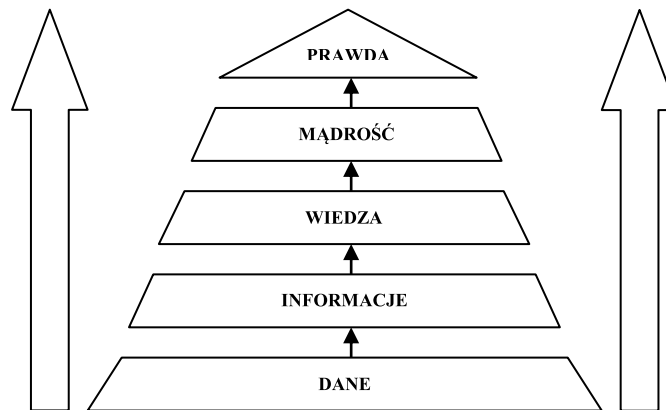
Wiedza – to ogół wiadomości i umiejętność ich wykorzystania przez daną jednostkę. Jest pełnym wykorzystaniem informacji i danych połączonych z potencjałem ludzkich umiejętności, możliwości, pomysłów, zaangażowania i motywacji. Nie jest gwarantem sukcesu wszelkich działań, jednakże w większości jest elementem koniecznym do jego osiągnięcia. Ułatwia rozwiązywanie problemów, na jakie natrafiamy w codziennym życiu. Osoby posiadające wiedzę i umiejętność jej pozyskiwania – mają większe szanse na osiągnięcie sukcesu w podejmowanych działaniach. Potrafią w bardziej efektywny sposób przewidywać skutki podjętych przez siebie przedsięwzięć i wpływu czynników zewnętrznych. Mając na uwadze niematerialny charakter wiedzy – możemy doszukać się przyczyn dynamicznego wzrostu jej znaczenia. Jej rozprzestrzenianie jest nieporównywalnie łatwiejsze i tańsze niż dystrybucja dobra materialnego. Wiedza powoduje, że zmienia się model życia kolejnych pokoleń. Jest efektem zmian cywilizacyjnych, a przede wszystkim – motorem postępu. Rozwój cywilizacyjny spowodował, iż wiedza i informacje stały się dobrami o dużym znaczeniu dla społeczeństwa. Dostęp do ich źródeł pozwala zaspokajać ludzką ciekawość. Umożliwia ich rozwój emocjonalny i efektywne funkcjonowanie.

Postęp, jaki obserwujemy w każdej dziedzinie życia – wyraźnie związany jest z coraz lepszym dostępem do wiedzy i informacji. Wiąże się to z rozwojem technologii informacyjnych, jak wynalezienie cyfrowych technologii komunikacyjnych i informatycznych: Internetu, telefonii, telewizji cyfrowej. Wiedza ma wpływ na każdą dziedzinę działalności ludzkiej. Najbardziej istotnym elementem społeczeństwa opartego na wiedzy - jest Internet. Jest on źródłem wielu przemian o charakterze społecznym. Tworzy społeczności wirtualne, skupiające ludzi o wspólnych zainteresowaniach. W społeczeństwie rośnie rola wykształcenia i edukacji. Toteż, społeczeństwo przyszłości – będzie społeczeństwem ustawicznego kształcenia. Zaś stały proces uczenia się będzie głównym czynnikiem sukcesu<sup>1</sup>. Wiedza – jest symbolicznym opisem otaczającego nas świata rzeczywistego. Charakteryzuje aksjomatyczne i empiryczne relacje i zawiera procedury, które manipulują tymi relacjami. Jest zbiorem informacji dającym możliwości wyciągania

---

<sup>1</sup> M. Nycz, *Generowanie wiedzy dla przedsiębiorstwa. Metody i techniki*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, s. 16 – 18.

wniosków na podstawie przesłanek, którymi mogą być: zbiory faktów, opisy sytuacji, zbiór informacji. To kluczowy zasób przedsiębiorstwa stanowiący źródło jego trwałej przewagi konkurencyjnej. W przeciwieństwie do innych zasobów rozrasta się w wyniku użytkowania<sup>2</sup>. W hierarchii wartości od danych aż do mądrości i prawdy (rys. 2.1) - dane są przekształcane w informacje, a te z kolei poprzez uzupełnienie, tj. kontekst, doświadczenie i interpretacje tworzą – wiedzę. Zgodnie z powyższym mądrość i prawda usytuowane są w tej hierarchii wyżej niż wiedza.



**Rys. 2.1. Hierarchia wartości od danych do mądrości i prawdy** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą, Zintegrowane podejście*, Wyd. PWE, W-wa 2006, s. 33 – 34).

Dane – to rzeczy i fakty pobierane przez nas z zewnętrznego świata, a które możemy wykorzystywać w życiu codziennym. Następnie opierając się na swoich doświadczeniach, nadajemy im sens. W procesie rozumowania lub kalkulacji eliminujemy dane różnego typu oraz sygnały, których nasze zmysły nie są w stanie odebrać. Sygnał to zbiór danych docierający do zmysłów, a jego źródło i nośnik mogą wprowadzać zniekształcenia w strumieniu danych. W zależności od kontekstu, dane ilościowe można odczytywać na nieskończenie wiele sposobów. Pozbawione kontekstu nie mają żadnego sensu, a do ich zinterpretowania potrzebny jest punkt odniesienia. Zaś, dane jakościowe zależą od postrzegania ich przez nadawcę, pośrednika czy odbiorcę. Punkt widzenia wpływa na sposób selekcji danych. Zatem, te same dane dla każdego mogą mieć inną wartość. Obserwacje i dane mają charakter pojęciowy, przy czym trudno odróżnić elementy dostrzegalne, czyli empiryczne od niedostrzegalnych, tj. ideowych i pojęciowych. Często dane nabierają znaczenia dopiero w odniesieniu do doświadczeń lub innych danych. Poddane procesowi obróbki stają się informacją<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Tamże, s. 84.

<sup>3</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą, Zintegrowane podejście*, Wyd. PWE, W-wa 2006, s. 31 – 32.

Informacje – to wiadomość, wskazówka, pouczenie, powiadomienie o czymś lub zakomunikowanie czegoś. Można je określić, jako usystematyzowane dane według określonego klucza. Na ich podstawie formułowane są wnioski i przewidywania. Dane pełnią funkcję informującą po uporządkowaniu przez ich sklasyfikowanie zgodnie z określonymi kryteriami, tj. stworzenie punktu odniesienia. Informacje to dane wzbogacone o ich znaczenie, wagę i cel. To każdy czynnik dzięki, któremu ludzie lub urządzenia automatyczne mogą sprawniej i celowo działać. To materialny lub niematerialny obszar, który redukuje niepewność dotyczącą stanu, czy wydarzenia. Od odbiorcy zależy, co przekaz zawiera dane czy informacje. Informacje i wiedza to pojęcia ściśle ze sobą związane. Bowiem informacje, to uporządkowane dane docierające powszechnie do ogółu ludzi za pomocą mediów: radia, telewizji, prasy. Stają się coraz bardziej dochodowym towarem. Zaś, wiedza jest więcej niż informacją - jest umiejętnością jej wykorzystania. Zapewnia większą skuteczność działań i zdolność przewidywania skutków niż dane, czy informacje<sup>4</sup>.

Wiedza – już sama w sobie jest skomplikowanym pojęciem. Może być zawarta w różnego typu dokumentach, lecz znaczna jej część jest ukryta w ludzkich umysłach, w których rodzi się i rozwija. Zaś w przedsiębiorstwie często jest zapisana w dokumentach i bazach danych, ale także w zwyczajach, normach i procedurach. Trudno uchwytna, gdyż jej wartość w dużym stopniu zależy od sytuacji. Ważne jest, aby w przedsiębiorstwie wiedziano, jaką wiedzą chce się zarządzać<sup>5</sup>. Wiedza, to czynnik produkcji, swoisty zasób, którym umiejętne zarządzanie ma obecnie większe strategiczne znaczenie niż w przeszłości. Jest zasobem pierwotnym, bo daje możliwość powstawania i pozyskiwania innych zasobów. To termin bardzo ulotny funkcjonujący w języku potocznym i jest trudna do zdefiniowania. To szczególny zasób przedsiębiorstwa i ma charakter nie skokowy, ciągły<sup>6</sup>. Mądrość i prawda – są wyżej usytuowane w hierarchii wartości niż – wiedza. Mądrość, to zdolność podejmowania rozważnych i właściwych działań w określonej sytuacji. To etyczne rozstrzygnięcie problemów zgodnie z wyznawanym systemem przekonań. Często przyjmuje postać: cytatów, przysłów i powiedzeń. Natomiast prawda dotyczy zjawisk społecznych, które w dużej mierze zależą od teorii rzeczywistości. Pojęcie prawdy i obiektywizmu nie miałyby sensu, jeśliby rzeczywistość społeczną postrzegano tylko w jeden sposób. Zatem, nie można ustalić absolutnej prawdy o danym zjawisku społecznym<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Tamże, s. 32 – 33.

<sup>5</sup> Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. PWE, W-wa 2005, s. 30.

<sup>6</sup> J. Jemielniak, A. K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. WSiP, W-wa 2008, s. 24.

<sup>7</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 34 – 35.

Wiedza może być jawna lub ukryta. Wiedza ukryta, czyli nieuświadomiona – jest bardzo trudna, a nawet niemożliwa do skodyfikowania. Może być postrzegana, jako wiedza wewnętrzna lub kontekst, w jakim postrzegamy inne informacje. To rodzaj wiedzy, której nie można wyrazić prostymi słowami, jest trudna do określenia przez jej posiadacza. Trudność w jej przekazaniu wynika z ograniczeń języka, czy z konieczności przyswojenia sobie pewnych odruchów. Przekazywanie jej zachodzi w procesie socjalizacji w trakcie pracy grupowej. Po przechwyceniu i współdzieleniu się tą wiedzą następuje proces jej uzewnętrzniania. Z kolei jest ona usystematyzowana i sklasyfikowana w procesie łączenia. Po czym, jest przyswajana w procesie rozumienia i nauki - jako wiedza jawna, która poddaje się kodyfikacji. Są to np. opisy procesów, sugestie określające sposoby wykonywania zadań. Jest ona łatwa do przekazywania, bowiem kto ją posiada może przekazać dalej. Wiedza – to zasób o unikalnej własności, gdyż jej ilość przyrasta proporcjonalnie do jej wykorzystania. Interakcja pomiędzy wiedzą jawną a ukrytą – to podstawowy sposób pomnażania wiedzy i może mieć ona formy:

- eksternalizacji wiedzy – formalizacja wiedzy nieformalnej, kodyfikacja doświadczeń jednostki i grupy, przekazanie doświadczeń innym w celu ich udoskonalenia,
- socjalizacji – zdobywanie wiedzy przez interakcje z osobami, które ją już posiadają poprzez podpatrywanie i współdziałanie,
- internalizacji wiedzy – wykorzystanie wiedzy formalnej i przekształcenie jej w domyślną, nauczenie się skodyfikowanej wiedzy i wykorzystanie jej w działaniu,
- kombinacji – wzbogacenie wiedzy formalnej, analiza wiedzy skodyfikowanej oraz wprowadzenie do niej modyfikacji<sup>8</sup>.

Inne rodzaje wiedzy to: nieznaną, o której istnieniu człowiek nie wie lub nie przewidział jej istotności i potencjalną, której powstanie nie jest oczekiwanym efektem przetwarzania. Wiedzę można sklasyfikować też, jako proceduralną i deklaratywną. Proceduralna – odpowiada podejściu proceduralnemu jej przedstawienia i często dotyczy znajomości, umiejętności wykonania czegoś. Deklaratywna - to wiedza wyrażona w postaci zdań deklaratywnych i odnosi się do rozeznania – co jest prawdą a co fałszem. Oba te rodzaje są wiedzą uświadomioną i jawną, a w wyniku połączenia ich powstaje wiedza mieszana. Wiedza zawarta w systemie informacyjnym dotycząca dziedziny, np.: bankowości, zarządzania, medycyny - określana jest, jako wiedza dziedzinowa. Jest zbiorem wiadomości określonej dziedziny, zobiektywizowanych i utrwalonych form kultury umysłowej

---

<sup>8</sup>Tamże, s.26 – 27.

i świadomości społecznej, powstałych w wyniku kumulowania się doświadczeń i uczenia się.

Może być scharakteryzowana z różnych punktów widzenia, toteż rozróżniamy:

- wiedzę statyczną – opisującą statykę całej dziedziny,
- wiedzę dynamiczną - opisującą jej funkcjonowanie w momentach czasowych,
- wiedzę faktograficzną – zawierającą określenie związków między danymi faktami,
- wiedzę przyczynowo – skutkową – określającą skutki między konkretnymi faktami.

Z punktu widzenia kompletności wiedzy, wyodrębniamy: pełną i niepełną. Wiedza pełna – wystarcza do rozwiązania postawionego problemu, wynikającego z realizacji zadania. Wiedza niepełna – w ramach, której nie udało się ustalić wartości jej atrybutów. Jako kolejne rodzaje wiedzy, to: wiedza pewna – zwana wiarygodną i wiedza niepewna – wyrażana z pewnym prawdopodobieństwem. Poza tym: wiedza pierwotna, która wyraża bezpośrednio spostrzeżenie obserwowanych zjawisk i wiedza wtórna – będąca efektem przetworzenia wiedzy pierwotnej. Oprócz wiedzy dziedzinowej wyróżnia się – metawiedzę, czyli wiedzę o wiedzy<sup>9</sup>.

Poszczególne typy wiedzy można scharakteryzować przy pomocy pytań:

1. „Wiem co” – ten rodzaj wiedzy określa się mianem operacyjnej, gdyż jest podstawą do wykonywania normalnej i codziennej pracy. Łatwo ją ująć w słowa i liczby, które z kolei udostępniane są w sieci komputerowej lub przekazane zainteresowanym za pomocą e – maila, notatki służbowej, czy innym sposobem.
2. „Wiem, jak” – wiedzę tego rodzaju zalicza się również do operacyjnej i są to zasoby ukryte w ludzkich umysłach. Składają się z naszych doświadczeń z zakresu: jak to działa i jak to się robi? Korzystamy z niej przy rozwiązywaniu problemów, czy też podejmowaniu decyzji. To coś w rodzaju środowiska, w którym zachodzą wszelkie procesy myślowe.
3. „Wiem dlaczego” – zmienny i skomplikowany świat biznesu zmusza pracowników, by dokładniej poznali strategię przedsiębiorstwa. Dokąd ono zmierza i dlaczego?, jakim wartościom hołduje i jak one przekładają się na orientację strategiczną? Właśnie na te pytania, powinien pracownik znać odpowiedź. Bowiem, świadomy celów strategicznych przedsiębiorstwa – potrafi rzetelniej przyłożyć się do ich realizacji. Warto podkreślić, iż pracownik widzący zależność między swoimi wysiłkami a sukcesami przedsiębiorstwa – czuje się z nim bardziej związany.

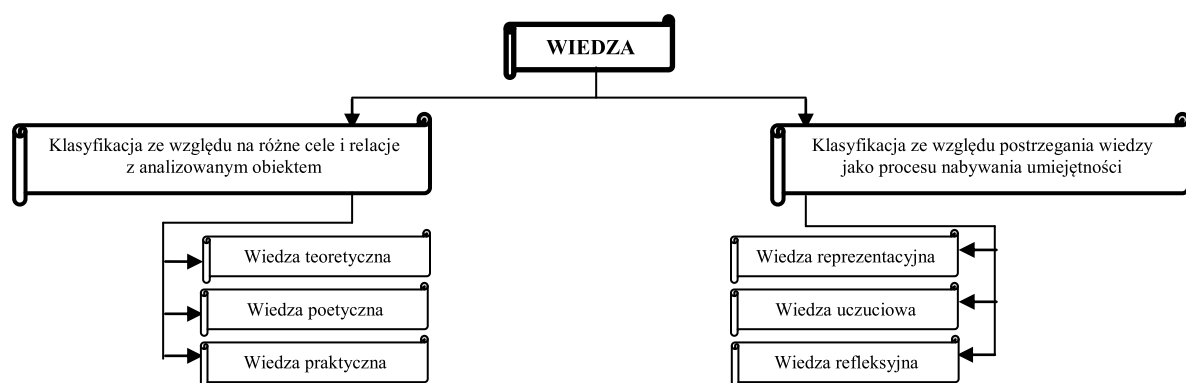
---

<sup>9</sup> M. Nycz, *Generowanie...*, op. cit., s 79 – 84..

4. „Wiem kto” – to wiedza znajdująca się w umysłach pracowników, która ma istotne znaczenie dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego utrzymania się na rynku konkurencyjnym. Dlatego, kluczowe znaczenie ma dobre rozeznanie – kto jest kim i jaką wiedzą dysponuje? – wewnątrz, jak i w otoczeniu przedsiębiorstwa. Albowiem, umiejętność budowania i utrzymywania kontaktów zawodowych odgrywa dzisiaj pierwszoplanową rolę w pomnażaniu wiedzy.

Istnieją inne podziały wiedzy na potrzeby zarządzania, stosowane przez przedsiębiorstwo. Wiedza o produktach i usługach – istotna dla przedsiębiorstwa z punktu widzenia klienta, oraz o procesach określająca, jak wykonuje się poszczególne zadania. Wiedza o klientach i dostawach – dotyczy kontaktów i relacji oraz techniczna, specjalistyczna – ułatwiająca ludziom pracę. Wiedza o projektach – odnosi się do pamięci przedsiębiorstwa i jego zdolności do uczenia się<sup>10</sup>.

Wiedza eksperta, czyli umiejętności łączy się z kontekstem, a nabywanie umiejętności jest wynikiem refleksji przed i po działaniu. Ważne jest pełne zaangażowanie w problem danej społeczności lub organizacji. Natomiast podstawowym elementem w rozwoju praktycznych umiejętności – jest uczenie się poprzez doświadczenia. Podstawowym jej problemem jest czasochłonność. Identyfikacja ekspertów i lepsze wykorzystanie ich wiedzy, umiejętności – początkowo usprawnia pracę i podnosi wydajność. Jednocześnie obciąża dodatkowymi obowiązkami, co z kolei zniechęca najlepszych specjalistów. Wiedzę możemy sklasyfikować ze względu na: różne cele i relacje z analizowanym obiektem, a także postrzegając wiedzę, jako proces nabywania umiejętności (rys. 2.2).



**Rys. 2.2. Klasyfikacja wiedzy** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Jemielniak, A. K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. WSiP, W-wa 2008, s. 227, 476 – 479).

Ze względu na różne cele i relacje z analizowanym obiektem wyróżniamy wiedzę teoretyczną, poetyczną i praktyczną. Wiedza teoretyczna – jej celem jest poznanie prawdy

<sup>10</sup> Ch. Evans, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 31 – 33.

samej w sobie o analizowanych obiektach. Usystematyzowana i zgłębiona służy odkryciu uniwersalnych prawd. Jej wyjaśnienie jest możliwe, gdy porównamy ją do czegoś – co już rozumiemy, a nie zawsze jest to możliwe. Wiedza poetyczna – odbierana jest, jako umiejętność i zręczność zrobienia lub stworzenia czegoś nowego. To zdolności do narzucania i kierowania zaplanowanych zmian funkcjonowania obiektów i manipulowania nimi. Odbywa się to zgodnie z planem i bez konieczności znajomości wiedzy teoretycznej. Wiedza praktyczna – jest w ludziach i przejawia się w ich nawykach, praktycznych doświadczeniach, sposobach robienia określonych rzeczy. Celem jest udoskonalanie siebie poprzez pokonanie drogi od nowicjusza do eksperta wiedzy.

Postrzegając wiedzę, jako proces nabywania umiejętności – wyróżniamy wiedzę reprezentacyjną, uczuciową i refleksyjną. Wiedza reprezentacyjna - dostarcza podstaw do osiągnięcia kompetencji niezbędnych do kontrolowania rzeczywistości, w jakiej funkcjonujemy. Wiedza uczuciowa, czyli relacyjna – niczego nie opisuje i nie opiera się na faktach. Traktuje fakty, jako kontekst i odnosi się do tworzenia związku między osobami, tj. mówiącym a słuchającym. Uwidacznia się w słowach, wyrażeniach, działaniu i innych formach. Podstawą tej wiedzy jest twierdzenie, że poznawanie przez myślenie przychodzi później niż przez zmysły. Skupia się ona na poznawaniu i ocenianiu relacji. Wzbogaca ludzi i poszerza ich horyzonty. Mocno wpływa na kreowanie rzeczywistości organizacyjnej<sup>11</sup>.

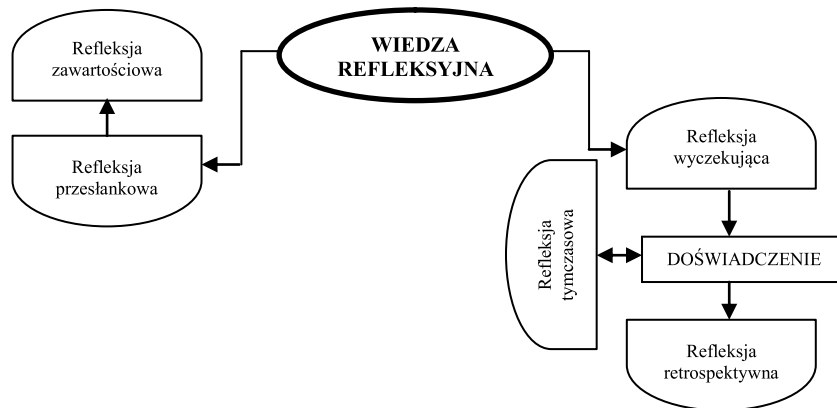
Wiedza refleksyjna – jej zadaniem jest pojmowanie otaczającego nas świata, w celu dokonywania jego zmian. Powinna być ukierunkowana na działanie, opisywanie i objaśnianie. Wymaga stałej aktywności celem: zrozumienia społecznych problemów i krytycznego analizowania siebie, oceniania wartości, ludzi, rzeczy i zjawisk. Ta praktyka dotyczy oceny i wyjaśnienia doświadczeń oraz poglądów otoczenia. Ma ona ukazać to, co zostało doświadczone osobiście, czy przez innych dostarczając podstaw do przyszłego działania. Wskazuje na zdolność ponownego odkrywania i robienia zrozumiałym to, co zaplanowano, zaobserwowano, dokonano w praktyce. Refleksja stała się podstawą dokonywania zmian w przedsiębiorstwie, gdyż zawiera diagnozę, testowanie i wiarę. Diagnoza to umiejętność scharakteryzowania problemu, po czym następuje testowanie w celu sprawdzenia alternatywnych rozwiązań. W sytuacji niepewności pojawia się wiara na poprawę i przyjęcie odpowiedzialności za działanie. Zatem refleksja jest niemożliwa, gdy brak intelektualnego i emocjonalnego poparcia otoczenia – w uczeniu i rozwoju jednostki.

---

<sup>11</sup> J. Jemielniak, A. K. Koźmiński, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 227, 476 – 479.



Rozróżniamy następujące formy refleksji (rys. 2.3): zawartościowa, przesłankowa, wyczekująca, tymczasowa i retrospektywna.



**Rys. 2.3. Formy refleksji** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Jemielniak, A. K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. WSiP, W-wa 2008, s. 227, 480 – 482).

Refleksja zawartościowa – przegląd sposobów świadomego wyboru strategii i fazy rozwiązywania problemu. Refleksja przesłankowa – poprzedza refleksję zawartościową, odnosi się do naszych założeń i wiary w nie. Dogłębnie analizuje przyczynę problemu i nas samych. Refleksja wyczekująca – ma miejsce przed doświadczeniem i związana jest z tworzeniem planu, sytuacji, scenariuszy. Rozpatruje i zastanawia się nad celem głównym oraz wgłębia się w cele alternatywne. Refleksja tymczasowa – zachodzi w trakcie doświadczenia, a jej częstotliwość jest uzależniona od rzeczywistych doświadczeń. Refleksja retrospektywna – dochodzi do niej po wykonanym doświadczeniu. Ma na celu przeanalizowanie i ocenę tego, co się zrobiło. Wyciągnięcie wniosków ogólnych, dotyczących i pomagających zrozumieć tworzenie wiedzy i jej zarządzanie. Również wniosków szczegółowych, odnośnie ostatniego projektu i doświadczenia. Dokonywana jest na podstawie wcześniejszych myśli, odczuć, działań i ich skutków<sup>12</sup>.

Powszechnie znanymi i akceptowanymi modelami wiedzy, są modele: Nonaki i Hedlunda. Model Nonaki –umożliwia opis tworzenia, przenoszenia i odtwarzania wiedzy w przedsiębiorstwie. Zakłada, iż wiedza występuje w postaci jawnej i ukrytej. Ponadto, może nastąpić zamiana wiedzy jawnej w ukrytą i na odwrót. Toteż, zawiera on cztery rodzaje procesów konwersji wiedzy:

- a) socjalizacja – przekształcenie wiedzy ukrytej w ukrytą. Dzielenie się wiedzą ukrytą wewnętrzną, w trakcie wykonywania czynności przez pracowników przedsiębiorstwa,
- b) uzewnętrznienie – przetwarzanie wiedzy ukrytej w jawną poprzez wyrażanie jej w formie ogólnie dostępnej, akceptowanej i przyswajalnej,

<sup>12</sup> Tamże, s. 480 – 482.

- c) kombinacja – wyrażanie wiedzy jawnej poprzez przekształcenie jej w inną postać, ale też jawną. To wyrażanie jej przez komunikację, rozpowszechnianie i systematyzację wiedzy jawnej,
- d) proces uczenia się – konwersje wiedzy jawnej w ukrytą. Inaczej, wykorzystywanie zdobytych przez inne osoby doświadczeń i wiedzy know – how w sposób nieświadomy i automatyczny.

Najistotniejszym elementem w tej koncepcji jest interakcja pomiędzy formami wiedzy a poziomami przedsiębiorstwa. Wiedza ma charakter: indywidualny, grupowy, organizacyjny i międzynarodowy. Podstawą tworzenia i odtwarzania wiedzy w przedsiębiorstwie – jest spirala, jaka wynika z zamiany wiedzy jawnej w ukrytą. Jest napędzana poprzez, intencje, dążenia i cele przedsiębiorstwa. Musi być zapewniona autonomia pracownikom, gdyż pełni ona funkcje katalizatora powstawania nowych pomysłów. Powinna istnieć informacja, która wykracza poza potrzeby działalności operacyjnej. Przedsiębiorstwo powinno być zróżnicowane wewnątrz tak, jak jego otoczenie<sup>13</sup>.

Model Hedlunda – według tego modelu zarządzanie wiedzą obejmuje elementy: tworzenie, reprezentacje, składowanie, przekazywanie, przetwarzanie, zastosowanie i ochrona wiedzy przedsiębiorstwa. Istotnym jego elementem jest analiza współzależności między wiedzą ukrytą a jawną oraz czterema poziomami społecznymi, na których występuje przepływ i powstawanie wiedzy. Model postuluje istnienie wiedzy ukrytej i jawnej w trzech formach: poznawczej, umiejętności i wcielonej a wiedza może być przenoszona na poziomach: indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i międzynarodowym. Dynamika przepływu i przetwarzania wiedzy skupia się w kilku procesach, do których należy m.in. – wyrażanie i internalizacja wiedzy. Odbywają się one w wymiarze indywidualnym, wymagają refleksji i wysiłku. Następne procesy mają wymiar grupowy i polegają na rozszerzaniu i łączeniu wiedzy dzięki dialogowi. Kolejne to, asymilacja i rozpowszechnianie wiedzy, które odbywają się poprzez interakcję ze środowiskiem. Interakcje między tymi procesami przyczyniają się do powstawania wiedzy w przedsiębiorstwie, a także do zmiany jego struktury organizacyjnej<sup>14</sup>.

Źródła wiedzy w przedsiębiorstwie mogą być różne. Można je pogrupować, biorąc pod uwagę stopień ich nowoczesności na: tradycyjne i multimedialne. Źródła tradycyjne wiedzy są powszechnie dostępnymi i prostymi w obsłudze. W bazie wiedzy istnieją dwie kategorie informacji: specyficzne i niespecyficzne. Informacje specyficzne – to wiedza

<sup>13</sup> M. Nycz, *Generowanie wiedzy...*, op. cit., s. 85 – 86.

<sup>14</sup> Tamże, s. 86 – 87.

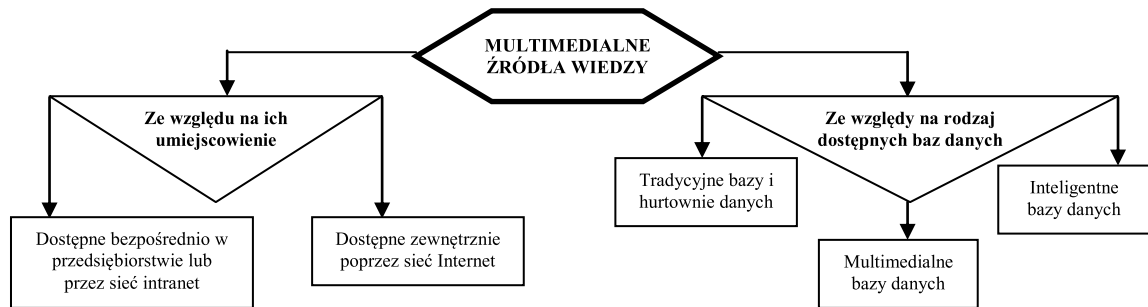
powstająca wskutek własnej działalności ustawodawczej oraz ewidencji działalności przedsiębiorstwa, jak: raporty, sprawozdania. Wiedza ta, szybko dezaktualizuje się. Zaś, w miarę stabilna wiedza niespecyficzna - często wymaga czynności związanych z jej pozyskiwaniem, a także z wprowadzaniem jej do bazy wiedzy. Informacje niespecyficzne odnoszą się do sytuacji prawnej przedsiębiorstwa, jednostek nadrzędnych, czy warunków na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu. Powszechność użytkowania baz danych wskazuje na źródła wiedzy o przedsiębiorstwie. To źródła już istniejące, z których można zdobyć użyteczną wiedzę. Innym, powszechnie występującym w przedsiębiorstwie źródłem wiedzy są zbiory danych sporządzane przy wykorzystaniu arkuszy elektronicznych, jak Excel. Stanowią one źródła wiedzy dla procesu decyzyjnego. Istotnymi źródłami wiedzy są zbiory danych, których zapisanie i eksploatacja odbywa się poprzez zastosowanie określonych języków programowania. Ponadto zbiory danych założone przy wykorzystaniu edytorów tekstowych. Wiedzę – pozyskujemy również w oparciu o badania literaturowe, studiowanie aktów prawnych, badań marketingowych, doświadczeń użytkowników i od ekspertów dziedzinowych, stanowiących istotne źródło wiedzy. Pozyskiwanie wiedzy od ekspertów jest nazywane „wąskim gardłem” akwizycji wiedzy, a głównymi przyczynami tego zjawiska są: obawa przed dzieleniem się wiedzą z innymi, stopień precyzji opinii poszczególnych ekspertów i zmienna sytuacja w przedsiębiorstwie powodująca dezaktualizację opinii ekspertów<sup>15</sup>.

W dobie zmieniających się warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wskutek szybkiego rozwoju cywilizacyjnego – bardzo szczególne znaczenie odgrywają źródła multimedialne wiedzy. Właściwie wykorzystane w procesie decyzyjnym mają istotny wpływ na podejmowanie trafnych decyzji. Multimedialna baza danych o skrócie MBD – to baza, której przeznaczeniem jest przechowywanie i wyszukiwanie danych odnośnie zawartości multimedialnych. Można w niej uwzględnić dane multimedialne nie w postaci tekstowej lecz tylko w dźwiękowej. Przechowują one: liczby i znaki, sformatowany tekst, obrazy cyfrowe, dźwięki, animacje i filmy oraz charakteryzują się większą ilością danych. Multimedialne źródła wiedzy możemy sklasyfikować ze względu na ich umiejscowienie i na rodzaj dostępnych baz danych (rys. 2.4). Ze względu na ich umiejscowienie: dostępne bezpośrednio w przedsiębiorstwie lub przez sieć intranet w postaci: audio, wideo i filmów oraz dostępne zewnętrznie poprzez sieć Internet. Ze względu na rodzaj dostępnych baz danych:

---

<sup>15</sup> M. Nycz, *Generowanie wiedzy...*, op. cit., s. 93 – 94.

- tradycyjne bazy i hurtownie danych, np. relacyjne, sieciowe, hierarchiczne, temporalne zawierające informacje numeryczne,
- multimedialne bazy danych posiadające informacje w postaci multimedialnej,
- inteligentne bazy danych dostarczające wiedzę w postaci tradycyjnych raportów, czy tworzące zestawy odpowiedzi wraz z objaśnieniami.

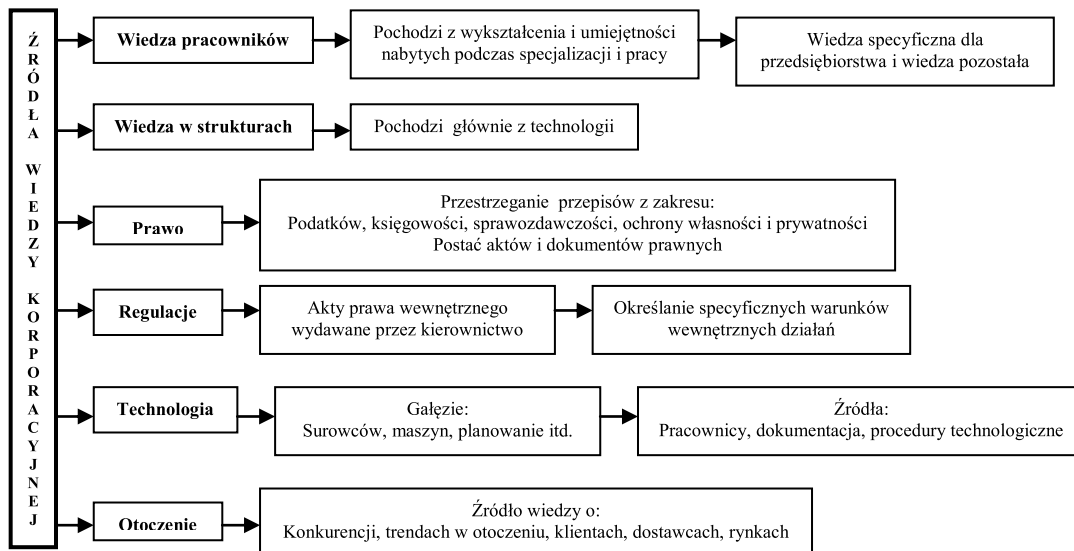


**Rys. 2.4. Klasyfikacja multimedialnych źródeł wiedzy** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Nycz, *Generowanie wiedzy dla przedsiębiorstwa, Metody i techniki*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, s. 94 – 96).

Obecnie w sieci - tradycyjne zbiory danych coraz częściej znajdujemy w postaci m.in.: książek, czasopism naukowych, raportów firm, dokumentacji przeprowadzonych projektów, materiały szkoleniowe, zasoby wiedzy i informacji w ramach otwartego nauczania. Charakterystyczną cechą źródeł dostępnych przez sieć jest możliwość inteligentnego ich wyszukiwania, co użytkownikowi znacznie skraca czas na poszukiwanie potrzebnej wiedzy<sup>16</sup>.

Wiedza korporacyjna, to wiedza będąca w posiadaniu obiektu biznesowego. Składa się z wiedzy podmiotów tego obiektu, właściwej dla jego struktur, nie ogranicza się tylko do kapitału ludzkiego. Przejawia się w wielu formach i związana jest z różnymi rodzajami obiektów i struktur. Pochodzi z wielu źródeł, a najważniejsze i niezbędne w organizacji – źródła tej wiedzy, to: wiedza pracowników, wiedza w strukturach, prawo, regulacje, technologia i otoczenie (rys.2.5). Wiedza pracowników – jest źródłem pochodzącym z ich wykształcenia i umiejętności nabytych podczas specjalizacji i pracy. Dzieli się na wiedzę specyficzną dla przedsiębiorstwa i pozostałą. Wiedza specyficzna, to źródło nabyte w czasie zatrudnienia i jest ono własnością pracodawcy. Nie może być wykorzystywana poza przedsiębiorstwem. Wiedza w strukturach – to źródło pochodzi głównie z technologii. W każdym procesie technologicznym istnieje naturalny porządek operacji. Analiza struktur i procedur dostarcza potrzebnej informacji o danym obiekcie i związanej z nim wiedzy, np. możliwości zastosowania i konieczności zmian. Prawo – to najlepiej udokumentowane źródło wiedzy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dotyczy m.in. przestrzegania przepisów z zakresu

<sup>16</sup> Tamże, s. 94 – 96.



**Rys. 2.5. Źródła wiedzy korporacyjnej** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Abramowicz, A. Nowicki, M. Owoc, *Zarządzanie wiedzą w systemach informatycznych*, Wyd. AE, Wrocław 2004, s. 20 -23).

podatku, księgowości, sprawozdawczości, ochrony własności i prywatności. Ma ono postać aktów i dokumentów prawnych. Regulacje – jest ważnym i dobrze udokumentowanym źródłem wiedzy. Obejmuje akty prawa wewnętrznego, wydawane przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Określają one specyficzne warunki jego wewnętrznych działań. Technologia – najbardziej rozległe i specyficzne źródło wiedzy dla organizacji. Wiedzę tę, dzieli się na gałęzie m.in. surowców, maszyn, planowania. Zaś, do źródeł tej wiedzy należą: pracownicy, dokumentacja, procedury technologiczne i inne. Otoczenie – to źródło wiedzy o: konkurencji, trendach pojawiających się w otoczeniu działalności przedsiębiorstwa, jego klientach i dostawcach oraz rynkach. Stanowi dla niego, także źródło wszelkich istotnych informacji<sup>17</sup>. Wiedza, to zmieniająca się mieszanina doświadczeń, wartości i informacji – stanowiąca podstawę oceny nowych doświadczeń i informacji. Powstaje i jest wykorzystywana w świadomości posiadacza. Dla przedsiębiorstwa ważna jest tylko wiedza przydatna w działaniu, dotycząca zależności przyczynowo – skutkowych występujących w organizacji i jej otoczeniu. Tak rozumiana wiedza jest przedmiotem zarządzania w przedsiębiorstwie<sup>18</sup>.

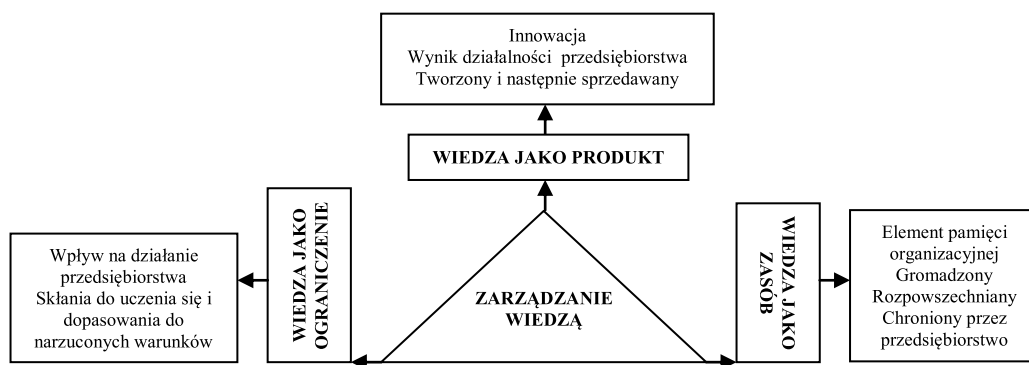
## 2.2. Istota, elementy i cele zarządzania wiedzą

Od kilkunastu lat zarządzanie wiedzą cieszy się popularnością, co potwierdza wiele publikacji i inicjatyw organizacyjnych. Pojęcie zarządzania wiedzą nie jest jednoznaczne.

<sup>17</sup> W. Abramowicz, A. Nowicki, M. Owoc, *Zarządzanie wiedzą w systemach informatycznych*, Wyd. AE, Wrocław 2004, s. 20 -23.

<sup>18</sup> *Zarządzanie wiedzą, jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, pr. zbior. pod red. M. J. Stankiewicza, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 117.

Pomimo ogromnej popularności tego zagadnienia, nie ma zgodności co do jego definicji i celów. Natomiast istnieją znaczące publikacje i odmienne podejścia. Jednym z nich jest orientacja na tworzenie wiedzy i innowacji – typowe dla teoretyków. Kolejne podejście, to nacisk na gromadzenie, udostępnianie i ochrona zasobów wiedzy. Różnice pomiędzy nimi zanikają, a problematyką wiedzy w przedsiębiorstwie interesuje się większość działów i grup zawodowych. Jednakże, nie co inaczej rozumieją cele zarządzania wiedzą. Każda z nich kładzie nacisk na inne zagadnienia. W zarządzaniu wiedzą występują różne podejścia do interpretacji wiedzy (rys. 2.6). Zatem może być ona pojmowana, jako produkt, zasób i ograniczenie. Wiedza, jako produkt - jest innowacją, wynikiem działalności przedsiębiorstwa, tworzony a następnie sprzedawany. Wiedza, jako zasób – to element pamięci organizacyjnej gromadzony, rozpowszechniany i chroniony przez przedsiębiorstwo. Wiedza, jako ograniczenie – wpływa na działanie przedsiębiorstwa, skłania do uczenia się i dopasowania do narzucanych warunków<sup>19</sup>.



**Rys. 2.6. Podejścia do interpretacji wiedzy w zarządzaniu wiedzą** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Jemielniak, A. K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. WSiP, W-wa 2008, s.80 – 82).

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie jest problemem, budzącym od dawna liczne kontrowersje. Nie jest czymś całkowicie nowym, stworzonym w oderwaniu od wcześniejszych ustaleń w ramach nauk o zarządzaniu. Koncepcja ta, nawiązuje do innych znanych już wcześniej. Kwestie istoty wiedzy, źródeł jej pochodzenia, uwarunkowań jej tworzenia i rozwoju - są przedmiotem zainteresowania ze strony uczonych w dziedzinie nauk o zarządzaniu oraz praktykujących menedżerów. Najistotniejszym podejściem do wiedzy w przedsiębiorstwie – jest powszechna dzisiaj akceptacja przekonania, iż wiedza jest najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa. Zmiana reguł gry rynkowej polegającej na wzroście konkurencji – zmusza przedsiębiorstwo do poszukiwania zasobów, umożliwiających budowanie i ochronę własnej przewagi

<sup>19</sup> J. Jemielniak, A. K. Koźmiński, *Zarządzanie...*, op. cit., s.80 – 82.

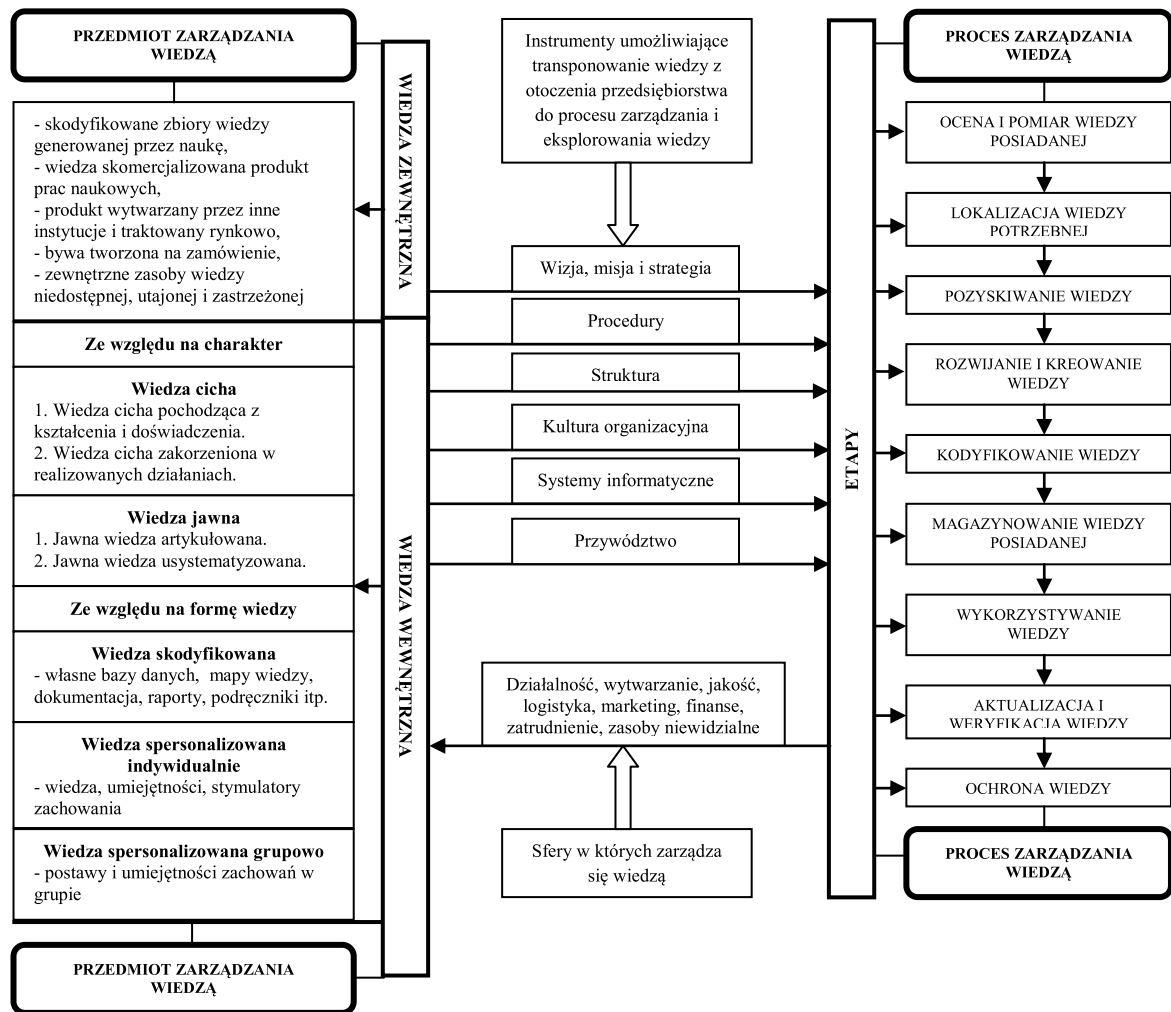
konkurencyjnej. Obserwacja realiów życia gospodarczego wskazuje, iż u podstaw sukcesów współczesnych przedsiębiorstw leży posiadana przez nie wiedza. Albowiem, żyjemy dzisiaj w nowej gospodarce opartej na wiedzy, a jej postęp zależy od zdolności gospodarki do tworzenia nowej i pełnego wykorzystania wiedzy posiadanej. Sukces przedsiębiorstwa zależy od jego sprawności zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą – jest modelem działań przedsiębiorstwa z aspektami wiedzy, tj. tworzeniem, kodyfikacją, dzieleniem się oraz wykorzystaniem tych działań do promowania uczenia się i innowacji. Obejmuje narzędzia technologiczne przy pomocy, których generuje nową wiedzę, pozyskuje wartościową wiedzę z zewnętrznych źródeł, wykorzystuje ją w procesach decyzyjnych i produkcyjnych. Kodowanie informacji w postaci dokumentów, baz danych, oprogramowania oraz sprzyjanie rozwojowi wiedzy. Transferowanie wiedzy do innych organizacji, pomiar wartości jej zasobów i wyników zarządzania wiedzą. Ta wieloaspektowość procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, wielość i różnorodność działań – realizowana jest poprzez wykorzystanie różnych technik, procedur<sup>20</sup>.

Model zarządzania zasobami wiedzy w przedsiębiorstwie - wyjaśnia jego kontekst i przedstawia go rys. 2.7. Przedmiotem zarządzania wiedzą są jej zasoby, istniejące w zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniu, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Zasoby wiedzy zewnętrznej – to wiedza wolna, stanowiąca wspólne dobro ogółu społeczeństwa, skodyfikowane zbiory wiedzy generowanej przez naukę i przekazywane do wykorzystania w formach ogólnodostępnych, jak: książki, podręczniki, czasopisma naukowe, formy edukacji i Internet. Wiedza skomercjalizowana, produkt prac naukowych i badawczo – rozwojowych oraz produktem wytwarzanym przez inne instytucje i traktowanym rynkowo. Wiedza zewnętrzna często przenoszona jest do przedsiębiorstwa w umysłach osób ją zdobywających, tj. nowozatrudnionych pracowników, uczestników szkoleń. Bywa także w formie wiedzy tworzonej na zamówienie, np. zleconych projektów badawczych. Poza tym, zewnętrzne zasoby wiedzy niedostępnej, utajnionej i zastrzeżonej – nie będącej przedmiotem transakcji rynkowych m.in. patenty, tajemnice handlowe<sup>21</sup>. Kolejnym zbiorem zasobów wiedzy – jest wiedza znajdująca się wewnątrz przedsiębiorstwa. Z uwagi na jej charakter wyróżniamy: wiedzę cichą pochodzącą z kształcenia i doświadczenia – indywidualne umiejętności zachowań, postawy psychiczne. Wiedza cicha zakorzeniona w realizowanych działaniach – umiejętności wykonywania określonych operacji, elementy kultury organizacyjnej.

---

<sup>20</sup> *Zarządzanie wiedzą, jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, pr. zbior. pod red. M. J. Stankiewicza, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 115 – 120.

<sup>21</sup> Tamże, 341 – 343.



**Rys. 2.7. Model zarządzania zasobami wiedzy w przedsiębiorstwie** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie wiedzą, jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, pr. zbior. pod red. M. J. Stankiewicza, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 341 – 346).

Jawna wiedza artykułowana – koncepcje produktu, wzory, modele, projekty oraz jawna wiedza usystematyzowana – dokumenty, bazy danych, patenty, licencje i podręczniki. Według formy występowania tej wiedzy, wyróżniamy trzy zasadnicze podzbiory zasobów wiedzy wewnętrznej przedsiębiorstwa:

- wiedza skodyfikowana, tj. własne bazy danych, własne patenty, mapy wiedzy, dokumentacja, raporty, podręczniki i inne sformalizowane zbiory tej wiedzy,
- wiedza spersonalizowana indywidualnie – wiedza, umiejętności i stymulatory zachowania, mające źródła w procesach kształcenia i doświadczeniach,
- wiedza spersonalizowana grupowo, czyli zespołowo – postawy i umiejętności zachowań w grupie, wynikające ze wspólnych doświadczeń.

Wiedza stanowi przedmiot zarządzania, a więc działania celowe, świadome, realizowane w sposób ciągły, powtarzalny. Zarządzanie wiedzą jest specyficznym rodzajem zarządzania, bowiem przebiega analogicznie do procesów zarządzania innymi zasobami



przedsiębiorstwa. Reasumując, w przedsiębiorstwie zarządza się wiedzą w sferze: działalności, wytwarzania, jakości, logistyki, marketingu, finansów, zatrudnienia i ogólnych zasobów niewidzialnych. Zatem, proces zarządzania wiedzą składa się z następujących etapów: ocena i pomiar wiedzy posiadanej, lokalizacja wiedzy potrzebnej, pozyskiwanie, rozwijanie i kreowanie, kodyfikowanie wiedzy, magazynowanie i przechowywanie wiedzy posiadanej, wykorzystywanie, aktualizacja i weryfikacja wiedzy oraz jej ochrona. Aby, zarządzanie w pełni osiągnęło stawiane przed nim cele, tj. w stopniu najwyższym sprzyjało konkurencyjności przedsiębiorstwa – działania i czynności realizowane w jego ramach powinny być powiązane z instrumentami zarządzania. Stanowią one szczególne mechanizmy transponowania wiedzy z otoczenia, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo – do procesu zarządzania wiedzą i eksplorowania wiedzy w przedsiębiorstwie. Owymi instrumentami są: wizja, misja, strategia przedsiębiorstwa, procedury, struktura i kultura organizacyjna, systemy informatyczne, przywództwo. Model ten, jest przydatny do praktycznego wykorzystania w tworzeniu lub doskonaleniu procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie<sup>22</sup>.

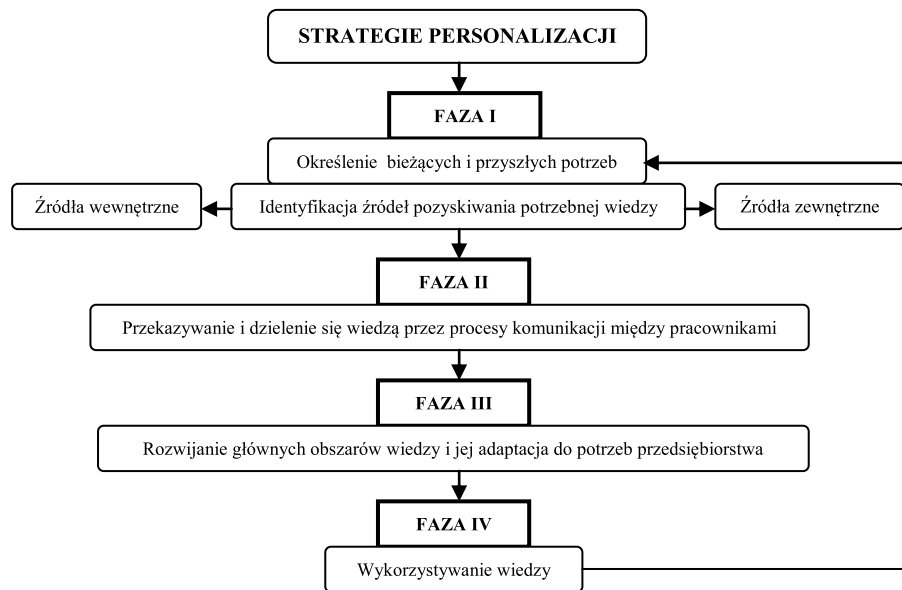
Zarządzanie wiedzą – to nowa koncepcja zarządzania wspierająca motywację funkcji motywacyjnych w przedsiębiorstwie. Stanowi determinanty motywacji do pracy. Dzięki temu procesowi, przedsiębiorstwo generuje bogactwo z wiedzy i kapitału intelektualnego. Wiedza umożliwia mu szybkie podejmowanie trafnych decyzji, zapewniających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie wiedzą – opiera się na zebranych danych i informacjach. To wypracowanie odpowiednich systemów, metod, sposobów i technik - tworzenia, gromadzenia i wykorzystania wiedzy.

Proces kreowania wiedzy z informacji zewnętrznych oparty jest na dominacji strategii personalizacji. Wyróżniamy w nim cztery fazy (rys. 2.8). W pierwszej fazie tego procesu w oparciu o strategię personalizacji – dokonuje się określenia bieżących i przyszłych potrzeb. Następnie identyfikuje się źródła pozyskiwania potrzebnej wiedzy – zewnętrzne i wewnętrzne. Druga faza – to przekazywanie i dzielenie się wiedzą poprzez procesy komunikacji między pracownikami. Kolejna, trzecia faza – to rozwijanie głównych obszarów wiedzy i jej adaptacja dla potrzeb przedsiębiorstwa. Ostatnią, czwartą fazą - jest wykorzystywanie wiedzy w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Wykorzystując wiedzę w procesie rozwiązywania problemów, uzyskujemy informacje o jej użyteczności. Powstają nowe problemy związane z tworzeniem nowej wiedzy, czyli sprzężenie zwrotne ciągłości procesu tworzenia wiedzy. Uzyskiwanie nowej wiedzy w przedsiębiorstwie odbywa się przez

---

<sup>22</sup> Tamże, s. 343 – 346.

m.in.: wykorzystanie bunchmarkingu i innych metod pozyskiwania wiedzy zewnętrznej, analizę i obserwacje trendów rozwoju zjawisk.



**Rys. 2.8. Proces kreowania wiedzy z informacji zewnętrznych** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Koziół, M. Tyrańska, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Wyd. Biblioteczka Pracownicza, W-wa 2002, s. 244 – 247).

Zasadniczymi elementami systemu zarządzania wiedzą są: metody, zasady, zbiory informacji, środki – zwłaszcza technika komputerowa. Natomiast efektywność jego funkcjonowania jest uzależniona od warunków panujących w przedsiębiorstwie. Ponadto, dzielenie się wiedzą przez pracowników stanowi nieodzowny element tego systemu. Proces ten powinno się stymulować, tworząc odpowiednie warunki:

- pracownicy powinni być świadomi, jakie korzyści i doświadczenia wynikają z dzielenia się wiedzą – zarówno dla nich, jak i przedsiębiorstwa,
- dzielenie się wiedzą, jako integralna część codziennej pracy – musi być akceptowana i doceniana przez zarządzających,
- adaptacja pracowników do nowych zachowań – podstawą do stosowania systemu wynagradzania i wyróżniania tych pracowników<sup>23</sup>.

Ogólnie przyjmuje się, iż celem zarządzania jest maksymalizacja zysku lub innego strategicznego parametru opisującego zarządzany obiekt – tj. wiedzę. Z uwagi na brak bezpośrednich efektów działań procesu zarządzania wiedzą – trudno określić jego prosty cel. Trudno też, ustalić jego horyzont czasowy, gdyż wspiera ono wszystkie poziomy zarządzania w przedsiębiorstwie: operacyjny, faktyczny i strategiczny. Zatem podstawowym, choć nie bezpośrednim jego celem – jest wspieranie przedsiębiorstwa. Oprócz tego, cele techniczne np.

<sup>23</sup> L. Koziół, M. Tyrańska, *Motywowanie...*, op. cit., s. 244 – 247.

utrzymanie dobrej struktury zarządzanej wiedzy, czy ochrona systemów bazodanowych przed niewłaściwą strukturą informacji. Zaś, system zarządzania wiedzą powinien być podporą kompletnego, dokładnego i aktualnego banku wiedzy posiadanej przez przedsiębiorstwo<sup>24</sup>.

W zależności od obszaru zarządzania – cele zarządzania wiedzą są różne:

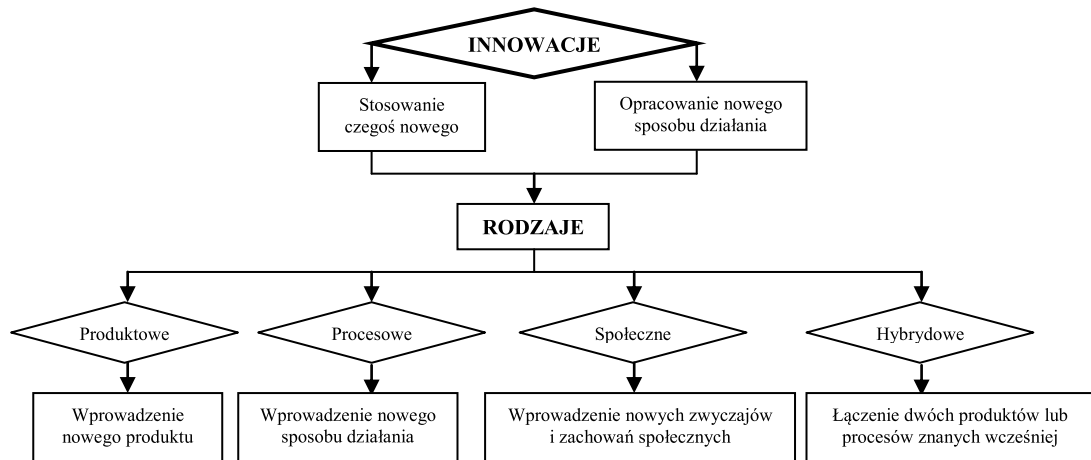
- a) zarządzanie, strategia przedsiębiorstwa – celem rozwój zasobów wiedzy i kompetencji,
- b) przedsiębiorczość – cel, to tworzenie przedsięwzięć opartych na wiedzy,
- c) zarządzanie ludźmi - ma na celu rozwój kultury organizacji wspierającej kreatywność i dzielenie się wiedzą, rozwój kapitału intelektualnego,
- d) marketing – celem zdobywanie wiedzy z otoczenia rynkowego, wykorzystywanie jej do rozwoju innowacyjności,
- e) zarządzanie procesami, jakością – cel, to projektowanie struktur i procedur, gwarantujących gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy,
- f) rachunkowość i finanse – ma na celu pomiar kapitału intelektualnego, podnoszenie wartości przedsiębiorstwa poprzez rozwój aktywów niematerialnych,
- g) systemy informatyczne w zarządzaniu – celem jest kodyfikacja, gromadzenie i udostępnianie wiedzy przy wykorzystaniu narzędzi informatycznych,
- h) rozwój technologii informatycznych – cel, to inżynieria wiedzy, sztuczna inteligencja, tworzenie systemów eksperckich.

Głównym celem zarządzania wiedzą – jest jej tworzenie, pomnażanie i dzielenie się nią w przedsiębiorstwie. W świetle podejścia interpretującego wiedzę, jako produkt celem - jest tworzenie nowej wiedzy, rozwój opartych na wiedzy produktów, czyli innowacji. Uczynienie z wiedzy głównego źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zaś cele zarządzania wiedzą w podejściu traktującym ją, jako zasób – sprowadzają się do nabywania, przechowywania, udostępniania i ochrony umożliwiającej korzystanie z tej pamięci przez pracowników. Kolejny cel, to budowa organizacji uczących się, potrafiących zrozumieć zależności wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu. Wykorzystywanie doświadczeń i zastanowienie się nad złożonością podejmowanych decyzji, by uczyć się na własnych sukcesach i porażkach. Zarządzanie wiedzą ma na celu ochronę własności intelektualnej przedsiębiorstwa, powiązanej z kapitałem strukturalnym i stanowi zabezpieczoną wiedzę. Jej celem jest zapobieganie niekorzystnym dla przedsiębiorstwa przeciekom wiedzy do innych

---

<sup>24</sup> W. Abramowicz, A. Nowicki, M. Owoc, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 23.

uczestników rynku. Bowiem, osiągają oni korzyści ekonomiczne – wykorzystując wiedzę, stanowiącą własność tego przedsiębiorstwa<sup>25</sup>.



**Rys. 2.9. Innowacje** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Jemielniak, A. K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. WSiP, W-wa 2008, s. 27 – 29).

Istotnym elementem zarządzania wiedzą są – innowacje (rys. 2.9). To stworzenie czegoś nowego lub opracowanie nowego sposobu działania. Wśród nich wyróżniamy innowacje: produktowe dotyczące wprowadzenia nowego produktu, procesowe związane z wprowadzeniem nowego sposobu działania oraz społeczne wprowadzające nowe zwyczaje i zachowania społeczne. Dokonuje się także, innowacji hybrydowych polegających na łączeniu dwóch produktów lub procesów, znanych wcześniej<sup>26</sup>. Do elementów zarządzania wiedzą zaliczamy techniczne środki jej gromadzenia i wymiany, procedury i zasady obowiązujące w tym zakresie, elementy kultury organizacyjnej – zrozumienie, wsparcie kierownictwa, programy zachęt, rozwijanie wzajemnych kontaktów wśród pracowników. Reasumując, rozważania odnośnie procesu zarządzania wiedzą powinny doprowadzić do ustalenia - jakie elementy związane z wiedzą składają się na ten proces? Brak jest jednoznaczności w rozumieniu jego elementów. Istnieje wiele propozycji różniących się liczbą elementów tego procesu oraz ich szczegółowego opisu. Warto przypomnieć, iż cykl zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie – to uporządkowany zbiór elementów, uwarunkowanych wieloma czynnikami i zależnościami między nimi. Podstawowe elementy, czyli fazy tego cyklu, to: zdobywanie wiedzy i jej tworzenie w przedsiębiorstwie, kodyfikacja, dzielenie się wiedzą i jej udostępnianie, zastosowanie wiedzy, czyli wykorzystywanie oraz ponowne jej używanie w przedsiębiorstwie. Czynnościami tymi, zajmują się na co dzień – pracownicy wiedzy.

<sup>25</sup> J. Jemielniak, A. K. Koźmiński, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 81 – 102.

<sup>26</sup> Tamże, s. 27 - 29.

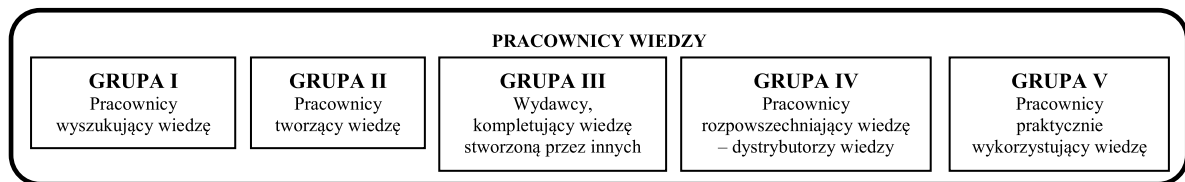
Na przestrzeni lat różnie postrzegane było zarządzanie wiedzą – rozumiane, jako cykl konkretnych działań, czyli elementów. Ze względu na szczegółowy opis tych poszczególnych elementów – jego cykl rozpoczyna się od budowania zasobów wiedzy. Osiągamy to poprzez działania, czyli elementy w stosunku do wiedzy, jak: pozyskiwanie, analiza, rekonstrukcja, synteza, kodyfikacja, modelowanie i organizowanie. Z kolei, dla utrzymania wiedzy w przedsiębiorstwie – ważne jest realizowanie działań: pamiętanie, gromadzenie – przechowywanie, ochrona przed jej wyciekami i archiwizowanie. Zaś, łączenie różnych jej elementów możliwe jest, dzięki działaniom: koordynacja, składanie drobnych elementów w większe, rekonstrukcja, synteza, zapewnienie dostępu i przypomnienie. Używanie, czyli wykorzystywanie wiedzy realizowane jest za pośrednictwem elementów: wykonywanie konkretnych działań, przegląd i opis wiedzy, wybór, obserwacja i analiza, synteza, ocena, podejmowanie decyzji oraz implementacja. W ramach różnych koncepcji procesu zarządzania wiedzą – pojawiają się inaczej nazywane elementy. Aczkolwiek działania te, realizowane w obrębie poszczególnych faz tego cyklu – są takie same lub podobne<sup>27</sup>.

Pracowników wiedzy charakteryzuje wysoki poziom - wiedzy specjalistycznej, wykształcenia, doświadczenia, a celem ich pracy jest – wyszukiwanie, tworzenie, kompletowanie, rozpowszechnianie i praktyczne wykorzystanie wiedzy. Zarabiają oni myśleniem efektywnie wykorzystując i wciąż analizując wiedzę, a ich narzędziem pracy jest umysł. Praca ta ma charakter intelektualny, a nie fizyczny. Rozwiązują problemy, analizują i spełniają wymagania klientów oraz podejmują decyzje współpracując i komunikując się z innymi pracownikami. Innowacyjność i produktywność takich pracowników decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa. Bowiem, tworzą oni wartość dodaną, również nie wahają się kwestionować tradycyjnej wiedzy z zakresu zarządzania i zasad organizacyjnych. Pracownicy ci są mobilni, chcą zdobywać doświadczenia otwierające im nowe możliwości. Pracują na różnych stanowiskach, lecz współzależność i złożoność wykonywanych zadań – wymaga efektywnej współpracy z osobami pełniącymi inne funkcje. Ich praca jest nowatorska, a rozwiązywane problemy i możliwości są zupełnie nowe. A więc, przyczyniają się oni do sukcesu każdej organizacji – stawiając przed nią wyjątkowe wyzwania. Wiedza jest dla nich wszystkim – narzędziem pracy i środkiem produkcji. Dlatego bardzo cenią swoją wiedzę i niechętnie nią dzielą się. Mimo wielu cech wspólnych pracownicy wiedzy nie stanowią jednolitej grupy. Podział ich na kategorie umożliwia pracodawcy znalezienie najkorzystniejszych sposobów zarządzania nimi, usprawniania ich pracy i mierzenia jej

---

<sup>27</sup> *Zarządzanie wiedzą, jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, pr. zbior. Pod red. M. J. Stankiewicza, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 121 – 124.

rezultatów. Aby był on użyteczny, musi być łatwy do zastosowania i ułatwiać zwiększanie wydajności pracy. Istnieje kilka kryteriów tego podziału. Kryterium stopnia samodzielności podejmowania decyzji i wymagania poziomu współpracy – ułatwia znalezienie najlepszych metod zwiększania wydajności pracowników wiedzy: model transakcyjny, integracyjny, specjalistyczny i kooperacyjny. Model transakcyjny – dobrym rozwiązaniem jest skrypt ułatwiający prowadzenie rozmów z klientami, przygotowywanie produktów i usług. Model integracyjny – praca dobrze ustrukturyzowana, możliwość wielokrotnego wykorzystywania tej samej wiedzy oraz gromadzenia jej w różny sposób. Model specjalistyczny – praca jest przeważnie wykonywana indywidualnie przy wykorzystaniu wcześniej zgromadzonej wiedzy w komputerze. Model kooperacyjny – pracownicy postrzegają swoją pracę, jako iteratywną, opartą na improwizacji. Dlatego wprowadzenie ustrukturyzowanych usprawnień jest najtrudniejsze<sup>28</sup>.



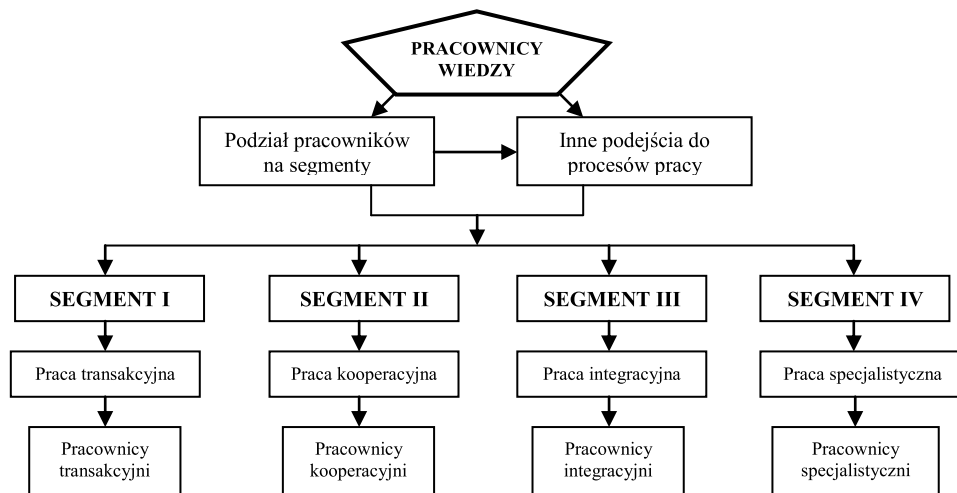
**Rys. 2.10. Podział pracowników wiedzy ze względu na działania związane z wiedzą** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 37 – 40).

Kryterium działań bezpośrednio związanych z wiedzą (rys. 2.10) – każde z działań pracowników wiedzy wymaga innych metod zwiększania wydajności:

- pierwsza grupa, to pracownicy zajmujący się wyszukiwaniem wiedzy. Szukają oni w różnych źródłach informacji, które spełniają wymagane kryteria. Następnie przekazują je użytkownikowi lub klientom m.in. analitykom danych czy bibliotekarzom,
- drugą grupę stanowią pracownicy, którzy tworzą nową wiedzę. Ich praca odbywa się głównie w umysłach, toteż jest najtrudniejsza do ustrukturyzowania i usprawnienia. W gospodarce opartej na wiedzy, w ogromnym stopniu o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje – produktywność i wydajność tych pracowników,
- przedstawicielami trzeciej grupy są m.in. wydawcy, którzy kompletują wiedzę stworzoną przez innych pracowników. Celem kompletowania wiedzy jest zwiększenie efektywności pracy, poprzez systematyczne gromadzenie wiedzy,

<sup>28</sup> T. H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 22 – 24, 34 – 36.

- czwarta grupa, to pracownicy rozpowszechniający wiedzę, czyli tzw. dystrybutorzy wiedzy. Zajmują się oni profesjonalnie zarządzaniem wiedzą – tworzą systemy i procesy ułatwiające innym dostęp do informacji,
- ostatnia grupa pracowników wiedzy zajmuje się praktycznym wykorzystaniem wiedzy już istniejącej<sup>29</sup>.



**Rys. 2.11. Podział pracowników wiedzy na segmenty** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 63 -65).

Pracownicy wiedzy są grupą zróżnicowaną i dzielą się na segmenty (rys. 2.11). Każdy z nich wymaga innego podejścia do procesów pracy. Jeśli chodzi o pracę transakcyjną, to jej procesy są łatwiejsze do ustrukturyzowania. Bowiern ma ona powtarzalny charakter, a pracownicy mają mniej swobody. O wiele trudniej opracować schematy dla pracy kooperacyjnej. Jeżeli kierownictwo chce narzucić opracowane przez siebie procesy – samodzielny i mający silną pozycję pracownikom z tej grupy, może napotkać na opór z ich strony. Praca integracyjna jest ustrukturyzowana, choć wysoki poziom współpracy często komplikuje procesy, a pracownicy chętnie akceptują nowe procesy. Zaś w pracy specjalistycznej – ustrukturyzowanie jej procesów jest możliwe, ale trudniej z ich akceptacją. Podjęcie decyzji o sformalizowaniu procesów danego typu pracy opartej na wiedzy stanowi problem. Aby pracownikom ułatwić to zadanie, opracowane zostały reguły:

1. Pracownicy transakcyjni – znajomość przepływu zadań i dysponowanie wiedzą potrzebną do wykonania pracy. Rzadkie korzystanie z zewnętrznych źródeł informacji. Pracę ułatwiają komputerowe systemy - dostarczające potrzebnych informacji, a zarazem mierzące produktywność procesów i pracowników.

<sup>29</sup> Tamże, s. 37 – 40.

2. Pracownicy kooperacyjni – trudności z zastosowaniem tradycyjnych metod opartych na procesach. Dlatego nie powinno się korzystać z narzucanych na siłę, gotowych schematów. Lepsze rezultaty uzyskane są poprzez: określenie celów, mierzenie wydajności, skłanianie pracowników do większej orientacji na klienta. Udostępnianie pracownikom potrzebnych informacji ze źródeł zewnętrznych.
3. Pracownicy integracyjni – procesy pracy opisane są w odpowiednich dokumentach, zaś pracownicy powinni mieć czas i swobodę na korzystanie z nich. Działania ze względu na nowoczesną technologię i metody – są w znacznym stopniu zorientowane na wiedzę.
4. Pracownicy specjalistyczni – oznaczają się dużą autonomią. W niektórych przedsiębiorstwach najważniejsze procesy realizowane za pomocą nowoczesnej technologii. Nie należy narzucać procedur lecz udzielać specjalistycznych wskazówek<sup>30</sup>.

Ze względu na wykonywane czynności, związane bezpośrednio z wiedzą – wyróżniamy pracowników: tworzących, dystrybuujących i wykorzystujących wiedzę. Tworzenie wiedzy – to najbardziej skomplikowany rodzaj pracy, trudny do zdefiniowania i zanalizowania. Część działań z tego zakresu jest niestrukturyzowalna, niemierzalna i niepowtarzalna. Jednakże, w określonych sytuacjach można wprowadzić sformalizowane procesy. Zatem, proces tworzenia wiedzy można podzielić na etapy. Kreatywne podejście przedsiębiorstwa i nie wprowadzanie narzucanych gotowych schematów przepływu pracy – umożliwia w różny sposób usprawnianie procesu tworzenia wiedzy. Stosując model etapowy procesu tworzenia wiedzy – w ramach każdego etapu pozostawia się pracownikom znaczną swobodę działania i nie ogranicza się ich kreatywność. Dystrybucja wiedzy, czyli udostępnianie, rozpowszechnianie wiedzy jest procesem trudnym do ustrukturyzowania. Z badań wynika, iż pracownicy udostępniający wiedzę – osiągają lepsze wyniki od pozostałych. Najpopularniejsza metoda zarządzania dystrybucją wiedzy odnosi się do okoliczności zewnętrznych, zmian miejsca pracy i współpracowników. Usprawnianie dystrybucji wiedzy opiera się na pomiarach jej rezultatów i należy powiązać je z usprawnianiem procesów. Wykorzystanie wiedzy w praktyce – to wykorzystanie istniejącej już wiedzy przez pracowników, w sytuacjach znanych i nieznanych. Także, mogą oni być autorami małych pomysłów. Aby zwiększyć efektywność ich pracy, należy ułatwić im dostęp do informacji. Zatem, o skuteczności metody wykorzystania zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie decyduje kierownictwo chętnie inwestujące w rozwiązania, ułatwiające wykorzystanie zgromadzonej wiedzy. Poza tym przejrzystość zasobów wiedzy, możliwością

---

<sup>30</sup> Tamże, s. 63 – 65.



szybkiego znalezienia i wykorzystania potrzebnych informacji oraz kontrola zasobów wiedzy, poprzez działania zapewniające ich trwałą jakość<sup>31</sup>.

### 2.3. Generowanie wiedzy

Generowanie wiedzy – odbywa się przez ludzi poprzez organizacyjne uczenie się, przy użyciu odpowiednich narzędzi i technologii zarządzania wiedzą. Obejmuje ono: organizacyjne uczenie się oraz narzędzia i technologie zarządzania wiedzą. Organizacyjne uczenie się – to specyfika uczenia się w wymiarach: jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym. To, przetwarzanie informacji obejmujące kwestie nabywania wiedzy, rozpowszechniania i interpretowania informacji, pamięci organizacyjnej. Także ważną rolę odgrywają mechanizmy rozwoju zdolności dynamicznych organizacji oraz rutynowe metody postępowania. Jednakże, istnieją różne koncepcje dotyczące organizacyjnego uczenia się - jako dyscypliny wiedzy. Do technologii zarządzania wiedzą należą narzędzia ułatwiające: konstruowanie ontologii i taksonomii, wyszukiwanie informacji, personalizację, eksplorację danych, wideokonferencje, nauka w trybie online, wizualizacja informacji<sup>32</sup>.

Pojęcie wiedzy wiąże się z jej pozyskiwaniem, tj. – procesem uczenia się. W teorii zarządzania wiedzą istotnym modelem jest cykl uczenia się. Jego założenie stanowi, iż wiedzę nabywa się poprzez praktykę. Zaś, punktem wyjścia jest doświadczenie człowieka prowadzące do jego zastanowienia, refleksji, czyli rozumnej obserwacji. Bardzo istotny jest rewolucyjny charakter wiedzy w przedsiębiorstwie. Jest ona czynnikiem całkowitej zmiany struktury, kultury, strategii i zasobów materialnych organizacji<sup>33</sup>. Uczenie – to proces powstawania zmian w zachowaniu człowieka pod wpływem doświadczeń. Końcowym jego efektem jest zmiana umiejętności. Organizacje zmieniają się i rozwijają dzięki ustawicznemu uczeniu się. Proces ten charakteryzuje koncepcja pojedynczej i podwójnej pętli. Pojedyncza pętla – prowadzi do modyfikacji działania organizacji, by mogła osiągać zamierzone cele, ale nie powoduje radykalnych jego zmian. Zaś, podwójna pętla – daje większe rezultaty wskutek ponownej analizy celów i oczekiwań. To z kolei pozwala usunąć objawy i przyczyny trudności. Oznacza ona wprowadzenie innowacyjnych zmian w działaniu organizacji. Proces uczenia się organizacji zależy od uczenia się jej pracowników. To właśnie oni reprezentują zdolność organizacji do uczenia się – w zależności od stopnia przyswajania i kreowania nowej wiedzy oraz dzielenia i wykorzystywania jej w praktycznym działaniu. Organizacje zorientowane na uczenie się i wspierające ten proces – stwarzają w miejscu pracy i poza nim

---

<sup>31</sup> Tamże, s. 65 – 69.

<sup>32</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 21.

<sup>33</sup> J. Jemielniak, A. K. Koźmiński, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 27 – 28.

udogodnienia sprzyjające uczeniu się. Stymulują pracowników do rozwijania umiejętności uczenia się i rozwiązywania problemów. Wyodrębniono podsystemy organizacyjnego uczenia się: monitorowanie otoczenia, refleksja i działanie, strukturyzacja, pamięć organizacyjna. Obserwacja wzajemnych relacji tych podsystemów – umożliwia śledzenie całego procesu uczenia się<sup>34</sup>.

Szkolenie - to ważny element wspomaganie organizacyjnego uczenia się. Świadczy o tym: systematyzacja podejścia do funkcji szkolenia, dostosowanie metod i form do nowej jego roli oraz podejmowanie działań wpływających na jego pozytywne efekty. Systematyczne szkolenie ma charakter planowy i zaspokaja potrzeby rozwojowe organizacji. Coraz bardziej powszechne jest precyzowanie kompetencji o szczególnym znaczeniu dla teraźniejszości i przyszłości organizacji. Ponadto, określanie zasobu wiedzy, umiejętności i pożądaných postaw pracowników, jako punktu wyjścia do dalszych etapów szkoleń. Zmniejsza się zainteresowanie szkoleniami zewnętrznymi, a wzrasta wewnętrznymi. Dostosowanie oferty do potrzeb przedsiębiorstwa – stanowi podstawowe kryterium wyboru firmy szkoleniowej, a następnie jakość, poziom i tematyka. Wzrasta popularność aktywnych metod szkolenia, w miejsce polegających jedynie na przekazywaniu wiadomości. Wyróżnia się działania wspierające proces uczenia się organizacji: o charakterze motywacyjnym, doradczym i bezpośrednio związane ze szkoleniem. Zadania przedszkoleniowe – to ważne przedsięwzięcie poprzedzające szkolenie i wpływające na jego efektywność. Zapewniają właściwe uczestnictwo w szkoleniu, pracownicy są odpowiednio zmotywowani i przygotowani. Natomiast przedsięwzięcia pozaszkoleniowe: programy mentorskie, coaching, szkolenia typu follow up – ułatwiają pracownikom korzystanie w praktyce z umiejętności uzyskanych w trakcie szkolenia. Ważne są też, dążenia do utrwalania nabytych postaw, wsparcie udzielane przez przełożonych lub innych pracowników. Warto podkreślić, iż bez działań wspomagających proces wdrażania zmian po zakończonym szkoleniu - nie przyniesie spodziewanych efektów<sup>35</sup>.

Behawiorystyczne teorie indywidualnego uczenia się oparte są na modelu ujmującym zachowania, tj. bodźce i reakcje. Przeanalizowano zmianę reakcji na różne bodźce w procesie uczenia się. Następnie analizowano funkcjonowanie pamięci, by zrozumieć procesy wzmocnienia i osłabienia skojarzeń w ramach pamięciowego uczenia się. Inne podejście do tematu ma psychologia - uczenie się, to zmiana stanu wiedzy a nie reakcji. Liczy się

---

<sup>34</sup> Z. Wiśniewski, A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 180 – 181.

<sup>35</sup> Tamże, s. 181 – 183.

przetwarzanie informacji z naciskiem na rozwiązywanie problemów. Jednym z najpopularniejszych ujęć procesu uczenia się, stosowanym w szkoleniu i zarządzaniu – jest model Lewina, czyli uczenie się poprzez doświadczenia. Zatem, indywidualne uczenie się - to zwiększanie zdolności człowieka do podejmowania skutecznych działań. Jednakże, model ten posiada pewne wady. Pomija motywację człowieka do nauki zakładając, że refleksja i informacja zwrotna prowadzą do sukcesu. W klasycznym ujęciu – uczenie się służy osiągnięciu celów: zdobywaniu wiedzy (wiem, co?), rozwijaniu umiejętności (wiem, jak?), zmianie postaw uczącego się<sup>36</sup>.

Zespołowe uczenie się, to zdolność grupy osób do podjęcia dialogu lub dyskusji. Jego skuteczność charakteryzują trzy zdolności. Pierwsza, to wnikliwe rozważanie złożonych problemów i harmonijne połączenie inteligencji członków grupy, zamiast podporządkowania się poglądom jednostki dominującej. Drugą jest podjęcie innowacyjnych, skoordynowanych działań – wymagających jednomyslności i świadomego skupienia uwagi na działaniach członków grupy. Trzecia polega na dzieleniu się rozwiązaniami i umiejętnościami z innymi zespołami. Dialog – to swobodne i twórcze zgłębienie złożonych zagadnień, obejmujące aktywne słuchanie i tymczasowe rezygnowanie z własnych poglądów. Natomiast dyskusja - jest dopełnieniem dialogu i sprawdza się w procesie jednomyslności w podejmowaniu decyzji. W trakcie jej - przedstawia się i uzasadnia różne stanowiska, poszukując właściwego punktu widzenia i mocnych argumentów przemawiających za podejściem odpowiedniej decyzji. Wyłaniają się z niej konkretne wnioski i kierunki działania<sup>37</sup>.

Według ramowej koncepcji organizacyjnego uczenia się – ma ono charakter bardziej adaptacyjny niż transformacyjny. Jego elementy: nabywanie wiedzy, obieg i interpretacja informacji, pamięć organizacyjna - są wzajemnie powiązane. Nabywanie wiedzy, to proces jej zdobywania i przyswajania. Przedsiębiorstwo nabywa nową wiedzę poprzez: dziedziczenie, działanie, zapożyczenie, przenoszenie i zdobywanie. Dziedziczenie polega na przejęciu wiedzy od założycieli przedsiębiorstwa. Nauka poprzez działanie - bezpośrednio doświadczenie przybiera m.in. formy: przyswajania wniosków i zaleceń wynikających z przeprowadzonych analiz, przejścia od uczenia się adaptacyjnego do transformacyjnego, przejmowania różnorodnych doświadczeń pracowników. Zapozyczenie - kopiowanie lub naśladowanie innych przedsiębiorstw. To zdobywanie cudzej wiedzy, gdzie źródłami informacji są: konsultanci, spotkania branżowe i różne publikacje. Wiedzę możemy pozyskać poprzez przenoszenie, np.: zatrudnianie nowych pracowników dysponujących potrzebną

<sup>36</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 82 – 84.

<sup>37</sup> Tamże, s. 85 – 86.

wiedzą i umiejętnościami. Przedsiębiorstwo także nabywa wiedzę, zdobywając ją świadomym poszukiwaniem lub przypadkowymi obserwacjami - śledzenie poczynąń innych przedsiębiorstw, poszukiwanie informacji potrzebnych do rozwiązania konkretnego problemu, monitorowanie wyników przedsiębiorstw. Obieg informacji – to kwestia wewnątrz organizacyjnych systemów komunikacji i układów politycznych, które ją utrudniają lub wspomagają. Od efektywności tego procesu zależy – czy przedsiębiorstwo nauczy się czegoś nowego i pogłębi swoją wiedzę? Ważną rolę w tym obiegu odgrywają technologie przechowywania i wyszukiwania wiedzy, kapitał ludzki – relacje między pracownikami<sup>38</sup>.

Interpretacja informacji polega na nadawaniu jej znaczenia i wypracowywaniu wspólnego rozumienia rzeczywistości. Sposób interpretacji jest kwestią indywidualną i zależy od czynników warunkujących: map i ram poznawczych, bogactwa środków przekazu, przeciążenia informacyjnego, umiejętności oduczania się. Jeśli członkowie zespołu jednakowo interpretują zestaw informacji – to ich mapy i ramy poznawcze powinny być podobne. Bogactwo środków przekazu – to jego zdolność do zmiany ludzkich wyobrażeń w pewnym przedziale czasu. Przeciążenie informacyjne ma bezpośredni wpływ na zdolność człowieka do interpretacji informacji. Zatem, członkowie grupy w różnym stopniu odczuwają nadmiar informacji, co prowadzi do rozbieżności zdań. Oduczanie się polega na pozbywaniu przestarzałej, czy nieprawdziwej wiedzy poprzez zakwestionowanie i odrzucenie: procesów identyfikacji i selekcji bodźców, rezygnacji z przyjętego światopoglądu, związku pomiędzy bodźcami i reakcjami.

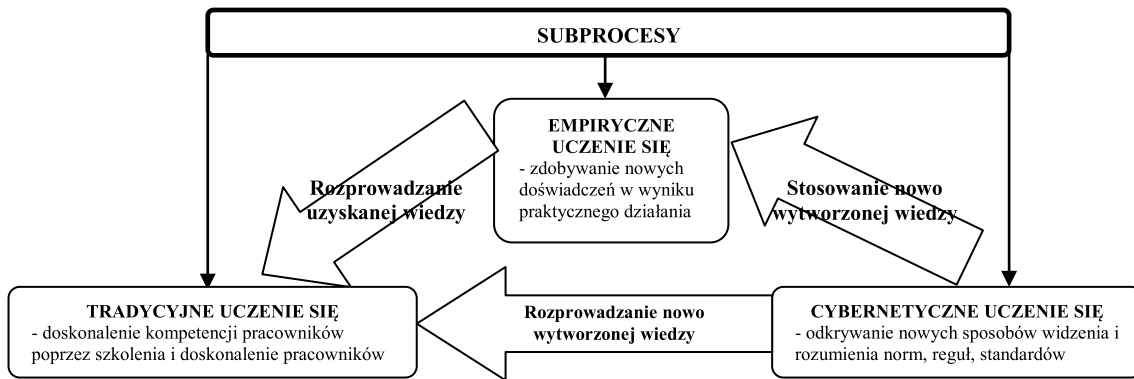
Nośnikami pamięci organizacyjnej są umysły pracowników, w których przechowuje się spora część wiedzy przedsiębiorstwa. „Miękka” forma pamięci jest bardzo ważna w: lokalizowaniu nietypowych źródeł informacji, ustalaniu umiejętności specjalistów i zasobów przedsiębiorstwa, diagnozowaniu usterek w urządzeniach opartych na skomplikowanych technologiach. W psychologicznym ujęciu wyróżnia się pamięć ogólną zwaną semantyczną oraz epizodyczną zależną od kontekstu. „Twarda” forma pamięci organizacyjnej dotyczy metod przechowywania i wyszukiwania informacji oraz komputerowych nośników pamięci. Pamięć organizacyjna – jest zbiorem schowków do gromadzenia informacji dotyczących życia przedsiębiorstwa: pracowników, kultury, przekształceń, struktury i ekosystemu<sup>39</sup>.

Organizacyjne uczenie się – to proces zmiany zachowań organizacyjnych, składający się z subprocesów: tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się (rys. 2.12).

---

<sup>38</sup> Tamże, s. 93 – 96.

<sup>39</sup> Tamże, s. 96 – 98.



**Rys. 2.12. Organizacyjne uczenie się** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. PWN, W-wa 2005, s. 88 – 92).

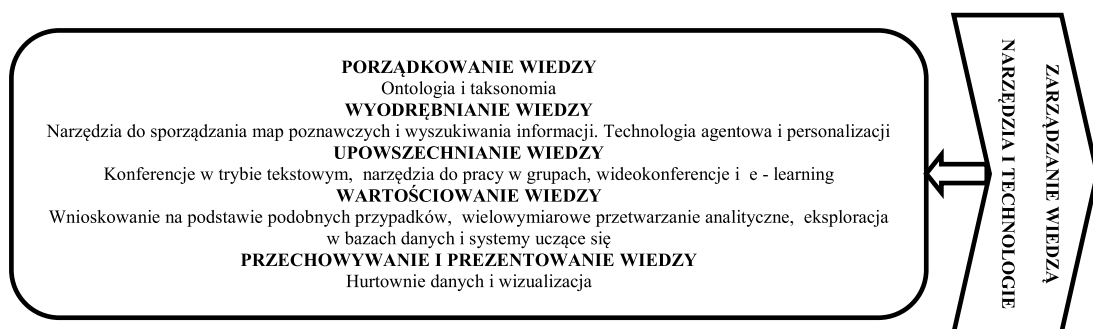
Tradycyjne, czyli edukacyjne uczenie się – jest procesem doskonalenia kompetencji pracowników, poprzez ich aktywny udział w różnych formach szkolenia i doskonalenia zawodowego. Są to organizowane w miejscu pracy lub poza, np.: kursy, treningi, wykłady, ćwiczenia, samokształcenie. Odbywa się przy formalnych i nieformalnych kontaktach z innymi ludźmi, poprzez wymianę informacji np. zebrania. Natomiast empiryczne uczenie się – to proces zdobywania nowych doświadczeń w wyniku praktycznego działania. Ważnym i skutecznym jego elementem jest obserwacja działania innych pracowników, zespołów i całego przedsiębiorstwa. Zdobyte doświadczenia w procesie myślowym człowieka przetwarzane są w wiedzę. Uzyskana tu wiedza jest rozprowadzana w przedsiębiorstwie poprzez tradycyjne uczenie się. Zaś, cybernetyczne uczenie się – polega na odkrywaniu nowych sposobów widzenia i rozumienia: norm, reguł, zasad, standardów rządzących funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, ich kwestionowaniu i zmianie. Zatem, jest to proces odrzucania starych nawyków i sposobów myślenia ludzi, warunkujących ich zachowanie. Nowo wytworzona wiedza w tym procesie – jest rozprowadzana w procesie tradycyjnego uczenia się a stosowana w empirycznym procesie uczenia się<sup>40</sup>.

Proces organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą można analizować, jako zmienną zależną oraz proces tworzenia określonych kodów kulturowych. W pierwszym ujęciu, jako zmiennej zależnej – procesy są stawiane na równi z innymi zmiennymi, czyli: strukturą, strategią, kulturą organizacyjną. Zmienne oddziałują na siebie wzajemnie, jednocześnie podlegając wpływom warunków zewnętrznych. W wyniku uczenia się organizacji – pojawiają się w niej zmiany, albo utrwała się dany stan rzeczy. Odkrywczą funkcją uczenia się i wiedzy – to umożliwienie realizacji zamierzeń ludzi, dzięki ich zdolności do innowacji.. Jest ukrytą funkcją tworzoną od wewnątrz przez społeczność,

<sup>40</sup> K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. PWN, W-wa 2005, s. 88 – 92.

zachowanie istniejących korzyści uzyskanych, dzięki działaniom podlegającym modyfikacji. Drugie ujęcie analizujące mikro aspekty – ma związek z antropologią społeczną i badaniami rytuałów kulturowych. Uczenie się jest rozumiane, jako socjalizacja specyficznych, wspólnych dla danej grupy kodów kulturowych. Powoduje to głębsze podziały między grupami. Bowiem, proces socjalizacji wydatnie wpływa na ich szanse życiowe i wyznacza granice możliwych zmian. Zatem, zakres socjalizacji w społeczeństwie – może być bardzo szeroki a w organizacji – wąski i restrykcyjny. Proces uczenia się organizacyjnego związanego z socjalizacją w ramach organizacji lub grupy zawodowej – odbywa się w zakresie:

- regulacyjnym – hierarchie i moralny porządek tworzy społeczeństwo, co z kolei reguluje relacje pomiędzy grupami zawodowymi,
- edukacyjnym – wpajanie jednostkom sposobu rozumienia istoty rzeczy, przekazuje się pewne umiejętności – reprodukcja istniejącej wiedzy,
- twórczym – zachęcanie jednostek do samodzielnego poznawania świata,
- interpersonalnym – pracownicy uczą się swoich i cudzych stanów emocjonalnych w kontekście relacji w grupie<sup>41</sup>.



**Rys. 2.13. Narzędzia i technologie zarządzania wiedzą** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą, Zintegrowane podejście*, Wyd. PWE, W-wa 2006, s. 119 – 129).

Narzędzia i technologie zarządzania wiedzą można podzielić na te, które związane są z: porządkowaniem, wyodrębnianiem, upowszechnianiem, wartościowaniem i przechowywaniem wiedzy (rys. 2.13). Narzędzia porządkowania wiedzy – to ontologia i taksonomia. Ontologia, czyli mapa wiedzy ułatwia porządkowanie i pojmowanie informacji oraz zarządzania nimi. Dostarcza formalnego słownictwa do pisania określonej dziedziny. Służy, jako jasny, logiczny i wewnętrznie spójny system pojęciowego uporządkowania zasobów wiedzy. Używa się ją zamiennie z taksonomią. Taksonomia, to naukowo opracowany system klasyfikacji hierarchicznej, skupiającej się na pokazaniu zależności

<sup>41</sup> A. Glińska – Neweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 67 – 68.

między pojęciami. Ontologia i taksonomia ułatwiają poruszanie się w dużej ilości informacji zgromadzonych w Internecie i intranecie. Narzędzia wyodrębniania wiedzy, do których zalicza się narzędzia do: sporządzania map poznawczych, wyszukiwania informacji, technologię agentową i personalizacji. Mapy poznawcze stanowią wizualne przedstawienie dziedziny wiedzy, w wyniku uzmysłowienia pojęć składających się na nią. Mają one charakter ukryty, a zawarta w nich wiedza jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Jej sporządzenie jest użyteczną metodą obrazowania wiedzy, doświadczenia jednostki i jej spojrzenia na rzeczywistość. Obecnie wykorzystuje się je do mapowania wiedzy strategicznej, przy użyciu narzędzia w postaci map związków przyczynowo - skutkowych. Innym narzędziem do sporządzania tych map – jest forma dialogu i dyskusji w grupie. Umożliwia ona ujawnienie zbiorowych map opisujących ukryte wzorce zachowań. Najpopularniejsza metoda sporządzania tych map – to technika kart owalnych w połączeniu z odpowiednim oprogramowaniem, wyposażonym w narzędzia do graficznej prezentacji, wyszukiwania i analizowania danych<sup>42</sup>.

Wyszukiwanie informacji opiera się na dwóch procesach. Jeden polega na stworzeniu indeksu, umożliwiającego poznanie struktury dokumentu i lokalizację określonego celu. Zaś, drugi na wyszukiwaniu odpowiedzi na zadane pytania. Wykorzystuje specjalne algorytmy do uporządkowania wyników wyszukiwania. Technologie wyszukiwania, umożliwiają szybkie dotarcie do potrzebnych informacji. W tym celu wykorzystuje się automatyczne wyszukiwarki sieciowe, jako najpopularniejszy sposób znajdowania informacji w Internecie. Technologia agentowa dotyczy programów komputerowych, funkcjonujących jak roboty z zadaniem znalezienia najlepszego rozwiązania w ramach wyznaczonej funkcji. Posiadają umiejętność samodzielnego działania w otoczeniu i osiągnięcia wyznaczonego przez ich twórców – celu. Identyfikują określony materiał pod względem: treści, struktury i właściwości. Osiągnięciem tej technologii są inteligentne systemy agentowe. Technologia personalizacji została opracowana przy wykorzystaniu technologii agentowej. Jej podstawowym celem jest maksymalne zaspokojenie potrzeb użytkownika. System sam z siebie dopasowuje się na bieżąco do jego wymagań. System personalizacji - ma umiejętność optymalizowania kryteriów wyszukiwania na podstawie analizy słów charakteryzujących grupy zainteresowań, do których podłączony jest użytkownik<sup>43</sup>.

Do narzędzi i technologii związanych z wartościowaniem wiedzy zaliczamy: wnioskowanie na podstawie podobnych przypadków, wielowymiarowe przetwarzanie

<sup>42</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 119 – 129.

<sup>43</sup> Tamże, s. 126 – 136.

analityczne, eksploracja w bazach danych, systemy uczące się. Jednym z elementów sztucznej inteligencji jest CBR – wnioskowanie na podstawie podobnych przypadków. Systemy te, umożliwiają gromadzenie przykładów różnych problemów, ich rozwiązania i poprzedzający je tok rozumowania oraz wyszukiwanie przypadków odpowiadających określonym kryteriom. Kolejne, to niezastąpione narzędzia wielowymiarowego przetwarzania analitycznego – OLAP, które umożliwiają analizę danych podzielonych na kategorie w: wielu wymiarach, przekrojach i rzutach. Zapewnia użytkownikowi – wszechstronną interpretację danych, dzięki możliwości ich oglądania w różnych przekrojach, tworzonych szybko i spójnie poprzez interakcje ze zbioru nieprzetworzonych danych.

Następne to narzędzia i techniki odkrywania wiedzy w bazach danych – proces eksploracji danych. Polega on na generowaniu wiedzy ze zbioru ustrukturalizowanych danych. Odkrywanie wiedzy obejmuje cykliczny proces selekcji i analizy danych, interpretowania modelu i syntetyzowania rezultatów. Odkrywanie wiedzy w bazach danych – to proces identyfikowania nowych, istotnych i możliwych do wyjaśnienia prawidłowości charakteryzujących dane. Narzędzia służące do tego celu – opierają się na prostych i łatwych w użyciu algorytmach, służących do wykrywania nieprzypadkowych zależności i prawidłowości. Istotnymi narzędziami w zarządzaniu wiedzą – są systemy uczące się, niezbędne w odkrywaniu wiedzy zapisanej w bazach danych. Na rynku istnieje wiele systemów uczących się, które w rozbudowanych bazach danych – są niezastąpione ze względu na: łatwość przedstawienia skomplikowanych danych, wyszukiwanie informacji różnymi metodami<sup>44</sup>.

Upowszechnianie wiedzy może odbywać się poprzez: konferencje o trybie tekstowym, narzędzia do pracy w grupach, wideokonferencje, e – learning. Jednym ze sposobów wymiany myśli, poglądów i informacji w trybie tekstowym, oferowanym przez Internet – są konferencje w trybie tekstowym w formie: grup dyskusyjnych tzw. fora, listy dyskusyjne, chaty. Grupy dyskusyjne – to globalne fora poświęcone określonym tematom. Mają postać elektronicznych tablic ogłoszeniowych. Listy dyskusyjne, ułatwiają dzielenie się wiedzą. Chaty, czyli kawiarenki internetowe, gdzie użytkownicy mogą rozmawiać ze sobą na żywo. Narzędzia do pracy w grupach – umożliwiają pracownikom dzielenie się wiedzą, poprzez tworzenie w firmowym Internecie grup dyskusyjnych, poświęconych różnym zagadnieniom. Narzędzia te, należą do technologii informacyjno – komunikacyjnych – ICT, wspomagających współpracę, komunikację, koordynację działań w czasie i w przestrzeni.

---

<sup>44</sup> Tamże, s. 137 – 140.



Kolejne technologie to – wideokonferencje biurowe umożliwiające widzenie i słyszenie się za pośrednictwem komputera osobistego. Także, wspólną pracę i wymianę wiedzy bez wstawania od biurka. Pozwalają one usprawnić pracę i zaoszczędzić czas oraz pieniądze na podróżach służbowych. Bardzo duże znaczenie w zarządzaniu procesami wiedzy mają technologie internetowe, jak e – learning. Jest to uczenie się w trybie online, szkolenie z wykorzystaniem komputerów i Internetu w celu nabywania nowej wiedzy i umiejętności.

Do przechowywania i prezentowania wiedzy – służą takie narzędzia, jak: hurtownie danych oraz wizualizacja danych. Wizualizacja – to technologie ułatwiające wychwycenie i zrozumienie skomplikowanych zależności między danymi. Służą do tego rozbudowana grafika komputerowa, jako nieocenione narzędzie do przedstawiania efektów eksploracji danych i wyszukiwania informacji. W systemach wyszukiwania informacji można obrazować, modelować z wykorzystaniem technik: dwu- lub trójwymiarowych wykresów rozrzutu, ujęcia danych w formie drzewa czy innej struktury hierarchicznej, siatki przestrzennej, mapy odzwierciedlającej i bibliometrycznej. Bardziej zaawansowane narzędzia wizualizacji wykorzystują kolor i techniki renderingu – tworzenie obrazu na komputerze wyglądającego realistycznie, jak fotografia oraz fotorealizmu – tworzenie na komputerze animacji i efektów specjalnych, które można wkleić w sceny nakręcone zwykłą kamerą<sup>45</sup>.

Hurtownia danych, to zbiór informacji wykorzystywanych do zarządzania przedsiębiorstwem. Są to dane: pomagające decydować o poziomie zapasów w hurtowni, demograficzne do przeprowadzania kampanii promocyjnych i zbiorcze wspomagające podejmowanie strategicznych decyzji. Hurtownia danych, to dane i procesy umożliwiające ich analizę za pomocą zapytań wykorzystujących: łączenie, filtrowanie i agregowanie ich ogromnych ilości. Ciągłe zmieniają się, by odzwierciedlić ewolucję przedsiębiorstwa i jego zmieniające się potrzeby. Technologia tych hurtowni pozwala na aktywne wykorzystywanie posiadanych przez przedsiębiorstwo informacji – do podejmowania decyzji strategicznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi i wiedzą<sup>46</sup>.

## 2.4. Wartościowanie wiedzy

Kolejny element cyklu (inaczej procesu) zarządzania wiedzą – to wartościowanie wiedzy. Ma na celu ocenę faktycznej użyteczności posiadanej wiedzy – w ramach systemów zarządzania wiedzą oraz odpowiedniej perspektywy strategicznej. Główna uwaga została skoncentrowana na – określeniu wpływu wprowadzonych rozwiązań technologicznych na

---

<sup>45</sup> Tamże, s. 142 -149.

<sup>46</sup> W. Abramowicz, A. Nowicki, M. Owoc, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 383 – 384.

procesy zarządzania wiedzą, a także na roli ulepszonych procesów w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Istnieje szeroka gama systemów wspomagających zarządzanie wiedzą i obejmujących dziedziny, jak: wspomaganie procesów decyzyjnych i pracy zespołowej, zarządzanie: dokumentami, informacją menedżerską, przepływem pracy i relacjami z klientami. Inne zagadnienie procesu wartościowania wiedzy – to różne podejścia do strategii w kontekście strategii zarządzania wiedzą, nurty w zarządzaniu strategicznym. Szkoły myślenia strategicznego zwane organizacjami przemysłowymi, poszukiwania doskonałości oraz teorii instytucjonalnej.

Myślenie systemowe – ma na celu objaśnienia złożoności procesów zachodzących w naturze takich, jak: przetrwanie, rozwój czy równowaga. Koncentruje się na wzajemnych zależnościach między elementami systemu oraz na funkcjonowaniu systemów w dłuższym okresie. Koncepcja organizacji, jako system społeczno – techniczny jest bliska zarządzaniu wiedzą - ze względu na wyróżnienie ludzkiego i technicznego aspektu procesów generowania i upowszechniania wiedzy. Celem tego systemu jest najlepsze dopasowanie jego atrybutów – społecznych (tj. zdolności, potrzeb, relacji) i technicznych (tj. materiałów, wyposażenia, faz działania). Uważa się, iż do rozwoju systemów zarządzania wiedzą przyczyniła się koncentracja na doskonaleniu procesów zarządzania jakością. Są one uzależnione od zdolności przedsiębiorstwa do: zdobywania, upowszechniania, wykorzystywania nowej wiedzy. Istotną rolę odgrywa tu – metoda statystycznej kontroli jakości. Zapewnienie odpowiedniej jakości wykonania zadań opiera się m.in. na: poprawie jakości, wzroście produktywności, zdobyciu rynku w wyniku lepszej jakości i niższej cenie, utrzymaniu dotychczasowych i stworzeniu nowych miejsc pracy<sup>47</sup>.

Zarządzanie jakością jest niezwykle ważnym aspektem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. To sposób zarządzania skoncentrowany na jakości, oparty na udziale wszystkich pracowników i zmierzający do doskonalenia wszystkich obszarów przedsiębiorstwa. Jakość jest podstawowym celem działania przedsiębiorstwa, realizowanym przez każdego zatrudnionego. Toteż, jakość i wiedzę uznajemy za współzależne. Bowiemy, nie można tworzyć jakości bez posiadania odpowiedniej wiedzy. Również trudno tworzyć przydatną wiedzę bez oparcia jej na metodach, działaniach o odpowiednim poziomie jakości. Zatem, kompleksowe zarządzanie jakością – ma znaczny wpływ na podstawowe elementy funkcjonowania przedsiębiorstwa: strategia, kultura i struktura organizacyjna. W kompleksowym zarządzaniu jakością – praca zespołowa ma wpływ na ciągłe

---

<sup>47</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 166 – 170.

doskonalenie, które następuje dzięki uczeniu się. Wiedza rozwinięta dzięki pracy grupowej, pozwala na wprowadzenie innowacji, które mają charakter ewolucyjny. Pracownicy zaangażowani w pracę uczą się, jak zmieniać organizację małymi krokami. Zmiana staje się normą w organizacji, co sprzyja jej akceptacji. Wprowadzenie w przedsiębiorstwie kompleksowego zarządzania jakością – sprzyja jego transformacji w przedsiębiorstwo, w którym zarządza się wiedzą. Właściwa realizacja procesów zarządzania wiedzą, w prosty sposób prowadzi do doskonalenia jakości – jako głównego celu TQM<sup>48</sup>.

System zarządzania wiedzą, to nie tylko technologia a głównie – ludzie. Właśnie ich umysł stanowi pierwotne źródło wiedzy, zaś rolą systemu zarządzania wiedzą jest identyfikacja i efektywne jej wykorzystanie. Konwersja danych w informację, a jej w wiedzę w biznesie – zależy od doświadczeń i możliwości analitycznych przedsiębiorstwa. Istotnym aspektem społecznym w systemie zarządzania wiedzą – jest zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą. Jest to utrudnione przez bariery, np. konkurencja między pracownikami i działami, niewydolność struktury informatycznej<sup>49</sup>. Tworzenie tego systemu w przedsiębiorstwie jest trudnym zadaniem i kwestią wewnętrzną, a jego funkcjonowanie zależy od czynników zewnętrznych. Ważne jest, aby obejmował wzajemnie uzupełniające się elementy, jak: dokładnie opracowana koncepcja systemu i zaprojektowany wewnętrzny system informatyczny – dostosowany do aktualnych i przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa. Ponadto, kultura organizacyjna sprzyjająca indywidualnym i grupowym działaniom, system bodźców i zachęt wspierających działania w procesie uczenia się organizacji<sup>50</sup>.

Systemy zarządzania wiedzą – to systemy usprawniające pracę opartą na wiedzy, na poziomie organizacyjnym. Są one jedynym sposobem dostarczania pracownikom niezbędnej wiedzy. Funkcje i instrumenty tego systemu obejmują trzy obszary: zarządzanie potencjałem intelektualnym pracowników, zarządzanie zasobami ludzkimi, wspomaganie informatyczne zarządzania wiedzą<sup>51</sup>. Szczególną rolę w systemie zarządzania wiedzą odgrywa: technologia, systemy, narzędzia i metody pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy i kapitału intelektualnego. Łączy i integruje funkcje ukierunkowanego przez inicjatywy zarządzania wiedzą – przetworzenia przez przedsiębiorstwo wiedzy jawnej i ukrytej. Jest wspomagany przez sieci pracowników wiedzy. System ten integruje, wspomaga i jest wspomagany przez systemy decyzyjnego zarządzania, jak: strategicznego, finansami, logistyką, zasobami

<sup>48</sup> G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Wyd. Difin, W-wa 2006 r. s. 237 - 246

<sup>49</sup> T. H. Davenport, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 82 – 83.

<sup>50</sup> *Zarządzanie wiedzą, jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, pr. zbior. pod red. M. J. Stankiewicza, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 118 – 119.

<sup>51</sup> T. H. Davenport, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 82 – 83.

ludzkimi, marketingowego, operacyjnego. Stanowiska, zespoły posiadające uprawnienia i odpowiedzialność z zakresu strategicznego, operacyjnego zarządzania wiedzą - prowadzą prace, zarządzają procesami generowania i wykorzystania wiedzy. W nowoczesnym przedsiębiorstwie w proces strategii zarządzania wiedzą - zaangażowani są wszyscy pracownicy tworząc wspólną wizję przyszłości. Wyróżnia się system zarządzania wiedzą: strategiczny i operacyjny<sup>52</sup>.

Do systemów zarządzania wiedzą wdrażanych przez przedsiębiorstwa, spełniających oczekiwania ich pracowników w zakresie generowania i wymiany wiedzy - zaliczamy systemy: zarządzania dokumentami, wspomagania procesów decyzyjnych i pracy zespołowej, informacji menedżerskiej, zarządzania przepływem pracy i relacji z klientami. Wdrożenie systemu zarządzania dokumentami jest ważnym elementem strategii zarządzania jakością. Porządkuje oraz usprawnia obieg i przechowywanie dokumentów w przedsiębiorstwie. Występuje w wersjach: od prostych z ograniczoną liczbą funkcji do kosztownych rozwiązań kompleksowych procesów i praktyk administracyjnych. Proces wdrażania tego systemu składa się z faz tj.: określenie zawartości dokumentu, utworzenie bazy danych, wprowadzenie danych do bazy, udostępnienie zasobów w intranecie, wyszukiwanie dokumentów, prezentacja wyników wyszukiwania, przeglądanie i ściąganie dokumentu. Systemy wspomagania procesów decyzyjnych łączą analizę danych z modelami, ułatwiającymi podejmowanie decyzji w nietypowych sytuacjach. Analizują wewnętrzne i zewnętrzne dane w celu wydobycia ich sensu. Wyróżniają się m. in. tym, że: zapewniają wsparcie w sytuacjach o niskim i zerowym stopniu strukturalizowania. Elastyczne, ewoluują z upływem czasu, przyjazne dla użytkownika, posiadają funkcje symulacyjne. Systemy te można podzielić na: symulacyjne i analityczne<sup>53</sup>.

Systemy wspomagania pracy zespołowej – ułatwiają porozumiewanie się, dzielenie się wiedzą i uczenie się, rozwiązywanie problemów, współpracę i koordynację działań w ramach zespołu. Umożliwiają równoczesne i anonimowe zgłaszanie pomysłów. Ułatwiają ocenę i porządkowanie informacji, ustalanie programu działania i priorytetów grupy. System informacji menedżerskiej – wspomaga procesy planowania strategicznego i sprawowanie kontroli dostarczając menedżerom – aktualnych, użytecznych, ścisłych i przejrzystych informacji. Zapewnia użytkownikowi szeroki przegląd sytuacji przedsiębiorstwa. Wymaga on danych dobrej jakości - skuteczność wdrażania wynika z zastosowania czynników, jak m.in.:

---

<sup>52</sup> K. Perechuda, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 19 – 22.

<sup>53</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 173 -179

istnienie kadry zajmującej się realizacją i oceną jakości, aktywnego pracownika na poziomie wykonawczym systemów informacyjnych,<sup>54</sup>.

Systemy zarządzania przepływem pracy – to jedno z najlepszych narzędzi służących reorganizacji procesów operacyjnych. Stanowią one element zarządzania zasobami przedsiębiorstwa, a ich rola polega na usprawnianiu funkcjonowania mechanizmów organizacyjnych, niewidocznych dla zewnętrznego otoczenia. Zawiera on elementy: model obsługi przepływu pracy, narzędzia do definiowania procesów, aplikacje dostępne, wywoływane aplikacje, narzędzia do zarządzania i monitorowania. Do projektowania tych systemów wykorzystuje się metodę przebudowy procesów organizacyjnych, czy metodę szybkiego tworzenia oprogramowania użytkowego. Procedury te, dzielą się na cztery etapy: diagnoza, przeprojektowanie, przebudowa i realizacja<sup>55</sup>.

Systemy zarządzania relacjami z klientem, jako element usprawniający działalność marketingową – jest najbardziej widoczny dla zewnętrznych obserwatorów. Celem jest zintegrowanie technologii i procesów operacyjnych, pozwalających spełnić wymagania klienta przez przedsiębiorstwo. Strategia zarządzania tymi relacjami polega na umacnianiu długookresowych, opartych na zaufaniu stosunków partnerskich z klientami. Skuteczność tych systemów wymaga zaangażowania ze strony działów: operacyjnego, finansowego i zasobów ludzkich. System ten składa się z: planowania, rozpoznania, analizy wymagań, projektowania, budowy, wdrożenia, eksploatacji, dokumentacji i dostrajania<sup>56</sup>.

Strategia – to plan osiągnięcia określonych celów w dowolnej sytuacji, zapewniający pożądane rezultaty. Rzadko pokrywa się ze strategią realizowaną. Strategia samorzutna wyrasta z doświadczeń gromadzonych przez organizację. Jako plan ma więcej wspólnego z kontrolą, zaś uznawana za wzorzec polega na uczeniu się. Dlatego menedżerowie dostosowują organizację do zmieniających się warunków działania, łącząc oba te podejścia w różnych proporcjach. Dominująca w dziedzinie zarządzania strategicznego szkoła myślenia – traktuje strategię, jako plan i jest zwana organizacją przemysłową. Przewagę stanowi szkoła skupiająca się na dynamice układu sił konkurencyjnych oraz roli uczenia się i niepewności w tworzeniu strategii. To właśnie podejście określa się mianem perspektywy instytucjonalnej.

Istotną rolę w nuncie organizacji przemysłowej odgrywają podejścia do tworzenia strategii – projektowe i planistyczne. W tym pierwszym podstawową techniką jest SWOT – silne i słabe strony, szanse i zagrożenia. Na jej podstawie formułuje się koncepcję działania,

---

<sup>54</sup> Tamże, s. 179 – 183.

<sup>55</sup> Tamże, s. 184 – 187.

<sup>56</sup> Tamże, s. 187 – 191.

zgodnie z zasadą – najpierw strategia, potem struktura. Podejście planistyczne polega na tym, iż w zależności od sytuacji panującej na rynku, wybiera się jedną strategię z spośród: przywództwa cenowego, zróżnicowania lub specjalizacji. W podejściu planistycznym – budowanie strategii odbywa się poprzez dokonanie analizy: PESTEL, SWOT, sytuacji konkurencyjnej za pomocą modelu pięciu sił Portera, cyklu życia branży, różnych scenariuszy rozwoju sytuacji i ich wpływu na strategię przedsiębiorstwa, zasobów w kontekście łańcucha wartości. Następnie ustala się kierunek, w jakim będzie zmierzać strategia oraz ocenia się opcje strategiczne pod kątem ich dopasowania do struktury i kultury organizacyjnej. Z perspektywy instytucjonalnej – strategia jest postrzegana, jako proces rozciągnięty w czasie, utożsamiany ze zmianą strategiczną. Wyrasta ona z lepszego rozpoznania i zrozumienia sytuacji, które z czasem stają się udziałem menedżerów. W efekcie konkurowanie i zmianę strategiczną uważa się za ściśle ze sobą powiązane<sup>57</sup>.

Mając na uwadze, metody budowania strategii zarządzania wiedzą – wyraźnie zaznacza się różnica między systemami informacyjnymi a informatycznymi. Systemy informatyczne ograniczają się do technologii, czyli sprzętu komputerowego i oprogramowania. Zaś, w systemach informacyjnych kładzie się nacisk na umiejętne połączenie elementów technologicznych i społecznych. Najnowszą koncepcją dotyczącą systemów informacyjnego i informatycznego – jest system informacyjny, jako zdolność organizacji. Prowadzi on do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw. Strategia skupia się głównie na zagadnieniach wewnątrz organizacyjnych, niż na zmianach w otoczeniu. Traktowanie systemu informacyjnego, jako zdolności organizacji oznacza duże skoncentrowanie uwagi na poszukiwaniu i patrzeniu na rzeczywistość pod różnymi kątami<sup>58</sup>.

Obecnie w gospodarce uprzemysłowionej ważną rolę odgrywają zasoby intelektualne – wiedza. Dlatego istotne jest konstruowanie odpowiednich strategii zarządzania wiedzą, czyli sposobu efektywnego spożytkowania tego cennego zasobu. Zapewni on przedsiębiorstwu trwałą przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwo w zależności od warunków rynkowych – dąży do efektywności, albo innowacji. Tym samym, strategia zarządzania wiedzą zostaje zharmonizowana z strategią przedsiębiorstwa. Największe znaczenie mają strategia kodyfikacji i personalizacji. Celem tej pierwszej strategii jest doprowadzenie do wielokrotnego wykorzystywania posiadanych zasobów wiedzy. Wiedza jest przechowywana w ogólnodostępnej bazie, by inni pracownicy mogli z niej korzystać podczas wykonywania zadań. Przedsiębiorstwa zorientowane na efektywność i przywództwo

---

<sup>57</sup> Tamże, s. 202 – 210.

<sup>58</sup> Tamże, s. 214 – 216.

cenowe skłaniają się ku kodyfikacji, a inne kładą nacisk na innowacje i zróżnicowanie – personalizacji. Uważa się, że istotnym bodźcem i źródłem prowadzącym do planowania posunięć strategicznych jest - luka w wiedzy i strategiczna. Luka wiedzy, to różnica między tym, co przedsiębiorstwo wie a co powinno wiedzieć. Zaś, druga charakteryzuje się różnicą między tym, co powinna robić a co jest w stanie zrobić przy swoich zasobach. W związku z tym, wyróżniamy strategię konserwatywną i agresywną. Strategia konserwatywna – polega na wykorzystaniu wiedzy zgromadzonej do danej chwili przez przedsiębiorstwo. Natomiast agresywna polega na połączeniu wykorzystywania i poszukiwania wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej. Zatem, strategia zarządzania wiedzą powinna przekładać się na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Powinna być opracowywana w porozumieniu i we współpracy działów: finansowego, zasobów ludzkich i systemów informacyjnych<sup>59</sup>.

W procesie budowy strategii zarządzania wiedzą wyróżniamy – strategię kodyfikacji i personalizacji. Strategia kodyfikacji opiera się na technice komputerowej, jako podstawowym narzędziu uzyskiwania, przesyłania, składowania wiedzy. Jest ona kodyfikowana i magazynowana w bazach danych przedsiębiorstwa. Stosowanie tej strategii wymaga umiejętności wykorzystania nowoczesnej infrastruktury technologii informatycznej. Zatem, przedsiębiorstwo skupia się na tworzeniu, wdrażaniu i poprawnym wykorzystaniu baz danych, sieci komputerowej i oprogramowania. Strategia personalizacji zakłada, że wiedza związana jest ściśle z pracownikiem. On ją posiada, rozwija, dzieli się nią z innymi. Realizacja tej strategii, to tworzenie sieci powiązań wiedzy z ludźmi i umożliwienie im kontaktów. Określa się ją – człowiek do człowieka. Wykorzystuje się osiągnięcia techniki: łączność telefoniczna, wideokonferencje, narzędzia wspomagające kontakty między ludźmi. Pozwala ona eliminować bariery w procesie komunikacji, lecz nie służy do składowania wiedzy. Typowymi strategiami zarządzania wiedzą są strategia: tworzenia, transferu, ochrony wiedzy, wpływania, rozszerzania, przywłaszczania i sondowania wiedzy według typologii<sup>60</sup>.

Celem strategii tworzenia jest uzyskanie wiedzy nowej, jako podstawy innowacji, szybkie rozprowadzanie pozyskanej wiedzy i jej zastosowanie. Stosujące ją przedsiębiorstwo koncentruje się na eksperymentowaniu i kreatywności. Nastawione na strategię transferu pozyskuje najnowszą wiedzę z otoczenia – od innych przedsiębiorstw. Strategia ochrony koncentruje się na utrzymaniu wcześniej wytworzonej lub zdobytej wiedzy w oryginalnym i twórczym stanie. Przeciwdziała nieautoryzowanym przepływom wiedzy do innych organizacji. Strategia wpływania skupia się na transferze wiedzy wewnątrz organizacji

<sup>59</sup> Tamże, s. 217 – 225.

<sup>60</sup> B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE, Kraków 2006, s. 136 – 139.

w obszarach: produkcja, marketing, zasoby ludzkie, finanse. Ważnym jej elementem jest uczenie się na własnych błędach, wyznaczenie istniejących i potencjalnych ścieżek transferu wiedzy. Strategia rozszerzania wykorzystuje proces kreowania wiedzy w obszarze, jakim dysponuje przedsiębiorstwo. Polega na rozszerzaniu i rozwoju istniejącej wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa. Koncentruje się ona na tworzeniu nowej wiedzy w oparciu o istniejące jej domeny. Strategia przywłaszczania polega na pozyskiwaniu nowej wiedzy ze źródeł zewnętrznych. Celem jest stworzenie, umacnianie nowej domeny wiedzy, nieistniejącej wcześniej w przedsiębiorstwie. Kolejna strategia sondowania opiera się na procesie tworzenia nowej wiedzy, dzięki pracy zespołowej. Za jej kreowanie odpowiedzialne są zespoły. Wykorzystywane są techniki generowania nowych pomysłów, wspomagane technologiami informacyjnymi. Przyczynia się do tworzenia i szybkiego rozwoju nowych koncepcji i technologii przez przedsiębiorstwo<sup>61</sup>.

Kryteria różnicowania strategii zarządzania wiedzą, to: główny proces związany z wiedzą, podstawowe źródła wiedzy, dominujący obszar wiedzy. To zróżnicowanie strategii zarządzania wiedzą wyróżnia strategie skierowane na - pozyskiwanie i rozwój wiedzy: kreacji wiedzy przez współdziałanie, kreacji wewnętrznej, absorpcji, rozszerzania wewnętrznego. Strategia kreacji wiedzy przez współdziałanie – dotyczy wiedzy nowej dla przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Sposobem realizacji jest aktywna współpraca z instytucjami zewnętrznymi, analiza rynku w celu ustalenia luk wiedzy, alianse strategiczne w celu wytwarzania wiedzy nowej. Strategia kreacji wewnętrznej – obejmuje obszar wiedzy nowej dla przedsiębiorstwa, która zostanie przez niego wytworzona, jak wiedza: całkowicie nieznana, nieistniejąca, istniejąca w otoczeniu z znacznie ograniczoną dostępnością. Główny proces związany z wiedzą, czyli kreowanie – jest prowadzony wewnątrz przedsiębiorstwa. Strategię absorpcji wiedzy – określamy strategią pozyskiwania wiedzy zewnętrznej. Dotyczy wiedzy istniejącej w otoczeniu przedsiębiorstwa. Jej głównym procesem jest transfer wiedzy z otoczenia do przedsiębiorstwa – zakup licencji, współpraca z klientami i dostawcami, udział pracowników w: kursach, szkoleniach, konferencjach, Internet, rotacja personelu. Zastosowanie znajduje tu, np. zatrudnienie kluczowych pracowników innych przedsiębiorstw<sup>62</sup>.

Strategia rozszerzania wewnętrznego koncentruje się na transferze wiedzy wewnątrz organizacji. Wiedza uzyskana w wyniku tych strategii w postaci jawnej lub ukrytej – rozprowadzana jest wewnątrz przedsiębiorstwa. Jeśli to wiedza jawna – zastosowanie mają tu narzędzia wykorzystywane w ramach strategii kodyfikacji oraz spotkania bezpośrednie,

<sup>61</sup> G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 65 – 68.

<sup>62</sup> B. Mikuła, *Organizacje...*, op. cit., s. 140 – 142.



obrady, metody szkolenia i rozwoju zawodowego. Przekazywanie wiedzy jawnej wraz z ukrytą – koncentruje się na tworzeniu relacji między ludźmi, czyli strategii personalizacji. Wymienione strategie nie należy rozpatrywać rozłącznie. Wybór strategii zarządzania wiedzą wynika z istniejących uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa. Do wewnętrznych zaliczmy m.in. poziom:

- posiadanych zasobów wiedzy jawnej i ukrytej oraz różnice w stopniu ich wykorzystania,
- innowacyjności produktu i dotychczasowe doświadczenia w zarządzaniu wiedzą,
- kompetencji pracowników, posiadany kapitał relacyjny oraz kulturę organizacyjną.

Natomiast do czynników zewnętrznych zaliczmy m.in.:

- wzajemne powiązania między konkurentami i kapitał intelektualny konkurencji,
- poziom wiedzy dominującej u przedsiębiorstw partnerskich i dostawców oraz imitowalności wiedzy ugruntowanej w produktach i działaniach konkurencji,
- sposób ochrony wiedzy przez konkurencję<sup>63</sup>.

## 2.5. Upowszechnianie wiedzy

Upowszechnianie wiedzy – to jedno z najtrudniejszych zadań w dziedzinie zarządzania wiedzą, mające na celu optymalizację przepływu wiedzy w przedsiębiorstwie i realizację przedsięwzięć z tego zakresu. Istotne znaczenie mają tutaj kwestie dotyczące – kultury organizacyjnej, zarządzania zmianą, przywództwa i zaangażowania pracowników.

Każde przedsiębiorstwo charakteryzuje się odrębną, ukształtowaną pod wpływem własnej historii i środowiska – kulturą organizacyjną. Określa ona zasady postępowania i współdziałania pracowników. Przedsiębiorstwa różnią się sposobem zarządzania informacjami i stopniem wykorzystywania wiedzy, jako narzędzia władzy. Uświadamianie pracownikom zasad kultury organizacyjnej i jej wpływu na procesy wdrożeniowe - stanowi podstawę efektywnego zarządzania wiedzą. Konieczne jest wprowadzenie warsztatów uwrażliwiających, celem uświadomienia pracownikom o zmianie sposobu obchodzenia się z wiedzą<sup>64</sup>.

Przemiana kultury przedsiębiorstwa jest procesem długotrwałym i uświadamia pracownikom zasady i wpływ na jego działanie. Jest istotnym i trudnym zagadnieniem, dotyczącym optymalnego rozwiązania w zakresie kultury dla wszystkich przedsiębiorstw zarządzających wiedzą. Zatem należy zwrócić szczególną uwagę na następujące aspekty: podstawowe założenia i przekonania, uznawane normy i wartości oraz artefakty. Bardzo

---

<sup>63</sup> Tamże, s. 142 – 145.

<sup>64</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 282 – 283.

istotne są powiązania, występujące między kulturą organizacyjną a zarządzaniem wiedzą. Od nich zależy cały proces wdrażania koncepcji zarządzania opartego na wiedzy. Kultura organizacyjna powinna ułatwiać przełożenie wiedzy indywidualnej na organizacyjną oraz otwierać przedsiębiorstwo na nową wiedzę i wpływa na wartość wiedzy przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą – to proces wymagający stworzenia kultury wiedzy, wpływającej na powodzenie wszystkich inicjatyw i akceptację pracowników. Muszą oni być przekonani, iż dzielenie się wiedzą nie zmniejsza szans na wyróżnienie się, ale pozwala na lepsze kształtowanie ścieżki kariery<sup>65</sup>.

Kultura organizacyjna bywa różnie definiowana. Może być określeniem – czy organizacja jest, a nie co posiada. Wtedy kultura staje się równoważnikiem tożsamości (osobowości) organizacji a jej istota obejmuje to, co dzieje się w niej. W innym ujęciu – kultura, to element zasobów organizacji i obejmuje elementy sterujące zachowaniem jej członków. Rozważania dotyczące kultury organizacyjnej, jej rodzajów i zarządzania nią – mają istotny związek z koncepcją zarządzania wiedzą. Wynika to z faktu, iż perspektywa kulturowa pozwala uchwycić istotę uczenia się i wiedzy na poziomie kolektywnym (zespołowym). W tym kontekście – zarządzanie wiedzą to proces, w którym kultura organizacyjna jest jego rdzeniem. Składniki modelu kultury organizacyjnej to: podstawowe założenia, wartości, postawy, artefakty. Konfiguracja powyższych elementów, określająca rodzaj kultury organizacyjnej –determinuje styl zachowań i funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Badania tych zależności podkreślają wpływ kultury organizacyjnej na strategię przedsiębiorstwa i jego osiągnięcia. Kulturę organizacyjną tworzą określone wartości. Dla dzielenia się wiedzą istotne znaczenie mają wartości dotyczące władzy i autorytetu. Wartości i postawy związane z dystansem władzy – powodują emocjonalną barierę w kontaktach pomiędzy podwładnymi a przełożonymi. Zainteresowanie kulturą organizacyjną sprawia, iż poszukuje się sposobów wykorzystania wiedzy w zarządzaniu. Koncepcja zarządzania wiedzą wymaga uwzględnienia istniejących uwarunkowań kulturowych oraz potrzebę kształtowania odpowiednich wartości i zachowań w przedsiębiorstwie<sup>66</sup>.

Mając na uwadze różnorodność kultury organizacyjnej w zależności od jej przeznaczenia wyróżnia się kulturę: władzy, ról, zadań, indywidualności, ciężkiej pracy - twardej gry, gry o najwyższą stawkę, procesów. Istnieje cała gama narzędzi pomiarowych kultury organizacyjnej. Badania zmierzające do określenia charakteru kultury

---

<sup>65</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą – Koncepcja i narzędzia*, Wyd. Difin Sp. z o. o., W-wa 2000 r., s. 138 – 140.

<sup>66</sup> A. Glińska – Neweś, *Kulturowe...*, op. cit., s. 138 – 144.

w przedsiębiorstwie dzielimy na klasyfikujące i profilujące. Badania klasyfikujące - mają na celu zaszukanie organizacji według wybranej typologii, pozwalają określić – typ kultury danej organizacji. Ukazują aktualny stan rzeczy, umożliwiają ustalenie pożądanych zmian kulturowych. Badania profilujące – służą do skonstruowania profilu organizacji z wykorzystaniem szerokiej gamy norm, zachowań, wartości. Dzieli się na badania: efektywnościowe, opisowe, spójnościowe. Narzędzia do pomiaru kultury organizacyjnej można wykorzystywać w różnych celach, do: monitorowania, oceniania zmian, rozpoznawania kultur zespołów, usprawnianie przebiegu fuzji i przejęć<sup>67</sup>.

Zmiana – to pojęcie charakteryzujące się niepewnością i nieprzewidywalnością. Różnie oddziałuje na ludzkie życie, budzi wśród nich opór o podłożu emocjonalnym. Każde przedsiębiorstwo w swoim funkcjonowaniu doświadcza zmian wewnętrznych i zewnętrznych. Ze względu na okres, jaki one obejmują - wyróżnia się zmiany: stopniowe – stabilność rynków, powtarzalność sytuacji i duża przewidywalność zdarzeń, nieregularne stopniowe – sytuacja komplikuje się oraz skokowe – całkowite zachwianie równowagi rynkowej. Chcąc umiejętnie zarządzać zmianą musimy zrozumieć, jak pracownicy odbierają ją w sensie emocjonalnym i poznawczym. W nastawieniu do zmiany, przechodzą kolejno jego fazy – od indywidualnej zdolności do odnalezienia się w nowej sytuacji. Fazy te, to: szok, negacja, depresja, rezygnacja, przymiarka, konsolidacja i przyswojenie. Powody, dla których emocjonalny odbiór zmiany stanowi opór wobec niej, to: pracownicy boją się utraty w jej wyniku czegoś cennego, nieporozumienie, niedoinformowani, brak zaufania, niejednoznaczna ocena sytuacji, mała tolerancja na zmianę<sup>68</sup>.

Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwach wynika z rosnącej zmienności otoczenia i nowych wyzwań do zmian sposobu widzenia źródeł przewagi konkurencyjnej. Zmiany zachodzą na poziomach: indywidualnym, grupowym i organizacyjnym. Są one uwarunkowane reakcją jednostki na tę zmianę. Indywidualne reakcje na zmianę to proces, którego fazy przebiegają w różnym tempie i z różną intensywnością, zachowując niezmienną kolejność tj.: bezruch, minimalizacja, depresja, przyzwolenie, sprawdzanie, poszukiwanie znaczenia. Pełnią ważną funkcję w procesie akceptacji zmiany. Źródła oporu wobec zmian mogą mieć podłoże: ekonomiczne, koleżeńskie, prestiżowe, ambicjonalne. Bowiem, proces zmian nie zawsze zmierza w prostej linii do jego akceptacji przez pracowników. Do źródeł należą również przyczyny związane z kulturą organizacyjną. Istotne jest – dążenie do pełnego

---

<sup>67</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 246 – 249.

<sup>68</sup> Tamże, s. 272 – 276.

informowania pracowników o potrzebie, charakterze i konsekwencjach zmiany oraz zagwarantowanie partycypacji w procesie jej planowania<sup>69</sup>.

Jedną ze strategii zarządzania zmianą - jest trzyfazowy model zakładający, iż przedsiębiorstwo potrzebuje pewnej, choćby przejściowej stabilizacji. Pomaga on jednostkom, grupom i organizacjom a jego fazy, to: rozmrożenie, zmiana i zamrożenie. Rozmrożenie – swobodne, luźne traktowanie dotychczasowych wzorców zachowań, modeli myślowych i sposobów patrzenia na problemy. Zmiana – wprowadzenie nowych sposobów działania, struktur, strategii, nowego typu zachowań i postaw. Zamrożenie – stabilizacja nowych wzorców i schematów postępowania. Model ten kładzie nacisk na stabilizację, która nie sprawdza się w przypadku zmian o charakterze skokowym. Narzędziem opisującym dynamikę zmiany w dowolnej sytuacji – jest analiza pola sił, która polega na identyfikacji sił napędzających i hamujących zmianę. Dzięki czemu, można wzmocnić siły napędzające i ograniczyć wpływ sił hamujących pokonując problemy, by proces zmiany zmierzał we właściwym kierunku. Metody na przezwycięzenie oporu w procesie zmiany: edukacja, perswazja, współuczestnictwo, wspieranie, negocjacje, uzgodnienia, manipulacja, przymus<sup>70</sup>.

Programy szkoleniowo – rozwojowe decydujące o powodzeniu strategii zarządzania zmianą zapewniają pracownikom wiedzę, umiejętności i wsparcie w odnalezieniu się w procesie zmiany. W procesie zarządzania zmianą wykorzystuje się techniki analityczne do identyfikacji potrzeb szkoleniowych na poziomie pracowników i stanowisk. Jest to analiza: zadań i zdarzeń składających się na funkcjonowanie firmy, zorientowana na problemy, umiejętności, uchybień i wymogów w zakresie uczenia się. Znając potrzeby szkoleniowe opracowuje się programy szkoleniowo – rozwojowe przy zastosowaniu strategii: szkolenie w ramach pracy, kursy wewnętrzne i zewnętrzne, samokształcenie. W sprawdzaniu ich skuteczności służą przeprowadzane okresowo oceny pracowników według metod: kwestionariusze zadowolenia, testy określające postępy kursantów, wywiady z kursantami<sup>71</sup>.

Istotną rolę w zarządzaniu zmianą, jako narzędzie zwiększające chęć do pracy i zaangażowanie – odgrywają systemy motywacyjne. Opierają się one na założeniu, iż im bardziej pracownicy przykładają się do pracy, tym lepsze wyniki osiągają, za które zostają odpowiednio wynagrodzeni. Na wynagrodzenia uzależnione od osiągniętych wyników składają się - świadczenia dodatkowe, wyróżnienia i premie za: indywidualną lub zbiorową produktywność, uzależnione od wyników przedsiębiorstwa lub od indywidualnego

---

<sup>69</sup> A. Glińska – Neweś, *Kulturowe...*, op. cit., s. 108 – 112.

<sup>70</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 278 – 280.

<sup>71</sup> Tamże, s. 285 – 289.

sprawowania. Przedsiębiorstwo może wyróżniać pracowników za wkład w proces zmiany, np.: medale, odznaki i dyplomy za wyjątkowe dokonania, nagrody pieniężne. Istotnym elementem systemu motywacyjnego wpływającym na zwiększenie aktywności i zaangażowania pracowników w proces zmiany – są świadczenia dodatkowe w formie np.: służbowy samochód, elastyczne godziny pracy, komfortowe biuro, opieka medyczna w prywatnej placówce, zajęcia sportowe, dofinansowanie kosztów nauki.

Zarządzanie zmianą kulturową obejmuje fazy: identyfikacja rzeczywistych norm kulturowych, sprecyzowanie nowego kierunku, ustanowienie nowych norm kulturowych, ustalenie rozbieżności między bieżącymi a docelowymi normami, usunięcie istniejących rozbieżności. Kluczową rolę w zarządzaniu zmianą kulturową odgrywają elementy – przywództwo i polityka kadrowa. Liderzy poprzez własne postępowanie, mają ogromne możliwości wpływania na pracowników. Regularnie i konsekwentnie prezentują symboliczne zachowania, które obejmują sposób wykorzystania czasu pracy. W ten sposób umacniają określone przekonania, wartości i założenia. Aby przyspieszyć proces zmiany kulturowej – mogą posłużyć się ceremoniami. Istotne jest stworzenie nowych ceremonii, ucieleśniających przekonania i wartości uznane, jako przyszłościowe, np. przyjęcie nowego pracownika, wywyższanie w celu wynagrodzenia pracownika, degradacja w celu napiętnowania, pozbycie się pracownika przeciwnego zmianie. Skuteczną rolę w umacnianiu pożądanых norm, wartości, przekonań – odgrywają umiejętne posunięcia polityki kadrowej. Toteż, w celu przeprowadzenia zmiany kadrowej konieczna może okazać się zmiana zasad: naboru i selekcji, wdrażania, socjalizacji i szkolenia, okresowej oceny i funkcjonowania systemów motywacyjnych nowo przyjmowanych pracowników<sup>72</sup>.

Kluczową rolę w sprawnym przeprowadzeniu procesu zmiany odgrywają umiejętności i zdolności dobrego przywódcy. Potrafi on, zachęcić pracowników do działania atrakcyjną wizją przyszłości, dając im energię i wiarę we własne siły niezbędne do jej realizacji. Dobry przywódca wnosi istotny wkład w formułowanie celów, oczekiwań oraz przekonywanie pracowników o ich słuszności. Przywódcy koncentrują się na wytyczaniu kierunków, tj. zgraniu, motywowaniu i inspirowaniu pracowników. Zaś, menedżerowie na działaniach związanych z formalną strukturą i celami przedsiębiorstwa. Podstawowe umiejętności potrzebne do ZZL w procesie zmiany, to: generowanie energii poprzez motywację, ukierunkowanie energii poprzez przywództwo i oddanie dla sprawy. Jeśli pracownicy nie przyjęli wizji, czy celu z oczekiwanym zaangażowaniem, wówczas wykorzystuje się

---

<sup>72</sup> Tamże, s. 285 – 294.

umiejętności przywództwa sytuacyjnego. Aby skutecznie wpłynąć na pracowników – ich gotowość do działania należy rozpatrywać w aspekcie: zawodowym, tj. wiedza, umiejętności, doświadczenie oraz psychicznym, tj. pewność siebie, zapał, motywacja. Znając możliwości zespołu – wybiera się odpowiedni do sytuacji styl przywództwa. Przy niskiej gotowości zawodowej i psychicznej – daje się zespołowi odpowiednie wsparcie, instruowanie i konsultowanie. Z kolei, przy wysokiej gotowości zespołu – daje się swobodę, stosując wspieranie i delegowanie, które wynika z wzajemnego zaufania.

Zaangażowanie – to cenny zasób, który przejawia się w zachowaniu i postawach prezentowanych przez pracowników w miejscu pracy. To rzeczywiste podejście pracownika i przedsiębiorstwa do stosunku pracy. Jego elementy, to: sprawiedliwość, zaufanie i dotrzymywanie słowa. Bez zaangażowanego podejścia personelu – nie ma pomyślnego wdrażania rozwiązań z zakresu zarządzania wiedzą i stymulowania zachowań sprzyjających dzieleniu się wiedzą. Ponieważ przedsiębiorstwo oparte na wiedzy jest zależne od zaangażowania i pomysłowości swoich pracowników – musi ono dbać o procesy wewnętrzne i ich wiarygodność. Zaangażowanie pracownika powstaje w wyniku trzech etapów: podporządkowanie, identyfikacja i internalizacja<sup>73</sup>.

## 2.6. Wykorzystywanie wiedzy

Istotą zarządzania wiedzą - jest jej produktywnie wykorzystanie w procesie tworzenia zysku przedsiębiorstwa. Wykorzystywanie wiedzy – to ostatni i kluczowy element cyklu zarządzania wiedzą. Ze względu na tak istotne jego znaczenie – pozostałe elementy tego cyklu są od niego zależne. Lokalizacja, pozyskiwanie, rozwijanie, dzielenie, rozpowszechnianie – to procesy, które powinny zawsze uwzględniać wymagania osób wykorzystujących wiedzę. Dlatego, jednym z podstawowych zadań zarządzania wiedzą jest umożliwienie pracownikom przedsiębiorstwa – wykorzystywania jego wiedzy. Wiedza, która nie znajduje zastosowania w praktyce – jest bezużyteczna. Zatem, wykorzystywanie wiedzy – to zadanie polegające na dostarczaniu wiedzy i respektowaniu potrzeb jej potencjalnych użytkowników, jako klientów. Użytkownicy zaakceptują nową wiedzę i będą wykorzystywać nowe umiejętności, gdy dostrzegą wynikające z tego korzyści. Niestety, nawet pomyślne lokalizowanie i udostępnianie wiedzy – nie gwarantuje wykorzystania jej w przedsiębiorstwie. Ponieważ wiele barier stoi na przeszkodzie korzystania z zewnętrznych zasobów wiedzy. Toteż, ważne jest pełne wykorzystywanie zasobów intelektualnych

---

<sup>73</sup> Tamże, s. 276 – 277, 280 – 282.

przedsiębiorstwa. Równie istotna jest techniczna strona podejmowanych w tym celu działań – właściwe wykorzystanie nośników danych i urządzeń rejestrujących informacje.

Należy pamiętać, że najlepszą miarą sukcesu zarządzania wiedzą jest zastosowanie jej w działaniu. Bowiem, tylko praktyczne wykorzystywanie wiedzy daje widoczne rezultaty. Dlatego, priorytetowym zadaniem każdego procesu zarządzania wiedzą - powinno być wykorzystywanie wiedzy jednostek i grup dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Do wykorzystywania wiedzy należy zachęcać pracowników, udostępniając im odpowiednie jej zasoby i stwarzając odpowiednie warunki jej wykorzystania. Wiedza powinna być postrzegana, jako potencjał wykorzystywany dla ogólnego dobra przedsiębiorstwa przez wszystkich pracowników. W przedsiębiorstwie jest wykorzystywana efektywniej, im bardziej powiązane są ze sobą poszczególne procesy zarządzania wiedzą. Korzystanie z jej źródeł zależy od ich dostępności i wygody użytkownika. System przyjazny dla niego charakteryzuje się prostotą obsługi, szybkością działania i kompatybilnością z innymi systemami<sup>74</sup>. Proces wykorzystywania wiedzy – to efekty zarządzania wiedzą, czyli dążenie do nieosiągalnego ideału organizacji uczącej się oraz pomnażanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Wiedza urosła do rangi najważniejszego pod względem strategicznym zasobu przedsiębiorstwa. Dlatego zdolność organizacji do uczenia się szybciej od konkurentów oraz pełne wykorzystanie kapitału intelektualnego – okazuje się jedyną, trwałą formą przewagi konkurencyjnej.

Potrzeba stworzenia organizacji uczącej się wynika z warunków środowiskowych. Stwarzają one zapotrzebowanie na nowe, bardziej elastyczne formy organizacji o większej zdolności reagowania na zmiany. Koncepcja organizacji uczącej się – to pogląd, iż szanse udanej adaptacji do zmiany są duże, jeśli w organizacji przebiega odpowiedni proces uczenia się. Ma szczególne cechy i opiera się na założeniach, które odróżniają ją od innych organizacji. Te założenia to: uczenie się jest wartością i jest procesem ciągłym bez początku i końca. Ilość i jakość uczenia się są większe, gdy jest on procesem świadomym i zależą od możliwości dzielenia się wiedzą z innymi. Cechy tej organizacji, to: klimat, zachęcający do uczenia się i rozwijania swojego potencjału, rozszerzanie kultury uczenia się, strategia rozwoju zasobów ludzkich, ciągły proces transformacji organizacji. Ucząca się organizacja uczy, jak:

- wykorzystać uczenie się do realizacji celów, unikać powtarzania błędów,
- upowszechniać informacje nakłaniające do działania,

---

<sup>74</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 44, 211 – 219.

- wiązać efekty jednostki z efektami organizacji, nagrody z miernikami efektów,
- tworzyć struktury i procedury wspierające proces uczenia się.

Jednym z działań organizacji uczącej się jest szybkie przetwarzanie danych na użyteczną wiedzę, inwestowanie w eksperymentalne uczenie się – uczy dzięki sukcesom i porażkom<sup>75</sup>.

Organizacje, które systematycznie uczą się, tworząc nową wiedzę – często odnoszą sukces. Najważniejszy biznes organizacji tworzącej wiedzę – to ciągła innowacja, upowszechnianie i wcielanie jej w nowe technologie i produkty. Uczenie się na pierwszym poziomie, czyli tzw. pojedyncza pętla – ma na celu poprawę poziomu robienia. Na drugim poziomie, czyli tzw. podwójna pętla – sięga do niewypowiedzianej wiedzy jednostki, by zmienić reguły rządzące działaniami niższych poziomów. Zatem organizacja, w której nie występuje „podwójna pętla” – nie jest organizacją uczącą się. W organizacji uczącej się zadaniem jest zrozumienie procesów kierujących ludzkim zachowaniem i jego zmianami. Zakres jej działań to: systematyczne rozwiązywanie problemów, eksperymentowanie, uczenie się na podstawie własnych zdobytych doświadczeń i innych osób, transfer wiedzy.

Systematyczne rozwiązywanie problemów – w fazie ich diagnozowania stosuje się metodę naukową – tzw. generowanie hipotez. Decyzje podejmowane są na podstawie danych, wykorzystywanie prostych narzędzi statystycznych w celu organizowania danych i wniosków. Eksperymentowanie – przy rozwiązywaniu problemów wewnętrznych, wykorzystuje się metodę naukową w celu poszukiwania nowej wiedzy i jej testowania. Eksperyment przybiera jedną z dwóch form: programy ciągłe, jednorazowe projekty demonstracyjne. Eksperymentowanie ma na celu przejście od wiedzy powierzchownej do głębokiego zrozumienia. Uczenie się z wcześniejszych doświadczeń - to przegląd sukcesów i niepowodzeń. Kolejne działanie, to uczenie się od innych. Nowe perspektywy i intuicje uzyskujemy sięgając poza bezpośrednie otoczenie organizacji. Podejście zwane poszukiwaniem punktów odniesienia – odkrywa najlepszą praktykę, analizuje ją i dostosowuje do własnych potrzeb i wdrażania. Ostatnim z działań jest transfer wiedzy. Nabyta wiedza musi być szybko i wydajnie rozpowszechniana w organizacji. Celowi temu służą środki: sprawozdania, programy rotacji stanowisk, edukacja i szkolenie. Są one potężnymi narzędziami transferu wiedzy, a ich efektywność jest powiązana z jej wdrażaniem<sup>76</sup>.

---

<sup>75</sup> O. Lundy, A. Cowling, przekład G. Luczkiewicz, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna – Dom Wyd. ABC, Kraków 2000, s. 277 – 281.

<sup>76</sup> Tamże, s. 281 – 284.



Zapotrzebowanie na szybkie pozyskiwanie wiedzy przez podmioty gospodarcze – przyczyniło się do powstania koncepcji organizacji uczącej się. Koncepcja organizacji uczącej się polega na praktykowaniu dyscyplin: zbioru teorii, praktyk wprowadzonych do funkcjonowania organizacji. Prowadzą one do pozyskiwania przez pracowników umiejętności i kompetencji wspomagających proces uczenia się organizacji, jako całości. Dyscypliny organizacji uczącej się, to: mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólna wizja, zespołowe uczenie się, myślenie systemowe. Opierając się na tych dyscyplinach, przedstawia się cechy charakterystyczne organizacji uczącej się. Zaliczmy m.in. do nich: uczące się podejście do strategii, informacyjność, wymiana wewnętrzna, elastyczność wynagrodzeń i struktur, nauka międzyzakładowa, klimat sprzyjający uczeniu się, możliwości rozwoju dla wszystkich. Dzięki koncentracji na procesach uczenia się odnoszą one sukcesy rynkowe<sup>77</sup>.

Model brytyjski zarządzania wiedzą – koncepcja przedsiębiorstwa uczącego się opiera się na trzystopniowej hierarchii. Ujmuje zasady uczenia się poprzez działanie, krytycznie wyraża się o cyklu nieuczenia się, zorientowanym na działaniu. Składa się z poziomów, tj. polityki organizacyjnej, strategii i działalności operacyjnej. Organizacyjne uczenie się przyjmuje na tych poziomach – formę cyklu dwupętłowego. Model ten, zapewnia przetwarzanie i scalanie informacji - poprzez umieszczenie zarządzających przedsiębiorstwem w centrum procesów uczenia się. Oznacza to, że odpowiedzialność za uczenie się organizacji w znacznym stopniu spoczywa na jej kierownictwie. Model behawioralny przedstawia zagadnienie organizacji uczącej się, w której rola menedżerów polega na identyfikowaniu czynników stymulujących zachowanie pożądane i tworzeniu mechanizmów zapobiegających zachowaniom niepożądanym. Przedsiębiorstwo uczące się, to organizacja ułatwiająca wszystkim pracownikom – uczenie się i nieustannie przeobraża się. Widać wyraźny wpływ koncepcji uczenia się poprzez: działanie, uczenia się dwupętłowego i zarządzania jakością. Składa się z pięciu elementów: strategia, spoglądanie do wewnątrz, struktury i na zewnątrz, możliwości uczenia się.

Model japoński zarządzania wiedzą – koncepcja przedsiębiorstwa generującego wiedzę opiera się na założeniu, iż innowacje są kluczowe dla jego przetrwania. Istotnym trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej – jest wiedza. Proces tworzenia nowej wiedzy poprzez przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną i na odwrót – uznaje się za najważniejszy element generowania wiedzy. Przedsiębiorstwo do tego celu wykorzystuje procesy, tj.: socjalizację, kombinację, werbalizację i internalizację. Jednakże, do powstania nowej wiedzy

---

<sup>77</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Difin, W-wa 2004, s. 163 – 166.

dochodzi tylko w wyniku dwóch z nich, tzn. gdy wiedza ukryta zmienia się w jawną lub odwrotnie. Przedsiębiorstwo generujące wiedzę nieustannie weryfikuje to, co uważa za oczywiste. Wymianie i upowszechnianiu wiedzy najbardziej sprzyja jego struktura, charakteryzująca się nadmiarem organizacyjnym<sup>78</sup>.

Model organizacji uczącej się konkurencyjnie – to perspektywa instytucjonalna, gdzie konkurencja i zmiana strategiczna są ze sobą ściśle powiązane. Oznacza to, że organizacyjnego uczenia się nie można rozpatrywać w oderwaniu od kwestii konkurowania. Zaś, sukces leży w dostosowaniu przedsiębiorstwa do otoczenia. Organizacja ucząca się konkurencyjnie – to nieustannie ewoluujące przedsiębiorstwo, dostosowujące się do otoczenia. Model ten łączy aspekty: organizacyjnego uczenia się i strategii. Organizacyjne uczenie się rozpatrujemy w kategoriach uczenia się: zachowawczego i poznawczego. Model ten opiera się na spostrzeżeniu, iż uczenie się samo w sobie nie wystarcza do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Obejmuje on pięć sił o charakterze zewnętrznym i dwie przeciwstawne o charakterze wewnętrznym. Do sił zewnętrznych należy nacisk na: orientację wiążącą się z wizją strategiczną, efektywność, biegłość, koncentrację, innowacje. Pozostałe siły, to wewnętrzne o charakterze kulturowym, tj. duch współpracy i rywalizacji. Organizacje uczące się konkurencyjnie przywiązują dużą wagę do uczenia się – w wymiarze jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym<sup>79</sup>.

Zarządzanie niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa – odbywa się za pośrednictwem zarządzania kapitałem intelektualnym i wiedzą. Obie te koncepcje są ze sobą powiązane, współlistnieją, mają wspólne cechy. Realizacja złożonego procesu zarządzania wiedzą - wymaga efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym, jako świadomego efektu kreowania wartości dodanej na podstawie aktywów niematerialnych. Jego pomiaru dokonujemy za pomocą określonych wskaźników, specyficznych systemów pomiaru – mierniki finansowe i metody rachunkowości zasobów ludzkich. Modele zarządzania kapitałem intelektualnym obrazują wieloaspektowość i różnorodność aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa. Proces ten, składa się z: identyfikacji elementów, pomiaru, wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego, to złożony system zależności<sup>80</sup>.

Kapitał intelektualny – to baza pojęciowa, dotycząca pomiaru wiedzy organizacji. Przedsiębiorstwo rozwija się dzięki niewidocznym aktywom intelektualnym. Wartości intelektualne, to dominujący zasób organizacji gwarantujący jej przyszły wzrost – kapitał

<sup>78</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 311 – 317.

<sup>79</sup> Tamże, s. 317 - 321.

<sup>80</sup> G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 231 – 232.

intelektualny. Oznacza on posiadaną: wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami, umiejętności zawodowe dające przewagę konkurencyjną na rynku. Składa się on z kapitału: ludzkiego, strukturalnego i klienckiego. Kapitał ludzki, to wiedza i doświadczenie pracowników przedsiębiorstwa, dynamika inteligentnej organizacji w zmieniającym się otoczeniu konkurencyjnym. Zdobywanie nowych umiejętności, dzielenie się wiedzą doświadczonych pracowników, kreatywność i twórczość organizacji. Kapitał strukturalny – to wspierająca infrastruktura kapitału ludzkiego, zdolność organizacji do przesyłania i przechowywania materiału intelektualnego. Relacja między kapitałem strukturalnym a ludzkim jest dwukierunkową dynamiką – kapitał ludzki jest tym, co buduje kapitał strukturalny. Im lepszy jest kapitał strukturalny, tym lepszy kapitał ludzki. Do kapitału strukturalnego zaliczamy np.: koncepcje organizacyjne, patenty, dokumentację, licencje, prawa autorskie. Składa się z kapitału: organizacyjny, innowacyjny i procesów. Kapitał kliencki – umiejętność przekształcenia kapitału ludzkiego i strukturalnego w przewagę na rynku. To procesy tworzące: lojalność, przepływ wiedzy, jakość relacji, zaangażowanie w życie klientów. Te wartości intelektualne umieszczone są w raportach rocznych o stanie kapitału intelektualnego. To forma opisu zmian w zasobach intelektualnych. Dzięki nim planuje się rozwój kadr, strategie i działania operacyjne. Menedżer wiedzy musi zachęcić pracownika, by wypożyczył: swoje umiejętności, wiedzę i doświadczenia<sup>81</sup>.

Mierzenie kapitału intelektualnego – to rozwinięcie istniejących metod oceny efektywności przedsiębiorstwa w sferze ZZL. Wyróżniono trzy podejścia. Pierwsze polega na znalezieniu miarodajnych i użytecznych wskaźników, opisujące najistotniejsze z punktu widzenia przedsiębiorstwa aspekty ZZL. Drugie podejście, to opracowanie mierników, których zastosowanie przyniesie korzyści przewyższające wysiłki i pieniądze włożone w zgromadzenie potrzebnych danych. Trzecie podejście do oceny przedsiębiorstwa w wymiarze ZZL opiera się na benchmarkingu. Polega na porównywaniu przedsiębiorstwa z innym z tej branży, pod względem wybranych elementów. Pozwoli to ustalić, czy określone praktyki w sferze zasobów ludzkich mieszczą się w właściwych normach. Obecnie istnieje wiele modeli kapitału intelektualnego, lecz żaden nie został w pełni zaakceptowany<sup>82</sup>.

Pierwszym podejściem do kapitału intelektualnego była strategiczna karta wyników. Poza tradycyjnym wymiarem finansowym uwzględnia inne wymiary przedsiębiorstwa, jak: klientów, finansowy, wewnętrznych procesów, innowacji i uczenie się, co pozwala

<sup>81</sup> A. Błaszczuk, J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. S G H, W-wa 2003, s. 73 – 78.

<sup>82</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 339 – 343.

kierownictwu ocenić jego efektywność na pierwszy rzut oka. Model ten dostarcza wskaźników, ułatwiających rozpoznanie związków przyczynowo – skutkowych, analizowanie czynników determinujących osiągnięte wyniki. Z kolei, model Sullivana opiera się na kapitale ludzkim. Pojęcie to jest definiowane, jako zdolność pracowników, podwykonawców, dostawców – do rozwiązywania problemów klienta. Wynika ona ze zbiorowych doświadczeń i umiejętności pracownika. Model Brookinga wyróżnia aspekty kapitału intelektualnego, są to zasoby: rynkowe – klienci, kanały dystrybucyjne, marki, złożone zamówienia; kompetencyjne – zdolność do rozwiązywania problemów; własności intelektualnej – znaki handlowe, patenty, prawa autorskie; infrastrukturalne – bazy danych, procesy, kultura, systemy łączności<sup>83</sup>.

Zbiorowe doświadczenia i umiejętności przedsiębiorstwa tworzą jego aktywa intelektualne. Przyjmują formę: danych, procesów, dokumentów, rysunków, oprogramowania, wynalazków. Jest to wiedza ujęta w postaci skodyfikowanej, opisowej, materialnej. Przedsiębiorstwo może zastrzec sobie prawo własności tych aktywów, poprzez: prawo autorskie, patenty, znaki i tajemnice handlowe. W gospodarce uzależnionej od wiedzy, strategiczne zarządzanie własnością intelektualną prowadzi – do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Formą własności intelektualnej zapewniającą ochronę są patenty. Umożliwiają one pokaźne dochody z umów licencyjnych. Inna forma tej własności - to prawo autorskie. Oznacza, iż bez zgody właściciela nie można: rozpowszechniać, kopiować, prezentować publicznie określonego dzieła. Rzetelny audyt wiedzy pozwala wyodrębnić istniejącą w przedsiębiorstwie – wiedzę jawną i bardziej dynamiczną wiedzę ukrytą. W dziedzinie zarządzania wiedzą do audytu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa – podchodzimy na zasadzie łańcucha wartości, tj. z perspektywy przetwarzania informacji. Szacowanie aktywów w postaci wiedzy przynosi najlepsze efekty, bo uwzględnia przebieg istotnych procesów i kurs strategiczny przedsiębiorstwa. Ta metoda audytu składa się z etapów: analiza strategiczna i procesów, synteza<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup>Tamże, s. 343 – 347.

<sup>84</sup> Tamże, s. 349 – 356.

## Rozdział 3

### Założenia metodyczne własnych badań

#### 3.1. Cele i problematyka badań

Problematyka badań prezentowana w pracy obejmuje obszary ZZL i zarządzania wiedzą. Dotyczy ich wzajemnego wpływu i poszukiwania odpowiedzi na pytanie – na ile system ZZL jest przystosowany do potrzeb zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Czy i w jakim zakresie należy go ewentualnie zmodyfikować? Badania zorientowane na rozwiązanie tego problemu wymaga realizacji i osiągnięcia szczegółowych celów, którymi są:

1. Identyfikacja stosowanych przez przedsiębiorstwo modeli ZZL.
2. Ustalenie, czy przedsiębiorstwo ma w jasny sposób określone kompetencje ramowe oraz dostosowane do nich takie elementy ZZL, jak: rekrutacja i selekcja pracowników, system oceny pracowników, planowanie ścieżek kariery zawodowej oraz programy szkoleniowo - rozwojowe.
3. Zbadanie, jak przebiega proces pozyskiwania, rekrutacji i selekcji pracowników, a następnie ich wdrażanie do pracy w przedsiębiorstwie.
4. Zbadanie, jak funkcjonują systemy: oceniania, wynagrodzeń i motywowania pracowników w przedsiębiorstwie i ich skuteczności.
5. Zanalizowanie przedsięwzięć szkoleniowych w przedsiębiorstwie, dotyczących m.in. – jego misji i wartości, rozwijania umiejętności w zakresie technik i narzędzi rozwiązywania problemów oraz sposobów zarządzania wiedzą.
6. Ustalenie, jak wygląda w przedsiębiorstwie wspieranie i pomoc w kształtowaniu ścieżek kariery.
7. Zanalizowanie przebiegu procesu zwolnień i rotacji pracowników w przedsiębiorstwie. Ustalenie, czy i w jaki sposób przedsiębiorstwo stara się zachować wiedzę zwalnianych i odchodzących pracowników oraz skupia się na zatrzymywaniu i przywiązywaniu ich do przedsiębiorstwa.
8. Ustalenie, czy elementy składowe ZZL w przedsiębiorstwie – są w pełni dostosowane do wymogów kultury podporządkowanej wiedzy.
9. Sprawdzenie, czy wykorzystywana technologia informatyczna, infrastruktura pomieszczeń i klimat pracy umożliwiają wymianę pomysłów, informacji i wiedzy pomiędzy pracownikami i ich uczenie się.
10. Zbadanie, na ile pracownicy są przygotowani do realizacji zadań związanych z budowaniem wiedzy w przedsiębiorstwie, na jakiej wiedzy polegają przy

rozwiązywaniu problemów, na ile charakteryzuje ich jedność myślenia i czynników utrudniających dzielenie się wiedzą przez nich.

11. Ustalenie – na ile jest zaangażowane kierownictwo przedsiębiorstwa w proces wdrażania programów zarządzania wiedzą. Czy istnieje stosowna komórka organizacyjna, służąca do koordynacji tych procesów i czy zatrudnia pracowników wiedzy, a także czy przedsiębiorstwo podejmuje jakiegokolwiek inicjatywy w zakresie zarządzania wiedzą.

Realizacja wymienionych celów szczegółowych powinna umożliwić osiągnięcie głównego celu tej pracy, jakim jest – analiza przystosowania systemu ZZL do potrzeb zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

### **3.2. Hipotezy badawcze zastosowane w pracy**

Uwzględniając, tak postawione cele podjęto w pracy próbę zweryfikowania następujących hipotez badawczych:

1. ZZL jest ściśle powiązane z zarządzaniem wiedzą poprzez stałe budowanie relacji, narzędzi i procedur pozwalających identyfikować wpływ jednego obszaru na drugi. Dlatego, też zarządzanie wiedzą jest nowym wyzwaniem dla ZZL.
2. Wszystkie elementy (funkcje) ZZL powinny być w pełni dostosowane do wymogów kultury podporządkowanej wiedzy, gdyż ma to istotne znaczenie dla sprawnej realizacji zarządzania wiedzą.
3. Konieczność określenia kompetencji ramowych i postaw niezbędnych dla wykształcenia kultury podporządkowanej wiedzy – ma uwzględniać postawy sprzyjające generowaniu i wymianie wiedzy oraz cele przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania wiedzą. Do tych kompetencji należy dostosować inne funkcje ZZL.
4. Realizacja procesu rekrutacji i selekcji pracowników pomaga w wyłonieniu najlepszych kandydatów z punktu widzenia zarządzania wiedzą.
5. Proces wdrażania nowych pracowników w ich obowiązki jest istotny ze względu na: kontakty międzyludzkie w nabywaniu i wymianie wiedzy, zapoznanie się z ich potencjałem w tym zakresie, jak i potrzeby rozwoju osobistego.
6. System oceny pracowników, oprócz podstawowych kryteriów winien obejmować ocenianie pracowników za ich wkład w rozwój organizacyjnych zasobów wiedzy, uwzględniając elementy wiedzy: pozyskiwanie, dzielenie się, powtórne wykorzystanie i rozwijanie.
7. Najbardziej motywacyjnymi elementami ZZL zachęcającymi pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu wiedzą, są systemy: szkoleń, doskonalenia pracowników

- i kadry menedżerskiej, wynagrodzeń, rekrutacji i selekcji. Skuteczny program motywacji sprawia, iż wiedza ludzi bywa doceniana i wynagradzana, a zmotywowani pracownicy chętnie dzielą się swoją wiedzą.
8. Wykorzystywana technologia informatyczna, infrastruktura pomieszczeń i klimat pracy – umożliwiają wymianę pomysłów, informacji i wiedzy pomiędzy pracownikami a, także stwarzają środowisko sprzyjające uczeniu się.
  9. Szkolenia rozwijając potencjał intelektualny pracowników w aspekcie ogólnym i kierunkowym – dostarczają wiedzę, przyczyniając się do poprawy jakości i efektywności prac, skłaniają ich do dzielenia się zdobytą wiedzą.
  10. Planowanie i kształtowanie ścieżek kariery zawodowej w przedsiębiorstwie – wymaga od pracodawcy i pracowników ciągłego uzupełniania swej wiedzy i umiejętności. Wspieranie i pomoc w tym zakresie, to zadanie dla działu zasobów ludzkich.
  11. Zachowanie posiadanej wiedzy, to najważniejsza sprawa dla przedsiębiorstwa, gdyż stanowi ona cenny zasób zawarty w bazowych aktywach przedsiębiorstwa oraz w zatrudnionych i odchodzących pracownikach. Dlatego powinno ono skoncentrować się głównie na metodach zatrzymywania i przywiązywania najcenniejszych pracowników przedsiębiorstwa.
  12. W przedsiębiorstwie wdrażającym inicjatywy z zakresu zarządzania wiedzą – kierownictwo jest w pełni zaangażowane w ten proces, tworzone komórki organizacyjne odpowiedzialne są za: pozyskiwanie, przetwarzanie, organizowanie, przekazywanie informacji i wiedzy, a dominującą grupę wśród zasadniczych zasobów pracy stanowią pracownicy wiedzy.
  13. Przedsiębiorstwo o sprawnym systemie ZZL – kładzie nacisk na procesy wykorzystywania i wspierania zarządzania wiedzą, zapewniając szeroki dostęp pracownikom do wiedzy oraz proces pozbywania i pozyskiwania wiedzy.

### **3.3. Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa**

Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Spółka z o. o. w Nowym Sączu (MPEC) – jest nowoczesnym przedsiębiorstwem energetycznym. Powstało ono w grudniu 1996 roku, jako efekt restrukturyzacji Miejskiego Przedsiębiorstwa Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej. Jego siedziba znajduje się przy ulicy Wiśniowieckiego 56 w Nowym Sączu a zakresem swego działania obejmuje Nowy Sącz i Stary Sącz. Zatrudnia około 150 pracowników, w tym 40 pracowników administracyjnych i około 110 pracowników związanych bezpośrednio z produkcją. Przedsiębiorstwo to, specjalizuje się w wytwarzaniu

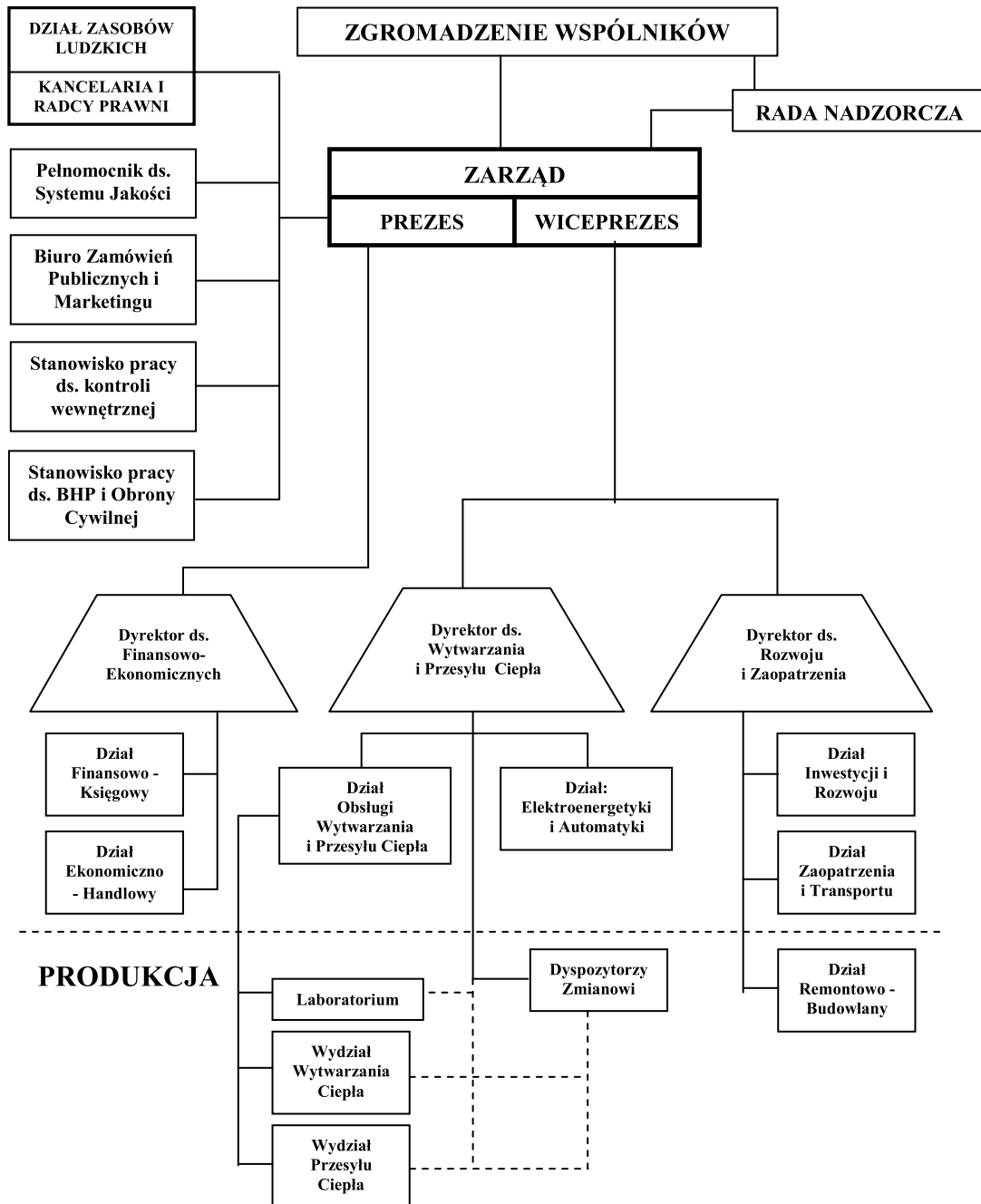
i przesyła energię cieplną dla celów centralnego ogrzewania i do podgrzewu centralnej ciepłej wody. Na prowadzoną działalność posiada koncesję. Działalność jest prowadzona poprzez: eksploatację, konserwację i remonty własnych urządzeń ciepłowniczych, planowanie i prowadzenie nowych inwestycji w zakresie ciepłownictwa. Współdziała w planowaniu i koordynowaniu rozwoju systemu ciepłowniczego na terenie miasta Nowego Sącza i Starego Sącza. Ponadto, Spółka ta świadczy dodatkowe usługi m.in.:

- a) sprzedaż węgla,
- b) usługi transportowo-sprzętowe (przewóz mebli i innych rzeczy, roboty ziemne),
- c) eksploatacja i nadzór nad kotłowniami gazowymi i olejowymi,
- d) remonty, usuwanie awarii inst. wewnętrznych c.o. i c.c.w. oraz sieci i węzłów cieplnych,
- e) roboty elektryczne, ogólnobudowlane, wykończeniowe,
- f) usługi laboratoryjne, tokarskie, ślusarskie i spawalnicze,
- g) odśnieżanie, usuwanie śniegu i nawisów lodowych.

Do strategicznych celów tego przedsiębiorstwa zalicza się m. in.: rozbudowa systemu ciepłowniczego wraz z jego modernizacją, zwiększenie sprawności i modernizacja dużych źródeł ciepła, poprawa stanu powietrza, polepszenie ekonomiki produkcji energii cieplnej. Wysoko wyspecjalizowana kadra MPEC zapewnia pełną obsługę, konserwację i remonty urządzeń produkcyjnych zlokalizowanych w jego kotłowniach. Prowadzi stały monitoring procesów produkcyjnych, co pozwala specjalistom dbać o to, by produkcja ciepła odbywała się z jak najmniejszą szkodą dla środowiska naturalnego. Spółka ta czyni starania, by była postrzegana, jako przyjazne klientom i środowisku przedsiębiorstwo. Zmienia swe oblicze - stając się znaczącym i nowoczesnym przedsiębiorstwem na mapie Nowego Sącza. W tym celu, dokonuje m.in. technologicznych modernizacji starych urządzeń na nowe, aby spełniały wszystkie wymagania, przewidziane prawem europejskim dla przedsiębiorstw energetyki cieplnej. Co roku dla poprawienia sprawności urządzeń są modernizowane urządzenia ciepłownicze i sieci. Ponadto, takie działania modernizacyjne są prowadzone w celu zmniejszenia emisji zanieczyszczeń do atmosfery. MPEC Sp. z o. o. w Nowym Sączu otrzymało dofinansowanie ze środków Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007 – 2013, na realizację projektu – Modernizacja części systemu ciepłowniczego – ciepłowni Millennium i sieci ciepłowniczej na osiedlu Gołąbkowice. Celem tego projektu jest zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego miasta oraz ograniczenie strat energii. Wynik finansowy tej Spółki jest korzystny i jest to efektem dużej dyscypliny w zakresie



ponoszonych kosztów, a także niezawodności pracy pracowników, na których można polegać<sup>1</sup>.



**Rys. 3.1. Struktura organizacyjna MPEC Sp. z o.o. w Nowym Sączu** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: informacji uzyskanych w tym przedsiębiorstwie).

Władzami zarządzającymi Miejskim Przedsiębiorstwem Energetyki Ciepłej, jako Spółką z ograniczoną odpowiedzialnością w Nowym Sączu, są: Zgromadzenie Wspólników – Spółek, Rada Nadzorcza i Zarząd Spółki MPEC (rys. 3.1). Zgromadzenie Wspólników Spółek może mieć formę zwyczajną lub nadzwyczajną i podejmuje uchwały w sprawach

<sup>1</sup> <http://www.mpec.nsi.pl/modules/sections/index.php?op=viewarticle&artid=2> (data odczytu 11.12.2012r).

objętych porządkiem obrad. Na Zgromadzeniu tym, Miasto Nowy Sącz reprezentuje jego Prezydent lub osoba przez niego upoważniona. Do wyłącznych jego kompetencji należy m.in. rozpatrywanie i zatwierdzanie sprawozdań Zarządu Spółki, bilansu, rachunku zysków i strat za ubiegły rok. Podejmuje uchwały o podziale zysku i pokryciu strat, podwyższenie lub obniżenie kapitału Spółki. Zatwierdza regulamin Rady Nadzorczej oraz ustala zasady wynagradzania jej członków i członków Zarządu Spółki. Zatwierdza opracowane przez Zarząd a zaopiniowane przez Radę Nadzorczą – wieloletnie plany działalności Spółki. Bezpośrednio podporządkowanymi Zgromadzeniu Wspólników Spółek organami, są: Rada Nadzorcza i Zarząd Spółki MPEC. Rada Nadzorcza podejmuje uchwały w głosowaniu jawnym i sprawuje stały nadzór nad działalnością Spółki. Do jej uprawnień należy: zatwierdzanie rocznych i opiniowanie wieloletnich planów Spółki, ocena bilansu oraz rachunku zysków i strat. Powołuje i odwołuje członków Zarządu oraz zatwierdza na jego wniosek strukturę organizacyjną i regulamin organizacyjny Spółki. Kolejnym organem zarządzającym Spółką jest jego Zarząd, bezpośrednio podporządkowany Zgromadzeniu Wspólników a pośrednio Radzie Nadzorczej. Kieruje działalnością Spółki - zarządza jej majątkiem i reprezentuje ją na zewnątrz, zaciąga zobowiązania w jej imieniu w granicach określonych przez Radę Nadzorczą. Zarząd Spółki sporządza sprawozdania finansowe i z jej działalności. Poddaje je badaniu przez biegłego rewidenta i ocenie przez Radę Nadzorczą<sup>2</sup>.

Zarząd Spółki tworzą Prezes i Wiceprezes. Prezesowi Spółki MPEC bezpośrednio podporządkowane są następujące komórki organizacyjne: Pełnomocnik do spraw systemów jakości, Biuro zamówień publicznych i marketingu, Dział Zasobów Ludzkich – Kancelaria i Radcy Prawni Spółki oraz samodzielne stanowiska pracy: Głównego Specjalisty do spraw BHP i OC, Specjalisty do spraw kontroli wewnętrznej, a także Dyrektor do spraw finansowo – ekonomicznych wraz z stanowiskiem Głównego Księgowego Spółki. Pion ten zarządza komórkami: Działem finansowo – księgowym i Działem ekonomiczno – handlowym. Zaś, Wiceprezesowi Spółki bezpośrednio podporządkowani są: Dyrektor do spraw wytwarzania i przesyłu ciepła oraz Dyrektor do spraw rozwoju i zaopatrzenia. Pion Dyrektora do spraw wytwarzania i przesyłu ciepła zarządza bezpośrednio Działem obsługi wytwarzania i przesyłu ciepła oraz pośrednio komórkami produkcyjnymi, tj.: Laboratorium, Dyspozytorzy zmianowi, Wydział wytwarzania ciepła, Wydział przesyłu ciepła i Dział elektroenergetyki i automatyki. Poza tym, Laboratorium, Wydział wytwarzania i Wydział przesyłu ciepła są bezpośrednio podporządkowane Działowi wytwarzania i przesyłu ciepła. Pion Dyrektora do spraw rozwoju

---

<sup>2</sup> <http://www.bip.mpec.nowysacz.pl/?a=statut> (data odczytu 11.12.2012r).

i zaopatrzenia zarządza Działem inwestycji i rozwoju oraz komórkami produkcyjnymi, tj. Działem zaopatrzenia i transportu oraz Działem remontowo - budowlanym.

### **3.4. Metody, techniki, narzędzia i przebieg badań**

Badania zostały zrealizowane w Miejskim Przedsiębiorstwie Energetyki Ciepłej Spółka z o. o. w Nowym Sączu. Badania te, przeprowadzono przy zastosowaniu następujących narzędzi, tj. sieci powiązań społecznych i modelu samorozwoju, a także wywiadu przeprowadzonego w dziale zasobów ludzkich i kwestionariusza ankietowego przeprowadzonego wśród pracowników przedsiębiorstwa. Dzięki ich zastosowaniu pozyskano informacje konieczne do weryfikacji przyjętych hipotez. Informacje te, umożliwiły formułowanie oceny (opinii) i wniosków pozwalających osiągnąć zamierzone cele badawcze. Wychodząc z założenia, iż wiedza jest użytkowana wszędzie a jedynie problemem pozostaje ustalenie - w jakim stopniu jest ona wykorzystywana. Dlatego zastosowanie odpowiednich narzędzi pozwoli na określenie poziomu jej wykorzystania w tym przedsiębiorstwie.

Badania rozpoczęto od przeprowadzenia wywiadu z pracownikami działu zasobów ludzkich. Pracownicy odpowiadali na pytania pogrupowane tematycznie, a mianowicie m. in.: stosowanego modelu ZZL, kompetencji ramowych, rekrutacji i selekcji, wdrażania pracowników, systemów ich oceniania, wynagradzania i motywowania, szkoleń i rozwoju, ścieżek kariery zawodowej, rotacji, zatrzymywania i zwalniania pracowników, infrastruktury pomieszczeń, atmosfery w pracy, systemów informatycznych, komunikacji, wymianie informacji i wiedzy i rozwijania inicjatyw zarządzania wiedzą. Pytania, które zadawano pracownikom formułowano tak, by uwzględniali oni w swych wypowiedziach zarówno faktyczną sytuację przedsiębiorstwa, jak i własną opinię. Zatem, byli oni traktowani, jako swego rodzaju eksperci w tej dziedzinie.

Jednym z wykorzystanych do tego celu narzędzi jest – sieć powiązań społecznych. Te formalne i nieformalne sieci stanowią aspekt przepływu wiedzy w przedsiębiorstwie. Tworzą się wraz z upływem czasu poprzez ciągłe kontakty między pracownikiem a zbiorowością. Narzędzie to, pozwala dokładniej poznać stosunki łączące różne społeczności, istniejące w tym przedsiębiorstwie. Ważnym atrybutem pracowników w przedsiębiorstwie o kulturze podporządkowanej wiedzy – jest utrzymywanie rozległych kontaktów zawodowo – towarzyskich. Jest to bowiem, sposób nabywania i pomnażania wiedzy niezbędnej dla przedsiębiorstwa poprzez powiązania między pracownikami, a przydatność tej sieci zależy w dużym stopniu od szczerości ich wypowiedzi. Stanowi to jednak problem, gdyż z czasem przełożeni i koledzy dowiadują się – kto danych informacji udzielił.

Zastosowanie sieci powiązań społecznych, jako narzędzia badań w tym przedsiębiorstwie – polegało na zadaniu dowolnie wybranej grupie pracowników, serii pytań odnośnie pozostałych osób należących do tej sieci. W pytaniach tych, poruszone zostały podstawowe kwestie takie, jak: źródła informacji i wiedzy oraz wzajemne zrozumienie i zaufanie. W ramach tej sieci wyodrębnione zostały cztery kategorie tzw. wsparcia i oznaczone literowymi symbolami, które zostały wykorzystane przy tworzeniu schematu sieci powiązań. Wsparcie: informacyjne – przekazywanie informacji – I, techniczne o bardziej praktycznym charakterze - T, emocjonalne – w bardziej osobistej sferze związane z poczuciem własnej wartości i pewności siebie – E oraz koleżeństwo, przyjaźń – K. Następnie otrzymane rezultaty naniesione zostały na specjalny schemat (diagram) sieci powiązań społecznych, wskazujący – jakie role centralne i poboczne odgrywają poszczególne osoby, należące do sieci w obszarach wsparcia. W efekcie powstał schemat sieci powiązań pracowniczych w przedsiębiorstwie<sup>3</sup>.

Kolejnym narzędziem zastosowanym w przeprowadzonych badaniach jest – model samorozwoju. To inicjujące dialog narzędzie jest często używane przez doradców, pomagających pracownikom stworzyć plan rozwoju osobistego. Pytania składające się na ten model, także stanowią punkt wyjścia do przeprowadzenia strategicznych zmian w przedsiębiorstwie. Należą do nich pytania:

1. Skąd wzięliśmy się, jako przedsiębiorstwo? – pytanie dotyczy historii przedsiębiorstwa, ma uświadomić pracownikom – dlaczego określone wartości nabrały takiego, a nie innego znaczenia.
2. W jakim miejscu, znajdujemy się obecnie? – pytanie daje możliwość przeanalizowania, co obecnie działa bez zarzutu w przedsiębiorstwie i dlaczego. Analiza posiadanych zdolności i ustalenie, które z nich wymagają dalszego rozwoju w przyszłości, a gdzie występują luki.
3. Gdzie chcemy znaleźć się w przyszłości? – pytanie zachęcające pracowników do nakreślenia wizji, którą chcą urzeczywistnić.
4. W jaki sposób tam dotrzemy? – pytanie dotyczące zastanowienia się – kogo należy włączyć do działania, jaką wiedzę pochodzącą ze źródeł wewnętrznych lub zewnętrznych możemy wykorzystać, jakie przedsięwzięcia są niezbędne i z czym warto poeksperymentować?

---

<sup>3</sup> Ch. Evans, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 223 – 226.

5. Skąd będziemy wiedzieć, że dotarliśmy tam, gdzie chcieliśmy? - pytanie ma na celu pobudzić pracowników do myślenia, jak będzie wyglądała sytuacja końcowa i czym będzie się różniła od obecnej?<sup>4</sup>

O udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania poproszono dowolnych pracowników różnych szczebli w przedsiębiorstwie objętym projektem badawczym, a mianowicie: kierownictwo szczebla średniego, czyli komórek organizacyjnych administracji oraz produkcji, a także pracownicy tych komórek. Z kolei, dokonano analizy tych odpowiedzi poprzez porównanie uzyskanych wyników. Pozwoliło to sprawdzić, w jakim stopniu w tym przedsiębiorstwie panuje jedność myślenia. Czy pracownicy mają tę świadomość – w jakim miejscu znajduje się obecnie przedsiębiorstwo i gdzie chce znaleźć się w przyszłości?

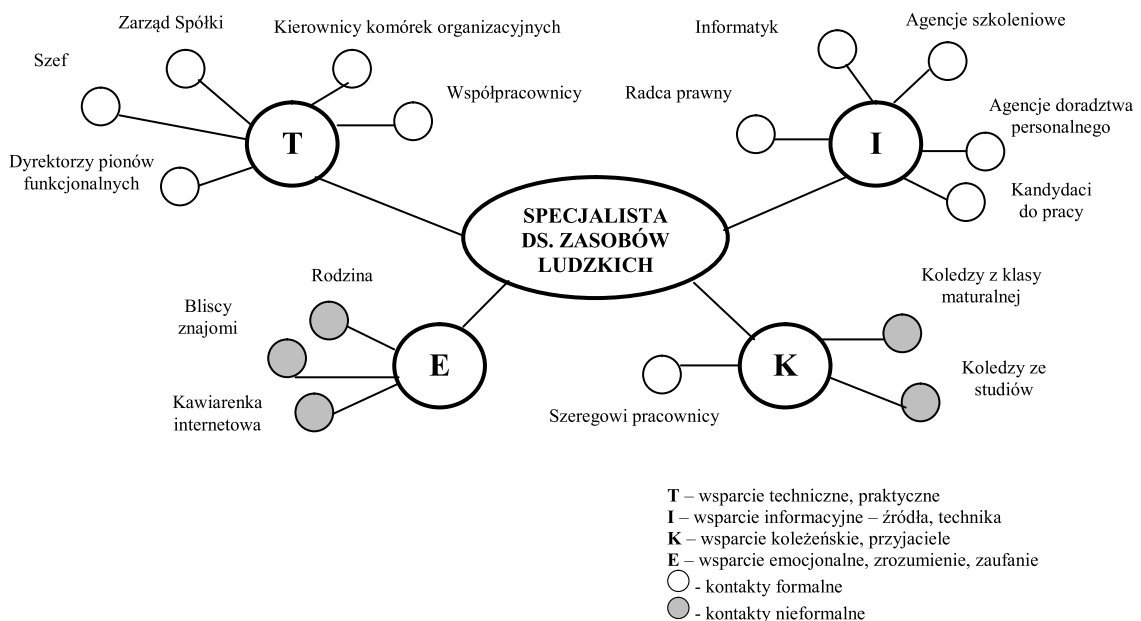
Jako ostatnie narzędzie w tych badaniach wykorzystano kwestionariusz ankietowy dotyczący zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz z wiedzą. Przeprowadzono go wśród czterdziestu dowolnie wybranych pracowników poszczególnych działów – poza pracownikami działu zasobów ludzkich. Są to działy: finansowo – księgowy, ekonomiczno – handlowy, inwestycji i rozwoju, zaopatrzenia i transportu, dyspozytorzy zmianowi i wydziały wytwarzania i przesyłu ciepła. Udział wzięły zarówno kobiety – 10, jak i mężczyźni – 30. Respondenci ci, mieszczą się w przedziale wiekowym od 30 lat do 50 lat i powyżej. Głównie to pracownicy z wykształceniem wyższym, średnim i policealnym. Zatrudnieni m.in. na stanowiskach: ekonomiści, księgowi, technolodzy, zaopatrzeniowcy, kierownik, specjaliści: ds. finansowych, ds. rozwoju, ds. inwestycji i dyspozytorzy. Staż pracy jaki posiadają zawiera się w przedziale: od 10 lat – 25 lat i powyżej. Obejmował on dwa zestawy pytań, z których pierwszy dotyczył zarządzania zasobami ludzkimi i zawierał 35 pytań, wśród których były pytania zamknięte i otwarte. Zaś drugi zestaw dotyczył zagadnień związanych z wiedzą oraz środowiskiem pracy i zawierał 21 pytań, w tym pytania otwarte i zamknięte. Uzyskane wyniki z obu zestawów pytań pozwoliły poznać rzeczywistą sytuację od strony pracowników (ich opinie, postawy, zachowania).

---

<sup>4</sup> Tamże, s. 213.

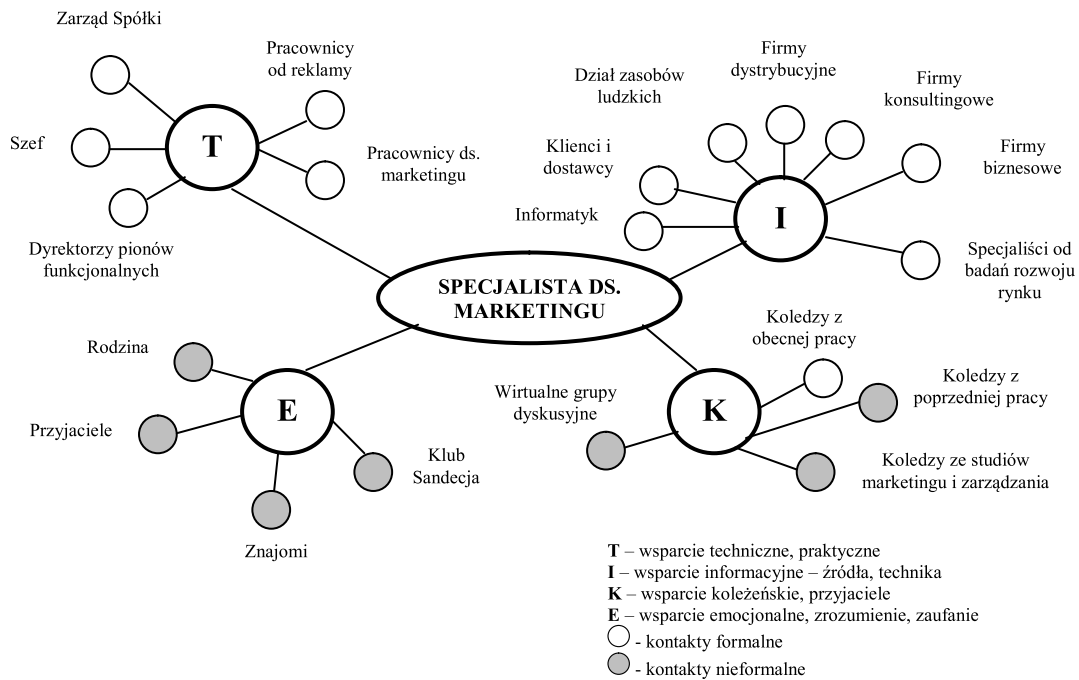


wsparcie informatyczne (I) zapewniają mu kontakty i znajomości z: informatykami zatrudnionymi w tym przedsiębiorstwie, doradcy fachowi zatrudnieni w partnerskich firmach. Inne ważne dla niego kontakty w tym obszarze wsparcia, to: dział zasobów ludzkich oraz dział inwestycji i rozwoju. W obszarze wsparcia koleżeńskiego (K) – kontakty z: kolegami z obecnej pracy i współuczestnikami odbytych przez niego szkoleń. Ponadto, kontakty z kolegami ze studiów i szkoły średniej. Jak widać na schemacie wsparcie emocjonalne (E) zapewniają mu kontakty i więzi z: rodziną, bliskimi przyjaciółmi oraz z klubem: szachowym i kajakerskim.



**Rys. 4.2. Sieć powiązań społecznych specjalisty ds. zasobów ludzkich** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie MPEC Sp. z o.o. w Nowym Sączu).

Sieć powiązań społecznych – specjalisty ds. zasobów ludzkich (rys. 4.2) zatrudnionego w dziale zasobów ludzkich przedstawia się następująco: w obszarze wsparcia technicznego (T) do najbardziej praktycznych jego kontaktów zalicza się: szef (bezpośredni przełożony), zarząd spółki, dyrektorzy pionów funkcjonalnych, kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych oraz współpracownicy. W obszarze wsparcia informacyjnego (I) – źródłem informacji i techniki ich gromadzenia dla pracowników, są kontakty z: radcami prawnymi i informatykami zatrudnionymi w tym przedsiębiorstwie oraz z agencjami: doradztwa personalnego i szkoleniowymi. Poza tym, kontakt z kandydatami do pracy (rozmowy kwalifikacyjne). W obszarze wsparcia koleżeńskiego (K), są to najczęściej kontakty z określonymi grupami: koleżanki i koledzy ze studiów i klasy maturalnej oraz szeregowi pracownicy przedsiębiorstwa. Zaś w obszarze wsparcia emocjonalnego (E), równie cenne kontakty ma ten pracownik z: rodziną, bliskimi znajomymi i kawiarenka internetowa.



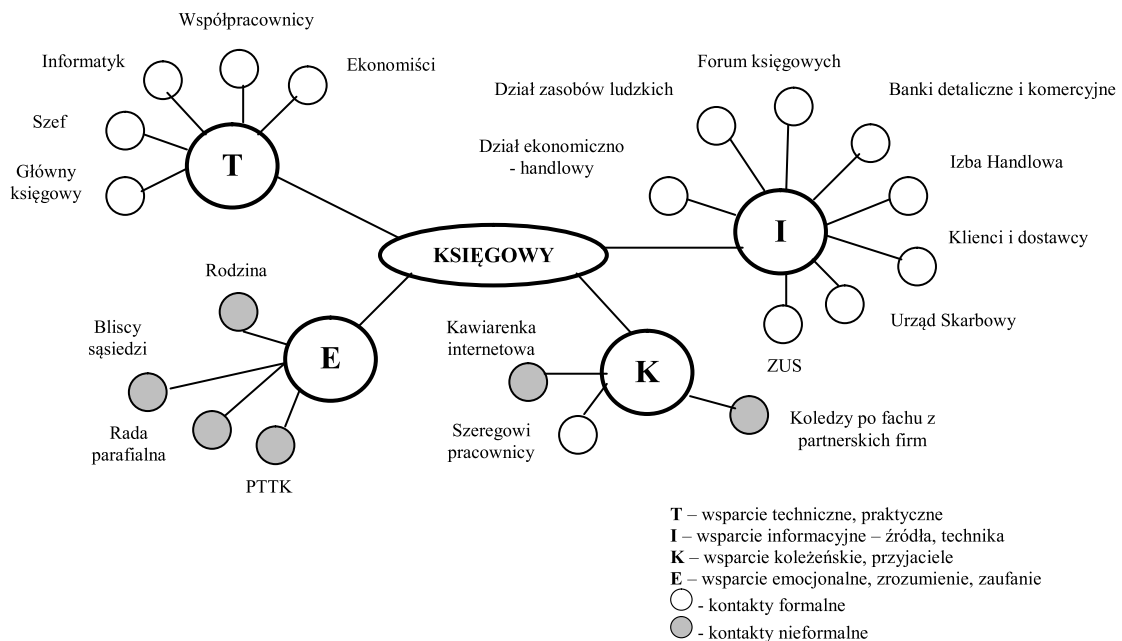
**Rys. 4.3. Sieć powiązań społecznych specjalisty ds. marketingu** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie MPEC Sp. z.o.o. w Nowym Sączu).

Sieć powiązań społecznych – specjalisty ds. marketingu (rys. 4.3) zatrudnionego w biurze zamówień publicznych i marketingu, opiera się na kontaktach ukształtowanych w czterech zasadniczych kategoriach wsparcia. Utrzymywane w obszarze wsparcia technicznego i praktycznego (T) przez niego kontakty, to: szef (przełożony bezpośredni), dyrektorzy pionów funkcjonalnych, zarząd, współpracownicy – ds. reklamy i ds. marketingu. Także rozległe kontakty zawodowo – towarzyskie utrzymuje w obszarze wsparcia informacyjnego (I). Są to kontakty i znajomości z: klientami i dostawcami, firmy dystrybucyjne i biznesowe, specjaliści od badań rozwoju rynku, firmy konsultingowe, informatyk oraz dział zasobów ludzkich. Obszar wsparcia koleżeńskigo (K) – są to kontakty z: wirtualnymi grupami dyskusyjnymi oraz z kolegami: z pracy obecnej, z pracy poprzedniej i studiów marketingu i zarządzania. Wsparcie emocjonalne, czyli wzajemne zrozumienie i zaufanie (E) dają mu kontakty z: rodziną, przyjaciółmi, znajomymi i klubem sportowym Sandecja.

Kontakty – księgowego (rys. 4.4) zatrudnionego w dziale finansowo – księgowym potrzebne do utworzenia sieci jego powiązań społecznych przedstawiają się następująco: obszar wsparcia technicznego i praktycznego (T) zapewniają mu kontakty z: bezpośrednim przełożonym, głównym księgowym, współpracującymi księgowymi i ekonomistami, informatykiem. Utrzymywane przez niego kontakty, zapewniają mu wsparcie informacyjne (I) i są to: Izba Handlowa, klienci i dostawcy, forum księgowych, banki detaliczne

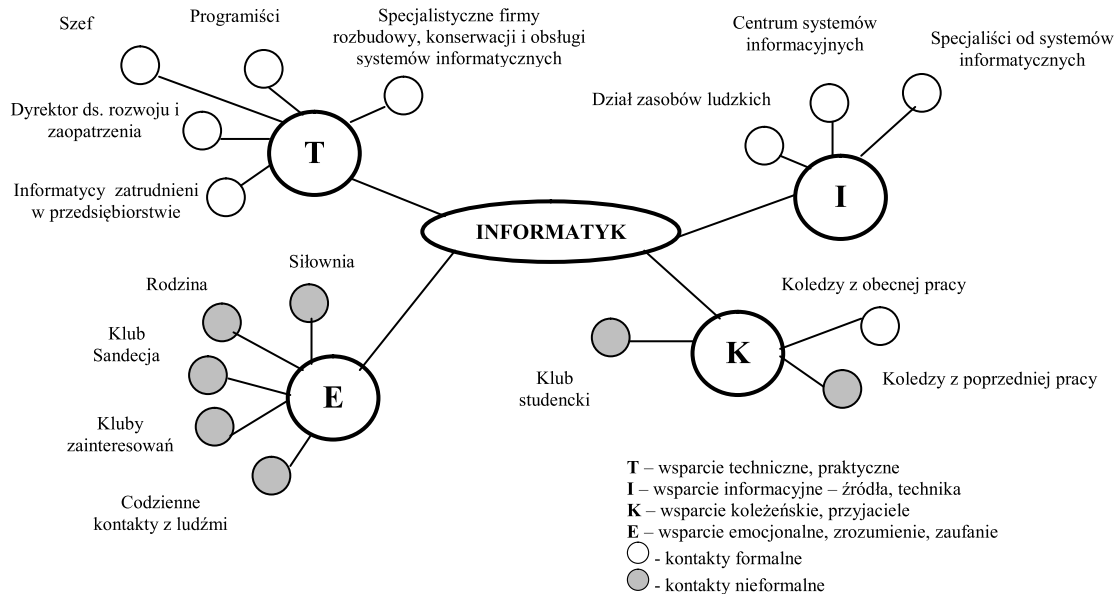


i komercyjne, dział zasobów ludzkich i dział ekonomiczno – handlowy, ZUS i Urząd Skarbowy. Zaś wsparcie koleżeńskie (K) zapewniają mu kontakty z: kolegami po fachu z partnerskich firm, kawiarenki internetowe (wymiana informacji), pracownicy szeregowi zatrudnieni w przedsiębiorstwie. Jako ostatnie wsparcie dotyczące strony emocjonalne pracownika (E), tj. zrozumienia i zaufania – zapewniają kontakty z: rodziną, bliskimi sąsiadami i radą parafialną, do której pracownik ten należy oraz PTTK.

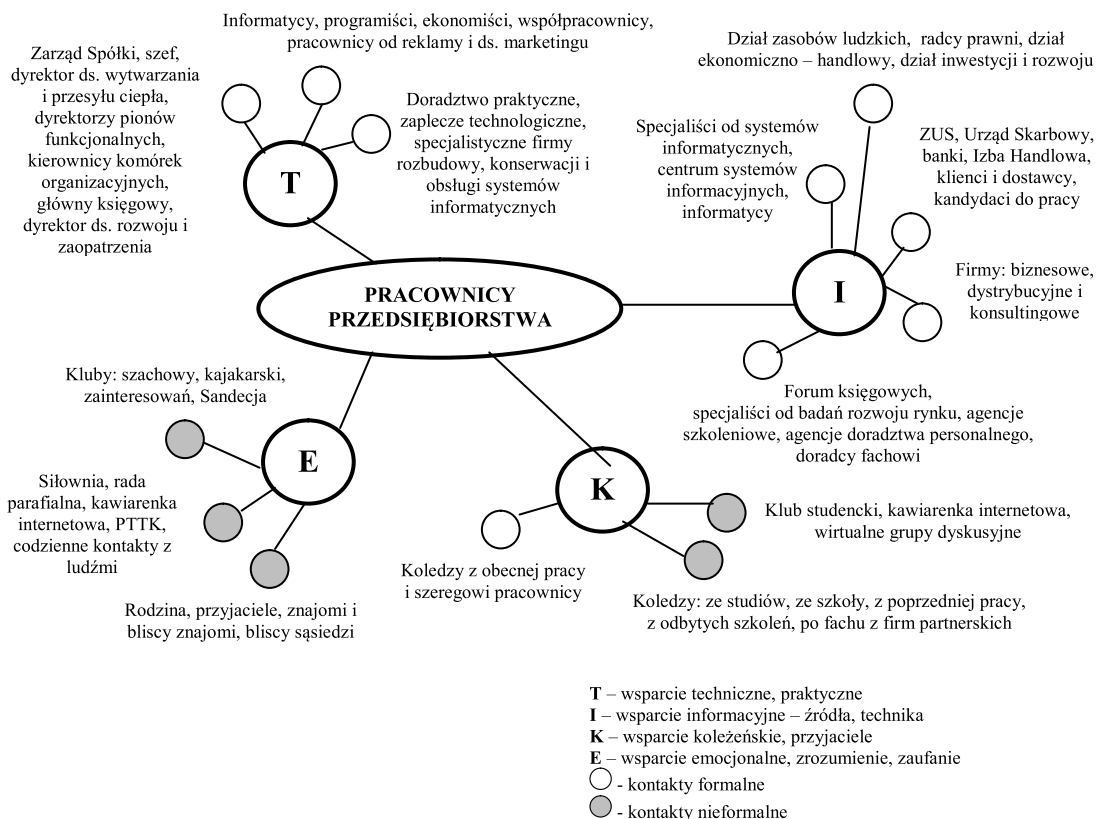


**Rys. 4.4. Sieć powiązań społecznych księgowego** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie MPEC Sp. z.o.o. w Nowym Sączu).

Kontakty i znajomości - informatyka (rys. 4.5) zatrudnionego w dziale rozwoju i zaopatrzenia, ukształtowały się w czterech kategoriach wsparcia, a mianowicie: źródło wsparcia techniczno – praktycznego (T) stanowią kontakty z: szefem, dyrektorem ds. rozwoju i zaopatrzenia, programiści, informatycy zatrudnieni w przedsiębiorstwie oraz specjalistyczne firmy rozbudowy, konserwacji i obsługi systemów informatycznych. Kontakty zaliczane do wsparcia informacyjnego (I) tego pracownika, to: centralny system informacyjny oraz specjaliści od systemów informatycznych, dział zasobów ludzkich. Kolejne wsparcie, to koleżeństwo, przyjaźń (K) tworzone jest przez kontakty pracownika głównie z kolegami: z obecnej pracy, z poprzedniej pracy i klub studencki. Bardzo istotne dla tego pracownika jest wsparcie emocjonalne (E) tworzone przez więź z: rodziną, kluby zainteresowań, siłownią, klubem Sandecja oraz codzienne kontakty z ludźmi.



**Rys. 4.5. Sieć powiązań społecznych informatyka** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie MPEC Sp. z.o.o. w Nowym Sączu).



**Rys. 4.6. Sieć powiązań społecznych pracowników w przedsiębiorstwie** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie MPEC Sp. z.o.o. w Nowym Sączu).

Otrzymane indywidualne sieci powiązań następnie zostały naniesione na jeden wspólny diagram, przedstawiający sieć powiązań społecznych pracowników (kontaktów umożliwiających przepływ wiedzy) w tym przedsiębiorstwie, jako zbiorowości (rys. 4.6).

Powstały diagram pozwala poznać gęstość powiązań między pracownikami a różnymi zbiorowościami, grupami formalnymi i grupami nieformalnymi. Warto podkreślić, iż przy pomocy indywidualnych powiązań społecznych – zidentyfikowano nieformalne kontakty pracownicze, jakie występują w przedsiębiorstwie MPEC, a także role jakie pełnią w tych kontaktach poszczególni pracownicy. Te nieformalne kontakty zapewniają wsparcie emocjonalne i koleżeńskie. Emocjonalne wsparcie to kontakty z: rodziną, przyjaciółmi, znajomymi i bliskimi znajomymi, bliskimi sąsiadami. Kluby: szachowy, kajakarski, zainteresowań, Sandecja. Oprócz tego, siłownia, rada parafialna, kawiarenka internetowa, PTTK, codzienne kontakty z ludźmi. Zaś wsparcie koleżeńskie, to kontakty z kolegami: ze studiów, ze szkoły, z poprzedniej pracy, z odbytych szkoleń, po fachu z firm partnerskich. Klub studencki, kawiarenka internetowa, wirtualne grupy dyskusyjne. Natomiast obszar wsparcia techniczno - praktycznego i wsparcia informacyjnego stanowią kontakty wyłącznie formalne, a także w obszarze wsparcia koleżeńskiego - kontakty pracowników z kolegami z obecnej pracy i pracownikami szeregowymi przedsiębiorstwa.

**Tabela 4.1. Model Samorozwoju**

TREŚĆ PYTANIA	ODPOWIEDŹ	OPIS
<b>1. Skąd wzięliśmy się jako przedsiębiorstwo?</b>	- w wyniku połączenia dwóch mniejszych spółek, tj. MPGK i małych kotłowni przy Spółdzielniach Mieszkaniowych – w celu rozbudowy przedsiębiorstwa ciepłowniczego i rozwoju jego przeznaczenia, istotnego dla społeczeństwa Nowego Sącza, - z potrzeby służeńiu innym, gdyż pełni ono bardzo pożyteczną rolę dla mieszkańców Nowego Sącza. Dzięki zatrudnionym pracownikom rozwija się dynamicznie.	Pytanie to, nie sprawiało żadnych trudności pracownikom z jego zrozumieniem. Wszyscy odpowiadający pracownicy byli jednomyślni, zgodni i świadomi tego, skąd wzięli się jako przedsiębiorstwo i co do określenia wartości działania tego przedsiębiorstwa.
<b>2. W jakim miejscu znajdujemy się obecnie?</b>	- obecnie MPEC jest spółką, działającą bez zarzutu - jeśli chodzi o jej przeznaczenie. Posiada dobrze rozwiniętą technologię, bardziej nastawiona na produkcję i przesył ciepła. Jednak, w niewystarczający sposób przykłada się do rozwoju intelektualnego pracowników i wiedzy, - obecnie w MPEC występują luki wiedzy, toteż istnieje potrzeba ich zniwelowania poprzez rozwijanie wiedzy.	Pytanie to, podobnie jak poprzednie nie stwarzało problemów z jego zrozumieniem. I w tym przypadku, odpowiadający byli jednomyślni, zgodni i świadomi tego, w jakim miejscu znajduje się przedsiębiorstwo, gdzie występują luki i co wymaga dalszego rozwoju. Tylko według bardzo nieznacznej grupy pracowników – wszystko działa bez zarzutu.
<b>3. Gdzie chcemy znaleźć się w przyszłości?</b>	- wizja przyszłości przedsiębiorstwa, to: prężnie rozwijające się przedsiębiorstwo. Bardziej nakierowane na rozwijanie wiedzy, zwłaszcza zatrudnionych pracowników i ich rozwój intelektualny, - wizja przedsiębiorstwa znajdującego się na samym szczycie rynku konkurencyjnego.	Pytanie bez większych problemów ze zrozumieniem. Wszyscy odpowiadający mają wizję przyszłości przedsiębiorstwa, co do których byli jednoznacznie zgodni.
<b>4. W jaki sposób tam dotrzemy?</b>	- zatrudnienie odpowiednich specjalistów od wiedzy – w celu umiejętnego wykorzystywania i rozwijania wiedzy pochodzącej ze źródeł wewnętrznych (tj. zatrudnionych pracowników) i zewnętrznych , - włączenie wszystkich zatrudnionych pracowników a zwłaszcza ci, którzy chcą wiązać karierę zawodową z tym przedsiębiorstwem = kładąc nacisk na dzielenie się swoimi doświadczeniami i zdobytą wiedzą.	Pytanie łatwe w zrozumieniu, toteż wszystkie odpowiedzi były zgodne. Choć różniły się sformułowaniem, to jednak sens tych odpowiedzi był jednomyślny.
<b>5. Skąd będziemy wiedzieli, że dotarliśmy tam gdzie, chcieliśmy?</b>	- stąd, że będzie to przedsiębiorstwo nakierowane na wiedzę, - stąd, że zmieni się sposób postrzegania pracowników, nacisk na docenianie ich umiejętności i posiadanej, - stąd, że będziemy jeszcze bardziej liczyć się na rynku konkurencyjnym, jako przedsiębiorstwo i pracownicy.	Pytanie to, jako jedyne sprawiło problem, gdyż część odpowiadających nie zrozumiała jego przesłania. Odpowiedzi te cechuje rozbieżność, a wybrane to te, które były najbardziej adekwatne do pytania.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie MPEC Sp. z o.o. w Nowym Sączu.

Badanie przy użyciu Modelu Samorozwoju zostało przeprowadzone w grupie trzydziestu dwóch pracowników, w tym zatrudnionych w: dziale kontroli wewnętrznej, biurze zamówień publicznych i marketingu, dziale wytwarzania i przesyłu ciepła, laboratorium i ochrona środowiska oraz wydziale remontowo – budowlanym. Uzyskane z tego badania wyniki zostały przedstawione w tabeli 4.1.

Wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie MPEC w Nowym Sączu dość szczegółowo przedstawiono poniżej. W badaniach tych przeprowadzono wywiad z pracownikami działu zasobów ludzkich, a uzyskane informacje dały wiedzę dotyczącą zagadnień związanych z ZZL i zarządzaniem wiedzą. Ponadto, zastosowano kwestionariusz ankietowy wśród czterdziestu pracowników dowolnie wybranych komórek organizacyjnych, tj.: dział finansowo – księgowy, dział ekonomiczno – handlowy, dział inwestycji i rozwoju, dział zaopatrzenia i transportu, dyspozytorzy zmianowi i wydziały wytwarzania i przesyłu ciepła. Odpowiadający pracownicy wyrazili swoje opinie i postawy, co do zagadnień związanych z ZZL i wiedzą w tym przedsiębiorstwie. Koncentrując uwagę na tych wynikach można stwierdzić, iż w przedsiębiorstwie istnieją jasno określone postawy i kompetencje ramowe. Zatrudnieni pracownicy brali udział w ich ustalaniu. Takie elementy ZZL, jak: rekrutacja i selekcja pracowników, system ich oceny, planowanie ścieżek kariery zawodowej oraz programy szkoleniowo – rozwojowe są do tych kompetencji dostosowane. W niewielkim zakresie uwzględnione są w nich postawy, sprzyjające generowaniu i wymianie wiedzy. Pracownicy mają tę świadomość, iż one istnieją, znają je, ale niezbyt dobrze.

Jednym z elementów dostosowanych do tych kompetencji - jest rekrutacja i selekcja pracowników. Stosowane sposoby i kryteria przeprowadzania rekrutacji pracowników są skuteczne. Stosowane przez dział zasobów ludzkich metody, techniki i narzędzia rekrutacji pracowników, pozwalają w pełni poznać ich potencjał w zakresie udoskonalania i rozwijania wiedzy. Charakterystyka kandydatów skupia się na tych kompetencjach, jakie będą rozwijane w przedsiębiorstwie, które w wyniku rekrutacji pozyskuje pracowników z nowym doświadczeniem i nową wiedzą. Podczas rekrutacji pracowników uwzględniane są luki wiedzy, a ich niwelowanie następuje poprzez jej rozwijanie, lecz nie w dostatecznym stopniu. Na każdym stanowisku pracy są prowadzone szkolenia pracownicze. Zaś kadra wykwalifikowana z uprawnieniami na zajmowanym stanowisku podlega ciągłemu podnoszeniu kwalifikacji – i nie wymaga selekcji. Jest ona rzadkim procesem w tym przedsiębiorstwie. Ostateczną decyzję o zatrudnieniu lub zwolnieniu pracownika podejmuje Zarząd Spółki. Jednakże, pracownicy są w pełni zgodni co do potrzeby zatrudnienia w przedsiębiorstwie pracowników wiedzy.

Kolejny element, to wdrażanie nowych pracowników. W trakcie tego procesu dba się o kontakt nowych pracowników z jak największą grupą osób – na ile jest to możliwe i konieczne. Wykorzystuje się okres wdrażania nowych pracowników – do lepszego zapoznania się z ich potencjałem w zakresie posiadanej wiedzy, tj. z: ich zainteresowaniami zawodowymi i prywatnymi, tym co wiedzą i kogo znają oraz potrzebami dotyczącymi rozwoju osobistego. To podczas wprowadzania nowego pracownika na stanowisko pracy – obowiązkowo przeprowadza się szkolenie wstępne, tj. stanowiskowe i BHP.

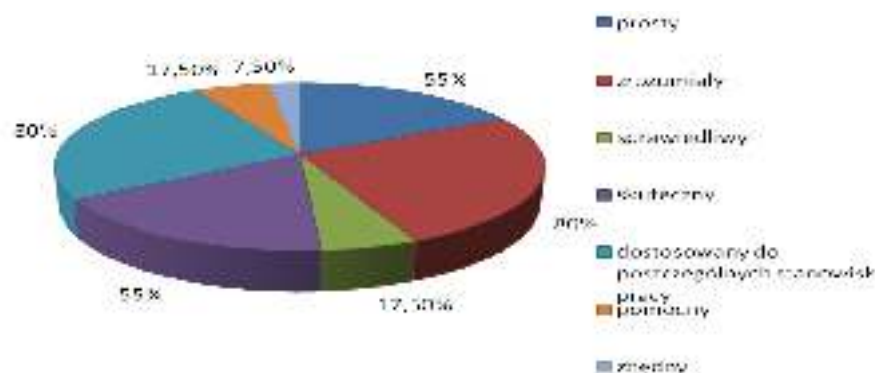
**Tabela 4.2. Kryteria oceny pracownika**

<b>KRYTERIA OCENY PRACOWNIKA</b>	
<b>1. Stopień przygotowania zawodowego.</b>	- wiedza fachowa, - znajomość obowiązujących przepisów i umiejętność stosowania ich w praktyce, - doświadczenie zawodowe, - gotowość podnoszenia kwalifikacji.
<b>2. Umiejętności wykorzystania przygotowania zawodowego.</b>	- umiejętność organizowania i planowania pracy, - praktyczne i techniczne umiejętności wykorzystywane w pracy, - jakość jej wykonania, precyzja i dokładność, - zdolność podejmowania decyzji, - samodzielność i terminowość, - inicjatywa.
<b>3. Poczucie obowiązku i odpowiedzialności.</b>	- staranność i dokładność w wykonywaniu pracy, - dbałość o mienie zakładu oraz troska o jego dobro, - dbałość o swoje stanowisko pracy, - przestrzeganie tajemnicy służbowej, - świadomość konsekwencji swoich decyzji.
<b>4. Stosunek do:</b>	- przełożonych, - współpracowników, - klientów.
<b>5. Osobowość.</b>	- umiejętność współpracy z innymi, - koleżeńskość i uczynność, - życzliwość i kultura osobista.
<b>6. Dyscyplina pracy.</b>	- punktualność (nie spóźnianie się do pracy, nie opuszczanie jej bez zgody bezpośredniego przełożonego), - przestrzeganie przepisów bhp, p.poż., godzin pracy, - przestrzeganie przerw na posiłki.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie MPEC Sp. z o.o. w Nowym Sączu.

Następnie badaniem objęto system oceny pracowników. Jak wynika z uzyskanych odpowiedzi – w przedsiębiorstwie jest stosowany system oceniania i dotyczy on: okresowej oceny pracowników, szkoleń, ogólnego stanu wiedzy, przy czym luki wiedzy same wychodzą w wyniku oceniania. Ponadto, część pracowników zatrudniona na odpowiedzialnych stanowiskach, jest oceniana za wkład w rozwój zasobów wiedzy. Pozostałe kryteria oceny pracownika przedstawia tabela 4.2. Raz na 3 lata odbywa się badanie przez samoocenę pracowników oraz ocena kierownika, a następnie końcowej oceny dokonuje Zarząd Spółki. Tylko część pracowników jest świadoma – przy użyciu jakich metod dokonuje się ich oceny. Ocena ta, ma na celu przede wszystkim dodatkowe szkolenia, poprawę pracy i podwyżkę wynagrodzenia. Według części pracowników (tj. około 25%) ocena ta powinna mieć na celu awans. W procesie oceniania pracowników stosuje się Kartę wyników, która uwzględnia ocenę ich wkładu w rozwój zasobów wiedzy przedsiębiorstwa. Zgodnie z udzielonymi

odpowiedziami pracowników, większość z nich (tj. około 75%) jest informowana o przebiegu tej oceny i otrzymuje od przełożonego informacje o jej wynikach. Nieliczna grupa pracowników (tj. około 25%) twierdzi, że nie są informowani o przebiegu oceny, ani jej wynikach. Pozwala to przypuszczać, że nie wykazują oni większego zainteresowania tym tematem. Proces oceniania swym zakresem obejmuje aspekty wiedzy, jak: pozyskiwanie, dzielenie się, wykorzystywanie i rozwijanie wiedzy przez pracowników, a także ich umiejętności i podejście do procesu uczenia się. Dokonując oceny danego pracownika uwzględnia się, jaką wniósł wiedzę do przedsiębiorstwa. Jednakże, wiedza ta nie zawsze jest maksymalnie przez niego wykorzystywana, np. dzielenie się nią, by pomóc innym.

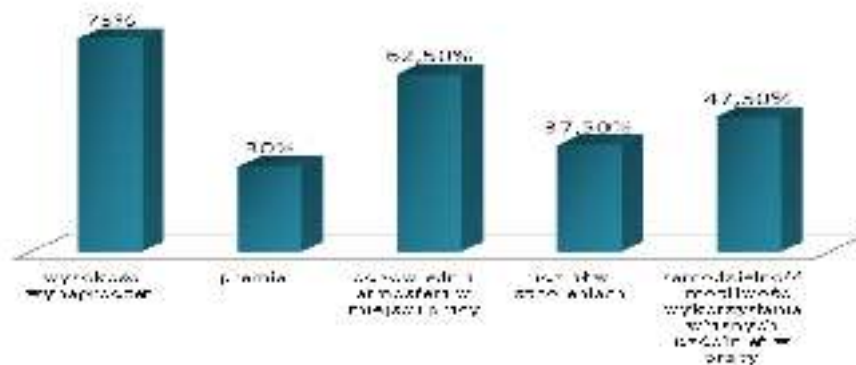


**Wykres 4.1. Opinie pracowników na temat systemu oceniania** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie MPEC Sp. z o.o. w Nowym Sączu).

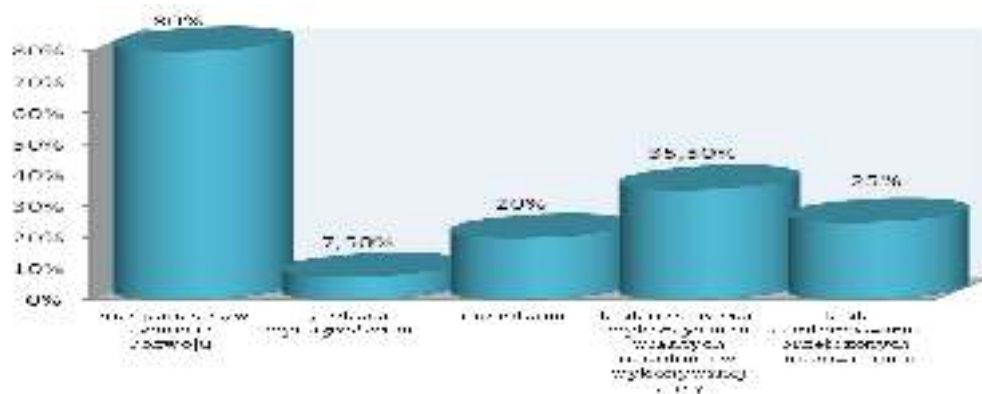
System ten jest ściśle powiązany z rzeczywistym wkładem w pracę i jej efektami. Poza tym, motywuje on do uczenia się, rozwijania wiedzy indywidualnej i zespołowej oraz do dzielenia się wiedzą i swoim doświadczeniem. Stosowany system oceniania ma wpływ na atmosferę panującą pomiędzy pracownikami, a także w przedsiębiorstwie. Wpływ ten ma różne nasilenie w zależności od wyników tej oceny. Bowiem, sprawiedliwa ocena (bezwzględnie, czy jest pozytywna, czy negatywna dla pracownika) buduje zaufanie i szacunek dla przełożonego. To z kolei zachęca pracowników do poprawy efektów ich pracy. Zaś niesprawiedliwa ocena wpływa niekorzystnie na wydajność pracy. Według zatrudnionych pracowników najlepszą formą motywacji po ocenie jest – pochwała i dodatek do wynagrodzeń, chcieliby też możliwość awansu. Jak wynika z odpowiedzi (wykres 4.1), system oceny pracowników jest przez nich odbierany, jako: prosty wg 55%, zrozumiały wg 80%, sprawiedliwy wg 17,5%, skuteczny wg 55%, dostosowany do poszczególnych stanowisk pracy wg 80%, pomocny wg 17,5% i zbędny wg 7,5% pracowników.

W przedsiębiorstwie tym, stosowany jest system motywowania pracowników – finansowy i pozafinansowy, jak np. premia uznaniowa czy nagrody. Zachęca się, motywuje

i nagradza pracowników za: uczenie się, nabywanie umiejętności, dzielenie się informacją i wiedzą ze współpracownikami, rozwijanie wiedzy, indywidualny wkład na rzecz pracy zespołowej, inicjatywę i kreatywność – poprzez premiowanie. System nagród jest skuteczny i nakierowany na jednostkę i jej zaangażowanie. Jednakże, nie wszyscy pracownicy tj. około 27,5% nie zgadza się z tym stwierdzeniem. Ogólnie ok. 80% zatrudnionych pracowników stwierdziło, iż czują się zmotywowani do pracy. Zaś, niewielki procent jest przeciwnego zdania. Możliwość awansu ma miejsce w tym przedsiębiorstwie tylko w przypadku, gdy zwolni się stanowisko pracy (wakat). Decydują o nim doświadczenie i umiejętności kandydata na to stanowisko. Najlepiej na motywację pracowników w tym przedsiębiorstwie wpływają (wykres 4.2): wysokość wynagrodzeń – 75%, premia – 30%, odpowiednia atmosfera w miejscu pracy – 62,5%, udział w szkoleniach – 37,5%, samodzielność i możliwość wykorzystania własnych uzdolnień w pracy – 47,5%.



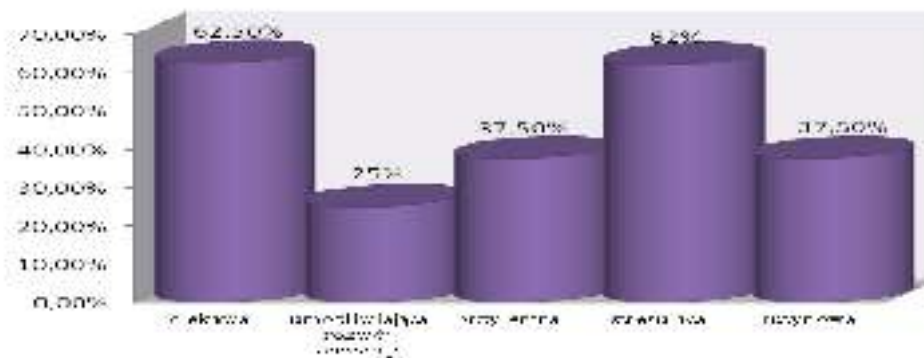
**Wykres 4.2. Czynniki motywujące w przedsiębiorstwie** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie MPEC Sp. z o.o. w Nowym Sączu).



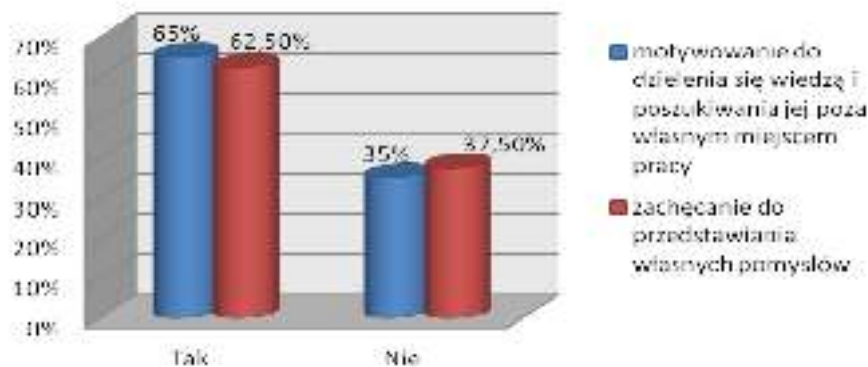
**Wykres 4.3. Czynniki demotywujące w przedsiębiorstwie** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie MPEC Sp. z o.o. w Nowym Sączu).

Z kolei, w tym przedsiębiorstwie demotywuje pracowników (wykres 4.3): brak perspektyw awansu i rozwoju – 80%, wysokość wynagrodzenia – 7,5%, monotonia – 20%,

brak możliwości wykorzystania własnych uzdolnień w wykonywanej pracy – 35,5%, brak zainteresowania przełożonych pracownikami – 25%. Pracownicy określają wykonywaną pracę, jako (wykres 4.4): ciekawa – 62,5%, umożliwiająca rozwój osobisty – 25%, przyjemna – 37,5%, stresująca – 62%, rutynowa – 37,5%. Warto podkreślić, że według 65% pracowników przedsiębiorstwo motywuje do dzielenia się wiedzą między nimi i poszukiwania jej poza własnym miejscem pracy, a 35% jest przeciwnego zdania. Zachęca do przedstawiania własnych pomysłów, jak twierdzi 62,5% pracowników, a nie – 37,5% (wykres 4.5).



**Wykres 4.4. Opinie pracowników na temat wykonywanej pracy** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie MPEC Sp. z o.o. w Nowym Sączu).

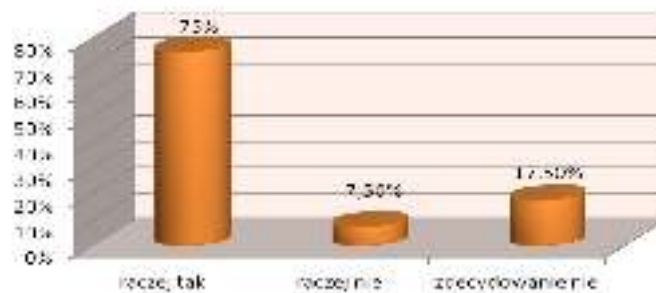


**Wykres 4.5. Motywowanie i zachęcanie pracowników** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie MPEC Sp. z o.o. w Nowym Sączu).

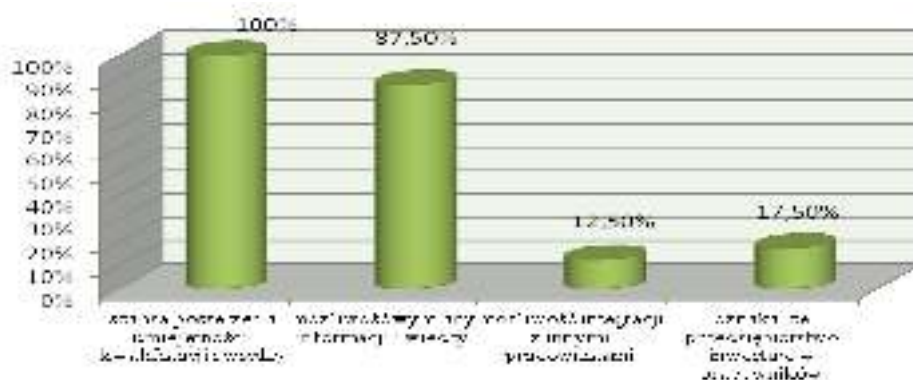
Szkolenia pracowników mające na celu ich rozwój, są często prowadzone w przedsiębiorstwie MPEC – według potrzeb, zmiany obowiązujących przepisów i w zależności od zajmowanego stanowiska. Dlatego też, funkcjonują programy szkoleniowo – rozwojowe pracowników i dba się o to, by zapewniały one przepływ wiedzy. Zaś, głównym celem tych szkoleń jest podniesienie kwalifikacji, umiejętności i rozwijanie wiedzy zatrudnionych pracowników. Dział zasobów ludzkich w porozumieniu z bezpośrednimi przełożonymi pracownikami i z kierownictwem szczebla wyższego - ustala potrzeby szkoleń,



a następnie opracowuje plan tych szkoleń na cały rok. Warto podkreślić, iż prowadzone szkolenia pracowników rozwijają ich potencjał intelektualny. Skłaniają ich do uczenia się, dzielenia się zdobytą wiedzą i rozpowszechniania jej – lecz nie zawsze ma to miejsce. Wszyscy pracownicy podkreślają, iż chętnie w nich uczestniczą. Pracownicy w miarę swoich możliwości – starają się stale rozwijać swoje umiejętności i wiedzę. Zdaniem pracowników szkolenia powinny stanowić stały element ich zdobywania i uzupełniania. Zatem, szkolenia stanowią istotne narzędzie w procesie motywacji pracowników. Dostarczają wiedzę, przyczyniając się do poprawy jakości i efektywności pracy oraz umożliwiają identyfikowanie ważnych dla przedsiębiorstwa informacji. W zależności od potrzeb prowadzone są także, szkolenia w zakresie: misji i wartości przedsiębiorstwa, rozwijania umiejętności odnośnie - technik i narzędzi rozwiązywania problemów związanych z wykonywaną pracą i funkcjonowaniem tego przedsiębiorstwa. Po udziale w szkoleniach wszyscy zatrudnieni pracownicy spodziewają się: zwiększenia kompetencji niezbędnych na stanowisku pracy, zdobycia wiedzy. Ponadto, 37,5% pracowników spodziewa się po nich zaspokojenia swoich ambicji zawodowych.



**Wykres 4.6. Stopień spełnienia oczekiwań pracowników w stosunku do szkoleń** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie MPEC Sp. z o.o. w Nowym Sączu).



**Wykres 4.7. Stosunek pracowników do szkoleń** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie MPEC Sp. z o.o. w Nowym Sączu).

Przeprowadzane szkolenia wg 75% pracowników raczej spełniają ich oczekiwania, wg 7,5% raczej nie, a zdecydowanie nie – 17,5% pracowników (wykres 4.6). Wszyscy pracownicy traktują dodatkowe szkolenia, jako szansę poszerzenia umiejętności, kwalifikacji i wiedzy. Z kolei, 87,5% traktuje je również, jako możliwość wymiany informacji i wiedzy. Stanowią one możliwość integracji z innymi pracownikami dla 12,5%, a dla 17,5% - jest oznaką że przedsiębiorstwo inwestuje w pracowników (wykres 4.7).

Jeśli zachodzi potrzeba, to przedsiębiorstwo umożliwia planowanie kariery zawodowej pracownikowi. Po mimo, iż zdarza się to rzadko – to jednak określenie jej ścieżek opiera się na przejrzystych zasadach. Kładzie się nacisk na podnoszenie kwalifikacji oraz wprowadzenie nowoczesnych metod pracy głównie w komórkach produkcyjnych. Ułatwianie pracownikom kontaktów międzyludzkich – tj. przemieszczanie się ich wewnątrz pionów funkcjonalnych odbywa się tylko w celach służbowych. Znaczna większość pracowników jest zdania, że nie prowadzi się rozmów z pracownikami o ich planach zawodowych. Nie doradza się im w planowaniu ścieżek kariery zawodowej. Ogólnie w przedsiębiorstwie tym, sądzi się, że planowanie i kształtowanie kariery zawodowej wymaga zarówno od pracowników, jak i od przełożonego – ciągłego uzupełniania wiedzy i umiejętności. Połowa pracowników wybrałaby pójście własną drogą, stawiając na samodzielność i niezależność z powodu braku możliwości rozwoju kariery. Natomiast druga połowa pracowników pomimo tej sytuacji – wybrałaby karierę związaną z rozwojem przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo to, niestety nie organizuje warsztatów planowania ścieżek kariery zawodowej.

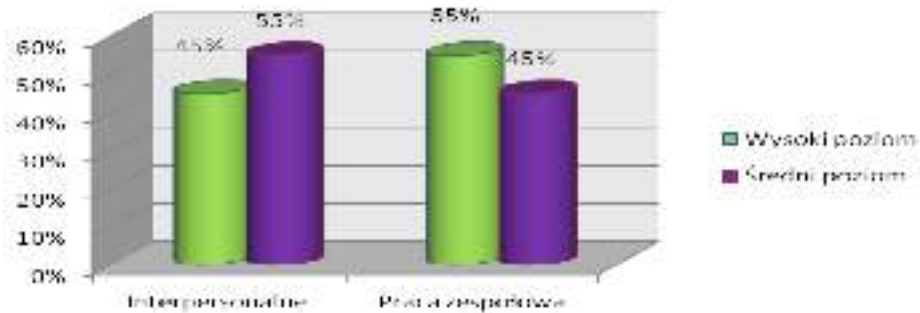
Ostatnim elementem ZZL objętym tym badaniem – jest rotacja, zatrzymywanie i zwalnianie pracowników w przedsiębiorstwie. Proces rotacji pracowników ma rzadkie zastosowanie w tym przedsiębiorstwie. Najczęściej odchodzą pracownicy na zasłużoną emeryturę, czasem na rentę chorobową. Jednakże, odchodzą też młodzi pracownicy a przyczyny ich odejścia są raczej natury osobistej, np. lepsze wynagrodzenie, większe możliwości rozwoju kariery zawodowej. Dział zasobów ludzkich przeprowadza rozmowy tylko z tymi pracownikami, którzy sami odchodzą z przedsiębiorstwa. Zaś uzyskane informacje są przekazywane kierownictwu wyższego szczebla, jako wskazówki do ewentualnych zmian. Pracownicy odchodzący z tego przedsiębiorstwa rzadko zostawiają po sobie luki w wiedzy. Szkolą kolegów, jako swoich następców przekazując im swoją wiedzę. Przedsiębiorstwo utrzymuje kontakt z byłymi pracownikami a obecnymi emerytami, często zapraszając ich na różnego rodzaju uroczystości zakładowe. Ponadto, wielu emerytów pracuje w przedsiębiorstwie na umowie – zlecenie, itp. Ta sytuacja pozwala przedsiębiorstwu w razie potrzeby korzystać z ich wiedzy i doświadczeń.

Rola Działu Zasobów Ludzkich, jaką obecnie pełni w przedsiębiorstwie MPEC, to: efektywne planowanie i wdrażanie systemów kadrowych, praca nad zwiększaniem motywacji i umiejętności pracowników, budowanie kultury pracy zespołowej w przedsiębiorstwie oraz standardowa praca administracyjna. Infrastruktura pomieszczeń biurowych w przedsiębiorstwie jest tak zaprojektowana, by zapewniały wymianę pomysłów, wiedzy i informacji pomiędzy pracownikami, lecz nie na wszystkich stanowiskach pracy. Jeśli chodzi o możliwości rozwijania wiedzy przez pracowników poza stanowiskiem pracy, to ma to miejsce jedynie podczas spotkań w czasie przerw (np. śniadaniowej, na papierosa), czy podczas wspólnych spotkań (np. zakładowych uroczystościach, ognisk). Dane, którymi dysponuje przedsiębiorstwo są przekształcane w zwarte informacje. W przedsiębiorstwie istnieje odpowiedni poziom komunikacji między pracownikami a przełożonymi oraz pracownikami i działem zasobów ludzkich. Odbywa się wymiana informacji i wiedzy między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi i pionami funkcjonalnymi. Pracownicy polegają w pracy zarówno na wiedzy jawnej, jak i ukrytej.

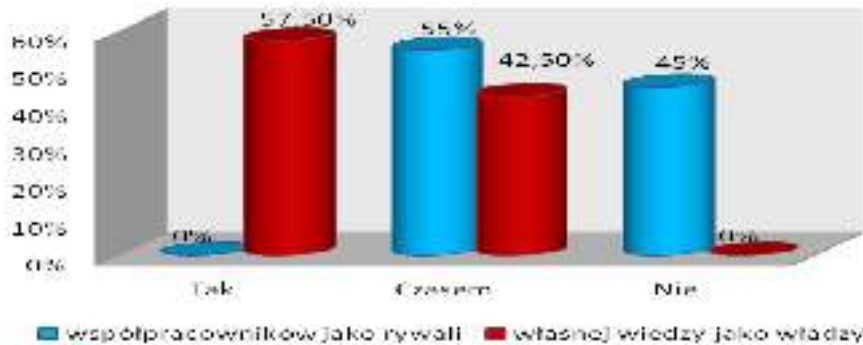
Stosuje się narzędzia: pozyskiwania, rozwijania, kodyfikacji, transferu i wykorzystywania wiedzy, jak: Internet, szkolenia i fachowe wydawnictwa. Pracownicy są z nimi zaznajomieni i chętnie z nich korzystają. Pracownicy wykorzystują w pracy takie technologie, jak: Internet, programy specjalistyczne, komputer, faks, kserokopiarka, telefon, LEX, stanowiska pracy (głównie produkcja) w pełni zautomatyzowane i skomputeryzowane. Stosowanymi metodami rozwijania wiedzy zespołowej/zbiorowej w przedsiębiorstwie, są np.: szkolenia, narady, spotkania, odprawy itp. Oprócz tego, pracownicy zdobywają wiedzę w sposób indywidualny, poprzez szkolenia, wykorzystując doświadczenia współpracowników i obowiązujące przepisy prawne. Przedsiębiorstwo to, choć w niewielkim zakresie – to jednak podejmuje inicjatywy w zakresie zarządzania wiedzą. Zgodnie z odpowiedziami 65% pracowników w przedsiębiorstwie panuje klimat zaufania i otwartości w miejscu pracy, a tylko 35% nie ma zdania w tym względzie.

Pracowników charakteryzuje otwartość do współpracowników, a także deklarują, że zawsze i chętnie są skłonni do dzielenia się z nimi swoją wiedzą i doświadczeniem. Umiejętności interpersonalne pracowników zostały ocenione na wysokim poziomie – 45%, a na średnim poziomie – 55%. Natomiast umiejętność pracy zespołowej w przedsiębiorstwie kształtuje się następująco: wysoki poziom – 55% a średni poziom – 45% zatrudnionych pracowników (wykres 4.8). Odnośnie współpracy z innym pracownikami w celu uczenia się od nich – 80% zatrudnionych odpowiedziało, że często a 20% , że tylko czasem. Czasem postrzega współpracowników, jako swoich rywali – 55% zatrudnionych, a 45% twierdzi, iż

nie są dla nich zagrożeniem. Natomiast 57,5% pracowników postrzega własną wiedzę jako władzę, zaś 42,5% - tylko czasem (wykres 4.9)

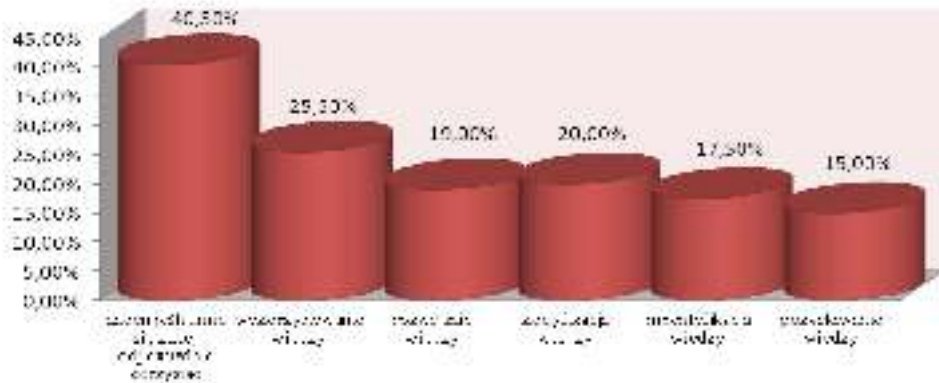


**Wykres 4.8. Umiejętności pracowników** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie MPEC Sp. z.o.o. w Nowym Sączu).



**Wykres 4.9. Postrzeganie współpracowników i własnej wiedzy** (Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie MPEC Sp. z.o.o. w Nowym Sączu).

Stanowisko pracy jest wyposażone i zorganizowane w sposób zachęcający do korzystania z wiedzy, wymiany pomysłów i doświadczeń według – 75% zatrudnionych pracowników, a 25% jest przeciwnego zdania. Większość pracowników, tj. 82,5% ma świadomość wykorzystywanych technologii do gromadzenia i rozwijania wiedzy. Natomiast 17,5% nie ma tej świadomości. Przedsiębiorstwo zapewnia pracownikom wystarczająco dużo informacji, zasobów wiedzy i bodźców, by mogli zdobyć potrzebne umiejętności – tak stwierdziło 55%, zaś 17,5% zaprzecza temu a 27,55 nie potrafi jasno sprecyzować. Jeśli chodzi o przykładanie wystarczającej uwagi do maksymalnego wykorzystania wiedzy i komunikacji przez przedsiębiorstwo – 47,5% pracowników jest na tak, 22,5% jest na nie, a 30% zatrudnionych odpowiedziało, że trudno stwierdzić. 80% pracowników stara się wysuwać nowe pomysły w pracy, a pozostała część stwierdziła, że nie ma takiej możliwości.



**Wykres 4.10. Procesy zarządzania wiedzą będące źródłem największych problemów**  
(Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie MPEC Sp. z o.o. w Nowym Sączu).

Procesy zarządzania wiedzą będące źródłem największych problemów w przedsiębiorstwie (wykres 4.10), kształtują się następująco: wg 40,5% - nie ma problemu, jeśli umie się odpowiednio korzystać z zasobów wiedzy, wg 25,5% - problemem jest wykorzystywanie wiedzy, wg 19% - rozwijanie wiedzy, wg 20% - kodyfikacja wiedzy, wg 17,5% - identyfikacja wiedzy a wg 15% - pozyskiwanie wiedzy.

#### 4.2. Ocena i wnioski z osiągniętych wyników badań

Aby prawidłowo ocenić otrzymaną w wyniku badań – sieć powiązań społecznych pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie MPEC – należało dokonać jej analizy. Pozwoliła ona ustalić, jak rozbudowane są systemy porozumiewania się i przepływu informacji w tym przedsiębiorstwie. Jaką część wiedzy uzyskanej dzięki nieformalnym kontaktom i powiązaniom – wykorzystują pracownicy w codziennej pracy? Ta analiza pozwoli, także wysnuć odpowiednie wnioski. Przy pomocy indywidualnych powiązań społecznych poszczególnych pracowników – zidentyfikowano ich formalne i nieformalne kontakty, istniejące w przedsiębiorstwie i poza nim oraz role, jakie pełnią w tych sieciach. Jak widać na schemacie – sieć powiązań pracowniczych w przedsiębiorstwie MPEC, zapewniają cztery wyodrębnione rodzaje wsparcia oznaczone dużymi literami: T, I, K, E. Najbardziej rozbudowaną sieć tych kontaktów stanowi, niezbędne wsparcie informacyjne – I. Kontakty zapewniają m. in. bardziej oficjalne instytucje, jak: ZUS, Urząd Skarbowy, banki, Izba Handlowa oraz firmy, agencje, specjaliści różnego rodzaju itp. Natomiast w tym obszarze wsparcia najbardziej rozbudowaną indywidualną sieć kontaktów ma – księgowy a w drugiej kolejności – specjalista ds. marketingu. Kolejne, co do gęstości powiązań jest wsparcie techniczno – praktyczne - T. Za jego źródło posłużyły głównie kontakty z: zaczynając od samego Zarządu Spółki i szefa poprzez dyrektorów pionów funkcjonalnych i kierowników

komórek organizacyjnych, współpracowników po zaplecze technologiczne. Zaś, za najbardziej rozległą w tym obszarze wsparcia – indywidualną sieć powiązań uznaje się kontakty specjalisty ds. marketingu. Kontakty w sieci powiązań w obszarze I i T są uważane za kontakty formalne.

Następnym, co do ilości w sieci kontaktów jest obszar wsparcia emocjonalnego – E. To wsparcie w bardziej osobistej sferze daje poczucie własnej wartości i pewności siebie pracownikowi. Kontakty te obejmują poczynając m. in. od samej rodziny, przyjaciół, znajomych, różnego rodzaju kluby, aż po codzienne kontakty z ludźmi. W tym obszarze wsparcia najwięcej kontaktów ma – informatyk. Najmniej powiązań ma sieć w obszarze wsparcia koleżeńskiego, przyjaźni – K. Potrzeby w tym obszarze zaspokajają w większości kontakty z kolegami: szkolnymi, ze studiów, z obecnej i poprzedniej pracy. Jednakże, najwięcej kontaktów w tym obszarze ma indywidualna sieć powiązań – dyspozytora zmianowego i specjalisty ds. marketingu. Pracownicy tego przedsiębiorstwa korzystają z wsparcia społecznego zarówno w sposób aktywny, jak i bierny. Przykładem aktywnego sposobu korzystania polegającego na tym, że pracownicy sami szukają pomocy u innych, są np.: koledzy szkolni i ze studiów, wirtualne grupy dyskusyjne i kawiarenki internetowe, doradcy fachowi, firmy konsultingowe, agencje szkoleniowe i doradztwa personalnego, centrum systemów informacyjnych i specjaliści od systemów informatycznych. Zaś bierny oznacza, że pracownik otrzymuje wsparcie bez wyrażania potrzeby, np.: współpracownicy, rodzina, przyjaciele, szef, dyrektorzy pionów funkcjonalnych, codzienne kontakty z ludźmi, Zarząd Spółki, zaplecze technologiczne, różnego rodzaju kluby.

Na podstawie struktury sieci powiązań społecznych pracowników – można sprawdzić, jakie kontakty przedsiębiorstwo, by utraciło po usunięciu któregoś z tych pracowników. Biorąc to pod uwagę można stwierdzić, iż utrata pracowników, tj. specjalisty ds. marketingu czy księgowego (pod względem ilości kontaktów) oraz informatyka (kontakty informatyczne) – spowoduje istotną dla tego przedsiębiorstwa lukę w wiedzy. Budowa osobistej sieci kontaktów i znajomości tych pracowników pozwoliła ustalić – jakie ich kontakty są liczniejsze, wewnętrzne czy zewnętrzne. Otóż, najliczniejsze są kontakty zewnętrzne a najbardziej rozległe powiązania mają pracownicy: księgowy i specjalista ds. marketingu. Natomiast najliczniejsze kontakty wewnętrzne ma – dyspozytor zmianowy. Te kontakty wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa, ułatwiają przepływ wiedzy między członkami załogi a otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa. Dlatego, czym liczniejsze są kontakty pracowników, tym większy jest przepływ wiedzy.

Na podstawie uzyskanych z odpowiedzi do pytań Modelu Samorozwoju – wyników można stwierdzić, że pytania te nie sprawiły żadnej trudności odpowiadającym. Jedyne pytanie ostatnie sprawiło problem części odpowiadającym, gdyż nie zrozumieli jego przesłania. Ogólnie wśród pracowników panuje jedność myślenia. Choć czasem odpowiedzi różniły się sposobem sformułowania, to i tak ich sens był ten sam. Wszyscy pracownicy mają świadomość tego, skąd wzięli się jako przedsiębiorstwo. Wiedzą, w jakim miejscu znajduje się obecnie przedsiębiorstwo, gdzie występują luki i co wymaga dalszego rozwoju w przedsiębiorstwie. Mają też, świadomość misji i strategii przedsiębiorstwa. Wszyscy wyrazili pogląd, co do wizji przyszłości tego przedsiębiorstwa, jak i w sposobie urzeczywistnienia tej wizji. Jedyne rozbieżności w padających odpowiedziach, dotyczyły pytania – skąd będą wiedzieli, że przedsiębiorstwo osiągnęło wyznaczony cel. Pracownicy wyrazili swoje opinie, co do określenia wartości działania tego przedsiębiorstwa. Podkreślili, że rozwija się prężnie, posiada wysoko rozwiniętą technologię zastosowaną głównie w produkcji – wytwarzaniu i przesyłu ciepła. Mimo to, w przedsiębiorstwie występują luki wiedzy i niezadowolające zainteresowanie rozwojem intelektualnym zatrudnionych pracowników. Widzi się potrzebę niwelowania tych luk poprzez rozwijanie wiedzy, jak i zatrudnienie specjalistów od wiedzy. Pozwoli im to urzeczywistnić ich wizję przyszłości przedsiębiorstwa tj. – przedsiębiorstwa nakierowanego na wiedzę, rozwój intelektualny jego pracowników, a także zajmie szczytową pozycję na rynku konkurencyjnym – jako przedsiębiorstwo i pracownicy.

W przedsiębiorstwie MPEC Sp. z o. o. w Nowym Sączu stosuje się mieszany model Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Jest on kombinacją modelu ZZL – Kapitału Ludzkiego oraz modelu Sita. Elementy modelu Kapitału Ludzkiego występujące w tym przedsiębiorstwie, to: pracownik jest lojalny i związany emocjonalnie z przedsiębiorstwem, kandydat do pracy nie musi spełniać wszystkich oczekiwań pracodawcy. Stanowi dla niego zasób, który jest odpowiednio ukierunkowany i wykształcony. Inwestowanie w rozwój pracowników poprzez szkolenia i doskonalenie zawodowe. Z punktu widzenia pracownika jest dla niego bardzo korzystny, gdyż istnieje gwarancja zatrudnienia, bo zwolnienia są tylko koniecznością. Zadaniem przełożonego jest nie tylko wyznaczanie i kontrola zadań, lecz dbanie o rozwój podwładnych i odpowiedni klimat pracy. Informowani są o misji, wyznawanych wartościach i celach przedsiębiorstwa, motywowani do pracy są nie tylko przez bodźce finansowe, ale także przez: zaufanie, uznanie, szkolenia stanowiące ważny element motywacji, możliwość samorealizacji – choć występuje ona w ograniczonym stopniu. Wewnętrzne metody rekrutacji, wspomagane przez agencje doradztwa personalnego. Elementami modelu Sita

występującymi w przedsiębiorstwie, są: pozyskiwanie kandydatów do pracy wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych, korzystając doradztwa personalnego – w przypadku tylko określonych stanowisk pracy. Pracownik jest traktowany, jako składnik kosztów. W ocenie pracownika sprawdzane są jego kompetencje, a dobór pracowników na danego stanowisko pracy, opiera się na jasno sprecyzowanych kryteriach.

Oceniając kompetencje ramowe w przedsiębiorstwie – można stwierdzić, iż są one jasno określone a poszczególne elementy ZZL są do nich odpowiednio dostosowane. Niestety pracownicy nie znają ich w odpowiednim stopniu i niewielkim tylko zakresie uwzględniają one, postawy sprzyjające generowaniu i wymianie wiedzy. Stosowane sposoby i kryteria przeprowadzania rekrutacji w tym przedsiębiorstwie – są skuteczne, gdyż dzięki stosowanym metodom, technikom i narzędziom – w pełni poznaje się potencjał w zakresie udoskonalania i rozwijania wiedzy. Charakterystyka kandydatów skupia się głównie na ich kompetencjach, co z kolei pozwala przedsiębiorstwu pozyskać pracowników z nowych doświadczeniem i wiedzą. Uwzględniane podczas rekrutacji luki wiedzy – następnie są niwelowane poprzez rozwijanie wiedzy, lecz w niedostatecznym stopniu z uwagi na brak zatrudnienia odpowiednich specjalistów. Proces selekcji jest rzadko przeprowadzany w przedsiębiorstwie. Powodem tego jest zatrudnianie kadry wykwalifikowanej, która podlega ciągłemu podnoszeniu kwalifikacji i nie wymaga selekcji. Realizacja procesu rekrutacji i selekcji pomaga w wyłonieniu najlepszych kandydatów do pracy, lecz nie do końca z punktu widzenia zarządzania wiedzą. Warto podkreślić, iż proces wdrażania nowych pracowników w tym przedsiębiorstwie – działa bez zastrzeżeń. Zarówno, jeśli chodzi o zadbanie kontakty międzyludzkie, jak i zapoznanie się z ich potencjałem w zakresie wiedzy oraz ich potrzebami dotyczącymi rozwoju osobistego. Dzięki temu, nowi pracownicy nawiązują pierwsze znajomości w miejscu pracy – co daje im dobry wstęp do tworzenia własnej sieci kontaktów i rozpoznania – kto kim jest, kogo zna i co wie? Zachęca ich do dzielenia się wiedzą i współpracy w miejscu pracy.

Proces oceniania w przedsiębiorstwie ma szeroki zakres. Obejmuje nie tylko ocenę pracowników, ale każde szkolenia, ogólny stan wiedzy, wkład w rozwijanie zasobów wiedzy. Pracownika ocenia się m.in.: za stosunek do przełożonego, współpracowników i klientów, umiejętność współpracy z innymi, doświadczenie i gotowość do podnoszenia kwalifikacji, itp. Proces oceniania obejmuje również aspekty wiedzy oraz umiejętności i podejście pracowników do uczenia się. Uwzględnia się też, wiedzę jaką pracownik wniósł do przedsiębiorstwa, która nie zawsze jest należycie wykorzystywana - choćby do dzielenia się nią, by pomóc innym pracownikom. Wkład w rozwijanie zasobów wiedzy ocenia się przy



zastosowaniu Karty Wyników. System oceniania jest ściśle powiązany z rzeczywistym wkładem w pracę i jej efektami. Dbą się o informowanie pracowników o przebiegu i wynikach oceniania, choć część pracowników nie wykazuje większego tym zainteresowania. Ocena ta ma na celu głównie dodatkowe szkolenia i poprawę pracy a czasem podwyżkę. System oceny w tym przedsiębiorstwie motywuje pracowników do uczenia się, rozwijania wiedzy indywidualnej i zespołowej oraz dzielenia się swoim doświadczeniem. Dlatego też, ocena powinna być częściej dokonywana, co z kolei wzmocniłoby to ich motywację. Reasumując powyższe, można stwierdzić, że system oceniania jest zrozumiały, dostosowany do poszczególnych stanowisk pracy, prosty, choć nie do końca skuteczny.

Przedsiębiorstwo poprzez system motywacyjny stara się motywować i zachęcać pracowników do: uczenia się, nabywania umiejętności, dzielenia się informacjami i wiedzą z innymi pracownikami oraz poszukiwania wiedzy poza miejscem pracy. Ponadto, rozwijania wiedzy, indywidualny wkład na rzecz pracy zespołowej, przedstawiania własnych pomysłów, inicjatywy i kreatywność – poprzez premiowanie. Stosowany system nagród jest skuteczny i nakierowany na pracownika i jego zaangażowanie – jednakże, nie dla wszystkich w jednakowym stopniu. W przedsiębiorstwie występują czynniki zarówno motywujące jak i demotywujące pracowników. Najbardziej motywującymi są: wynagrodzenia, odpowiednia atmosfera w miejscu pracy oraz samodzielność i możliwość wykorzystania własnych uzdolnień w miejscu pracy. Ostatni czynnik nie ma odniesienia do każdego stanowiska pracy w przedsiębiorstwie. Dla niektórych również motywujący jest udział w szkoleniach. Natomiast najbardziej demotywującymi są: brak perspektyw możliwości awansu i wykorzystania własnych uzdolnień w miejscu pracy oraz brak zainteresowania przełożonego – w odczuciu części pracowników. Brak elastycznego podejścia do premiowania pracowników, zapewniającego równowagę między potrzebami przedsiębiorstwa a potrzebami pracowników. Takiego, w którym pracownicy mają do wyboru kilka rodzajów premiowania, np. umożliwienie zamiany pensji na dodatkowy urlop. Dzięki temu, pracownik zyskuje czas na pomnażanie wiedzy poprzez np.: wyjazdy szkolne, udział w konferencjach naukowych, czy po prostu na myślenie. W ten sposób pracownik inwestuje w swój potencjał intelektualny. W przedsiębiorstwie tym, pracownikom nie przydziela się dodatkowego czasu na naukę, które mogłyby przeznaczyć na podnoszenie swoich kwalifikacji. Reasumując powyższe, pomimo że stara się motywować, to jednak stosowany system motywacyjny jest mało zróżnicowany.

Szkolenia pracowników mające na celu, rozwój ich potencjału intelektualnego – są często przeprowadzane, w zależności od potrzeb i zajmowanego stanowiska. Główny cel tych szkoleń, tj. podniesienie kwalifikacji, umiejętności i rozwijanie wiedzy zatrudnionych

pracowników jest w przedsiębiorstwie realizowany. Dba się o to, by funkcjonujące programy szkoleniowo – rozwojowe zapewniały przepływ wiedzy w przedsiębiorstwie. Wszyscy pracownicy chętnie uczestniczą w szkoleniach i na miarę swoich możliwości starają się, stale rozwijać swoje umiejętności. Jednakże, nie zawsze mają tę możliwość. Tak, jak nie zawsze ma miejsce – nakłanianie pracowników do uczenia się, dzielenia się zdobytą w szkoleniach wiedzą oraz rozpowszechniania jej. Szkolenia to istotne narzędzie w procesie motywacyjnym pracowników, bo dostarczają potrzebną im wiedzę, przyczyniając się do poprawy jakości i efektywności ich pracy. Umożliwiają identyfikowanie ważnych dla przedsiębiorstwa informacji. W przedsiębiorstwie tym, prowadzi się również szkolenia w zakresie jego misji i wartości. Dodatkowe szkolenia traktowane są przez pracowników, jako szansa poszerzenia wiedzy, kwalifikacji i umiejętności. Dają możliwość integracji z innymi pracownikami i utwierdzają pracowników w tym, że przedsiębiorstwo inwestuje w nich.

Pomoc zainteresowanym pracownikom ze strony pracodawcy - w planowaniu ścieżek kariery zawodowej jest możliwa, ale rzadko zachodzi taka potrzeba. Wówczas opierając się na przejrzystych zasadach tego planowania, kładzie się nacisk na podnoszenie kwalifikacji, wprowadzanie nowoczesnych metod pracy (głównie w komórkach produkcyjnych). Potrzebne w tym celu kontakty międzyludzkie nie są rozległe, gdyż ułatwia się pracownikom przemieszczanie wewnątrz pionów funkcjonalnych – tylko służbowo. Nie prowadzi się też, rozmów o planach zawodowych pracowników. Przedsiębiorstwo nie organizuje warsztatów planowania kariery zawodowej, które umożliwiłyby zainteresowanym pracownikom przeanalizowanie ścieżek kariery, a następnie podjęcie tej najwłaściwszej. Pomimo tego, połowa pracowników wybiera karierę zawodową, związaną z rozwojem przedsiębiorstwa. Zaś druga połowa – wybiera własną drogę, stawiając na samodzielność i niezależność. Niezależnie jaką ścieżkę kariery zawodowej wybiera pracownik – to jej planowanie wymaga ciągłego uzupełniania wiedzy i umiejętności.

Proces rotacji ma rzadkie zastosowanie w przedsiębiorstwie. Ma się z nią do czynienia m.in., gdy odchodzą pracownicy na emeryturę lub rentę, ludzie młodzi z przyczyn natury osobistej, np. możliwość wyższego wynagrodzenia i rozwoju kariery zawodowej oraz choć rzadko odchodzą starsi stażem pracownicy. Z nimi to, dział zasobów ludzkich przeprowadza rozmowy a uzyskane informacje, przekazywane są kierownictwu, jako wskazówki do ewentualnych zmian. Pracownicy ci, rzadko zostawiają luki, gdyż wcześniej szkoleni są koledzy, jako ich następcy. Jednakże, nie zawsze to szkolenie jest wystarczające – dlatego luki pozostają. W przedsiębiorstwie tym, nie ma miejsca swobodna rotacja pracowników, a tym samym swobodny przepływ wiedzy. Nie ma grupowych zwolnień, nie prowadzi się

przepływu pracowników w poziomie, czyli między równorzędnymi komórkami organizacyjnymi (oprócz nielicznych awansów w górę, tj. w pionie). Bez tego, wiedza nie będzie swobodnie krążyć po tym przedsiębiorstwie. To dział zasobów ludzkich powinien opracować plan przesunięć personalnych w poziomie. Przy czym przesunięcia te nie muszą mieć charakter trwały. Mogą to być np. stażyści, czy opiekun mentora. Wśród elementów ZZL w przedsiębiorstwie tym, nie wszystkie są w jednakowym stopniu podporządkowane – wymogom kultury podporządkowanej wiedzy. W największym stopniu, choć nie w pełni podporządkowane tej kulturze są: wdrażanie pracowników, system oceniania, szkolenia i rozwój, rekrutacja. Natomiast w mniejszym stopniu, to: wynagrodzenia i motywacje, kompetencje ramowe, a w minimalnym stopniu: planowanie ścieżek kariery zawodowej, rotacja, zatrzymywania i zwolnienia pracowników oraz selekcja.

Dział zasobów ludzkich odpowiada za: efektywne planowanie i wdrażanie systemów kadrowych, zwiększanie motywacji i umiejętności pracowników, budowanie kultury pracy zespołowej oraz standardową pracę administracyjną. Odpowiedzialność ta, ma różne nasilenie w zależności od stopnia zaangażowania tego działu w określone zadanie. Metody pracy tego działu, powinny być bardziej skoncentrowane na wiedzy i w pełni nie uwzględniają celi przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania wiedzą. Infrastruktura pomieszczeń biurowych zapewnia wymianę pomysłów, wiedzy i informacji pomiędzy pracownikami, poprzez zastosowanie odpowiedniej technologii informatycznej. Jednakże, nie wszystkie pomieszczenia biurowe są w nie wyposażone. Poza tym, technologia umożliwiająca gromadzenie i magazynowanie wiedzy w przedsiębiorstwie, nie jest w wystarczającym stopniu rozwinięta. Przynajmniej nie na tyle, aby zatrudnieni pracownicy korzystający z niej, byli w pełni usatysfakcjonowani. Brak jest wydzielonego pomieszczenia w przedsiębiorstwie, umożliwiającego spotkania pracownikom, podczas których mogliby wymieniać się wiedzą. Ułatwiłoby to rozwijanie i rozpowszechnianie wiedzy poza miejscem pracy. Możliwość rozwijania wiedzy ma miejsce tylko podczas spotkań na przerwach, czy uroczystościach zakładowych. Przedsiębiorstwo stara się, aby istniał odpowiedni poziom komunikacji między pracownikami a przełożonymi oraz pracownikami i działem zasobów ludzkich. Chociaż, nie wszyscy zatrudnieni pracownicy w ten sposób to odbierają. Odbywa się wymiana informacji i wiedzy między komórkami organizacyjnymi a pionami funkcjonalnymi. Pracownicy w wykonywanej pracy polegają zarówno na wiedzy jawnej, jak i ukrytej. Stosuje się narzędzia: pozyskiwania, rozwijania, kodyfikacji, transferu i wykorzystania wiedzy, ale nie są one w wystarczającym stopniu rozwinięte. Pracownicy są z nimi zaznajomieni i z nich korzystają, jednakże w różnym stopniu w zależności od ich indywidualnych umiejętności.

Umiejętność pracy zespołowej wśród pracowników są na poziomie dość wysokim. Stosowane są metody rozwijania wiedzy zespołowej i są to: szkolenia, narady, spotkania i odprawy, odczyty. Pracownicy zdobywają także wiedzę w sposób indywidualny, poprzez: szkolenia, wykorzystywanie doświadczeń współpracowników i obowiązujące przepisy prawne. W przedsiębiorstwie raczej panuje klimat otwartości i zaufania. Pracownicy są otwarci w stosunku do współpracowników, deklarują chęć dzielenia się z nimi swoją wiedzą i doświadczeniem, choć nie zawsze odzwierciedla się to w praktyce. Choćby dlatego, że czasem postrzegają ich, jako swoich rywali a wiedzę, jako źródło władzy. Na podstawie oceny wyników przeprowadzonych badań można stwierdzić, że poziom przygotowania pracowników do realizacji zadań związanych z budowaniem wiedzy w przedsiębiorstwie – został oceniony, jako przeciętny. W strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa nie ma komórki organizacyjnej, służącej do koordynacji procesów zarządzania wiedzą. Nie widzi się potrzeby utworzenia jej, ponieważ obecnie dział zasobów ludzkich zajmuje się tym zagadnieniem. Po odpowiedniej reorganizacji tego działu, zatrudnieniu profesjonalnych specjalistów od wiedzy – dział zasobów ludzkich na stanie na wysokości tego zadania. Badania wykazały, że kierownictwo jak dotychczas, w stosunkowo niewielkim stopniu wykorzystuje wiedzę, doświadczenie i umiejętności zatrudnionych pracowników – w budowaniu systemów zarządzania wiedzą. Zatem, jego zaangażowanie jest na wystarczającym poziomie. Przedsiębiorstwo pomimo, że nie w wielkim zakresie – to i tak podejmuje inicjatywy z zarządzania wiedzą.

#### **4.3. Proponowane zmiany i perspektywy rozwoju na przyszłość w kontekście badanego obszaru**

Wnioski nasuwające się z przeprowadzonych badań – pozwalają określić propozycje zmian w przedsiębiorstwie MPEC w Nowym Sączu. Zmiany te, szczególnie dotyczą roli działu zasobów ludzkich, względem zarządzania wiedzą w tym przedsiębiorstwie i perspektyw jego rozwoju na przyszłość. Zarówno przełożeni, jak i dział zasobów ludzkich powinni szerzej zainteresować się rozwijaniem potencjału intelektualnego pracowników. Dotyczy to rozwijania w aspekcie ogólnym, tj. rozwijanie wiedzy i umiejętności pracowników, które podnoszą ich efektywność niezależnie od zajmowanego stanowiska pracy. Natomiast w aspekcie kierunkowym, tj. rozwijanie wiedzy i umiejętności pracownika, potrzebnych wyłącznie na zajmowanym przez niego stanowisku pracy. Dział zasobów ludzkich powinien włączyć do ogólnego programu szkoleń – organizacje warsztatów szkoleniowych służących rozwijaniu konkretnych umiejętności pracownika. Zadaniem

strategicznym przedsiębiorstwa powinno być rozwijanie u pracowników zdolności do czerpania nauki z zaistniałych (dokonanych) już zmian. Pozwoli to lepiej przygotować pracowników do kolejnych transformacji w przedsiębiorstwie. Potrzeba niwelowania istniejących luk wiedzy w tym przedsiębiorstwie poprzez systematyczne jej rozwijanie wśród zatrudnionych pracowników. W tym celu należałoby zatrudnić specjalistów od wiedzy (pracowników wiedzy).

Zwiększenie gęstości indywidualnych powiązań pracowników, zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Zwłaszcza w obszarze kontaktów zewnętrznych i nieformalnych. Albowiem, im bardziej rozległa sieć tych powiązań, tym większy przepływ informacji i wiedzy w przedsiębiorstwie, szczególnie wiedzy zewnętrznej. Kompetencje ramowe zmodyfikować tak, by w pełni uwzględniały postawy sprzyjające generowaniu i wymianie wiedzy zewnętrznej, a przede wszystkim odzwierciedlały cele przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania wiedzą. W pełni zapoznać zatrudnionych pracowników z istniejącymi w przedsiębiorstwie – kompetencjami ramowymi. Ponieważ pracownicy muszą być świadomi, jakich zachowań oczekuje się od nich. Dostosować do kompetencji ramowych - proces selekcji pracowników, jako element ZZL. Ten proces kwalifikacyjny, należy uwzględnić przy każdym procesie rekrutacji. Pomaga on wyłonieniu najlepszych kandydatów z punktu widzenia zarządzania wiedzą. Te właśnie kompetencje rozwijane są później w przedsiębiorstwie. Zwiększyć częstotliwość dokonywania oceny by bardziej to motywowało pracowników. Zadbanie o to, aby wiedza jaką pracownik wnosi do przedsiębiorstwa była zawsze należycie wykorzystywana. Choćby do dzielenia się wiedzą, by pomóc innym współpracownikom.

Zadbać, aby system nagród w tym przedsiębiorstwie był nie tylko skuteczny, ale całkiem ukierunkowany na pracownika i jego zaangażowanie. Wprowadzić elastyczne podejście do premiowania pracowników. Zapewni ono równowagę pomiędzy potrzebami przedsiębiorstwa a potrzebami pracowników. Podejście to, gwarantuje prawo wyboru jednego z obowiązujących rodzajów premiowania, np. umożliwienie zamiany pensji na dodatkowy urlop, który mogą przeznaczyć na poszerzenie wiedzy we własnym zakresie. W celu zachęcania pracowników do ciągłego doskonalenia – można wprowadzić, jako nagrodę/motywację dodatkowo wolne godziny z przeznaczeniem na podnoszenie swoich kwalifikacji, naukę. Nagrody niepieniężne w postaci wolnego czasu na realizację projektów służących pomnażaniu wiedzy. Czy inne nagrody, przyznawane za rozwijanie wiedzy, jako zachęta do naśladownictwa. Bardziej intensywniej nakłaniać pracowników do uczenia się, dzielenia się wiedzą zdobytą w szkoleniach oraz jej rozpowszechniania. Pomoc i wsparcie pracowników

w realizacji planowania ścieżek kariery zawodowej – umożliwiane przez dział zasobów ludzkich. Organizacja warsztatów planowania ścieżek kariery przez dział zasobów ludzkich, które pomogą nakreślić ogólną wizję przyszłości zawodowej pracownika. Umiejętne prowadzenie rozmów z pracownikami o ich planach zawodowych oraz pomaganie i doradzanie im w planowaniu i rozwijaniu ścieżek tej kariery. Przeszkolenie pracowników działu zasobów ludzkich w zakresie planowania i kierowania przepływem pracowników w poziomie. Swobodna rotacja, czyli przesunięcia personalne między równorzędnymi komórkami organizacyjnymi – ułatwiają swobodny przepływ informacji i wiedzy w przedsiębiorstwie.

Utrzymywać trwalsze kontakty z byłymi pracownikami, by w razie potrzeby można było skorzystać z ich pomocy. Bowiem, stanowią oni rezerwowe źródło kapitału intelektualnego. Zmodyfikować metody pracy działu zasobów ludzkich, by bardziej koncentrowały się na wiedzy i uwzględniały cele przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania wiedzą. Czyniąc go bardziej wiarygodnym w zakresie umiejętności zarządzania wiedzą. W tym celu, poszczególne funkcje (elementy) ZZL muszą być połączone pod kątem zarządzania wiedzą i dostosowane do kultury podporządkowanej wiedzy. Zadać o odpowiednią infrastrukturę wszystkich bez wyjątku pomieszczeń biurowych, a także wyposażyć w odpowiednią technologię szczególnie do gromadzenia i magazynowania wiedzy w przedsiębiorstwie. Zorganizować specjalne pomieszczenie do prowadzenia dyskusji przez pracowników, w którym pracownicy mogliby rozwijać wiedzę zespołową. Wprowadzić dodatkowe metody rozwijania wiedzy zbiorowej/zespołowej. Zmienić podejście do pracowników, jako kapitału ludzkiego – zacząć traktować ich, jako cenne źródło sukcesu i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Właściwe podejście przedsiębiorstwa MPEC do propozycji zmian i odpowiednim zaangażowaniu działu zasobów ludzkich w ich wdrażanie – da w dalszej perspektywie rozwoju – przedsiębiorstwo nakierowane na wiedzę, rozwój intelektualny jego pracowników. Da także bardzo dobrze przystosowany system ZZL w wysokim stopniu nakierowany na dalsze wprowadzanie inicjatyw z zarządzania wiedzą w tym przedsiębiorstwie. W efekcie czego, przedsiębiorstwo będzie wykorzystywało na rynku konkurencyjnym swoją wiedzę – lepiej i szybciej od konkurencji.

## Zakończenie

Praca ta, przedstawia zależność procesu zarządzania wiedzą od elementów (funkcji) ZZL w przedsiębiorstwie MPEC w Nowym Sączu. Wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie, na których oparte zostały rozważania zaprezentowane w tej pracy – upoważniają do wnikliwej oceny i odpowiednich wniosków. Zarówno rozważania, jak i wyciągnięte wnioski pozwoliły ustalić – na ile stosowany system ZZL, jest przystosowany do procesu zarządzania wiedzą w tym przedsiębiorstwie. Jakie są perspektywy jego wdrażania i dalszego rozwijania? Jakiego wsparcia może udzielić dział zasobów ludzkich - przedsiębiorstwu przedstawiającemu się na zarządzanie wiedzą. W końcu – jakie podjąć kroki, by wiedza zaczęła odgrywać główną rolę w procesach: rekrutacji, wdrażania nowych pracowników, systemów motywacji i wynagradzania, szkoleniach i rozwoju, planowania kariery zawodowej i w metodach oceniania pracowników.

W pracy tej, postawione zarówno cele szczegółowe zostały, jak i cel główny – zostały osiągnięte przy pomocy zastosowanych narzędzi, a wysunięte hipotezy zostały udowodnione. W oparciu o co, można stwierdzić, że na ogół ZZL w tym przedsiębiorstwie zorientowane jest na wiedzę. Choć nie wszystkie jego elementy są w wystarczającym stopniu dostosowane do kultury podporządkowanej wiedzy. Jednakże, zrozumiałe jest, iż fundamentem wspierającym wiedzę – jest kapitał ludzki i środki informatyczne. Obecność pracowników dysponujących dużą wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem – nie świadczy jeszcze o wartości kapitału intelektualnego, jakim dysponuje to przedsiębiorstwo. Ważne jest stworzenie – technicznych, kulturowych, finansowych, organizacyjnych warunków do swobodnych kontaktów między pracownikami. Zachęcanie ich do dzielenia się wiedzą i doświadczeniami, transferu wiedzy – do jej wzbogacania. Konieczne są też, odpowiednie zachowania pracowników, kompetencje, podejście do obowiązków, a w szczególności zespołowość. Bez tych elementów ZZL, niewiele znaczy zastosowanie nawet najbardziej zaawansowanych technologii informacyjnych. Zatem, koncentrując się na powyższych zależnościach można stwierdzić, że procesy ZZL stanowią istotny czynnik w budowaniu wiedzy przedsiębiorstwa.

Badania wykazały, że przedsiębiorstwo MPEC na poziomie przeciętnym wykorzystuje wiedzę, doświadczenia i umiejętności zatrudnionych pracowników – w budowaniu systemów zarządzania wiedzą. Poważną barierą jest wciąż niewystarczające doświadczenie i umiejętności wykorzystywania przez kadrę zarządzającą odpowiednich technik i narzędzi. Rzeczywistym problemem tego przedsiębiorstwa jest to, że często istnieje w nim rozbieżność pomiędzy tym – co wiedzą, a co robią. Specjaliści ds. zasobów ludzkich wiedzą co robić, aby

usprawnić działalność przedsiębiorstwa – lecz nie następuje odpowiedni moment wykorzystania wiedzy do działania. Zastosowane w pracy narzędzia badawcze dostarczyły wskazówek i wytycznych do wprowadzenia zmian w tym przedsiębiorstwie. Natomiast przedstawione w pracy rozważania, potwierdziły konieczność wprowadzenia tych zmian. Zidentyfikowane zostały wszelkie niezgodności w działalności przedsiębiorstwa, będące barierą w wdrażaniu i rozwijaniu wiedzy. Następnie opracowano zalecenia (propozycje zmian), pozwalające stworzyć model przedsiębiorstwa – będącego w stanie rozwijać się w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Pozostaje mieć tylko nadzieję, że przedstawione propozycje związane z budową i zarządzaniem przedsiębiorstwem wiedzy – w dużym stopniu skoncentrują uwagę przedsiębiorstwa MPEC na procesie zarządzania wiedzą. Baza źródłowa tej pracy jest różnorodna i stanowią ją: narzędzia badań, wyniki badań i uzyskane informacje, strony internetowe i wszechstronna bibliografia. Prace wzbogacają: rysunki, tabelki i wykresy.

Przedsiębiorstwo XXI wieku stawia przed zarządzaniem zasobami ludzkimi – wiele nowych wyzwań. Zmienia się rola i ranga wiedzy. Staje się niezbędna dla tych, którzy podejmują ważne decyzje gospodarcze. Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, musi być innowacyjne, zdolne do szybkich zmian i do dbałości o klientów przy jednoczesnym zapewnieniu swoim pracownikom satysfakcji z wykonywanej pracy.



## Bibliografia

1. Abramowicz W., Nowicki A., Owoc M., *Zarządzanie wiedzą w systemach informatycznych*, Wyd. AE, Wrocław 2004.
2. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*, Wyd. AKADE, Kraków 2000.
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi - strategia i działanie*, Biblioteka Menadżerska, Wydawnictwo Profesjonalne Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
4. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna a Wolter Kluwer business , Kraków 2007.
5. Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business Sp. z o. o. W-wa 2010.
6. Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. S G H, W-wa 2003.
7. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
8. Borkowska S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, Wyd. IPISS, W-wa 2006.
9. Czajka Z., *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, Wyd. PWE S. A., W-wa 2009.
10. Davenport T. H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
11. Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. PWE, W-wa 2005.
12. Glińska – Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2007.
13. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Difin, W-wa 2004.
14. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – Wyzwanie XXI wieku*, Wyd. PWE S. A., W-wa 2001.
15. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą, Zintegrowane podejście*, Wyd. PWE, W-wa 2006.
16. Jemielniak J., Koźmiński A. K., *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. WSiP, W-wa 2008.
17. Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Wyd. Difin, W-wa 2006.
18. Koziół L., Tyrańska M., *Motywowanie pracowników w teorii i w praktyce*, Wyd. Biblioteczka pracownicza, W-wa 2002.
19. Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wyd. CeDeWu, W-wa 2009.

20. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą – Koncepcja i narzędzia*, Wyd. Difin Sp. z o. o., W-wa 2000.
21. Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. – Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. PWN, W-wa 2006.
22. Lundy O., Cowling A., przekład Luczkiewicz G., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna – Dom Wyd. ABC, Kraków 2000.
23. Mięka B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE, Kraków 2006.
24. Moczyłowska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wyd. Centrum Doradztwa i Informacji Difin, W-wa 2010.
25. Nycz M., *Generowanie wiedzy dla przedsiębiorstwa. Metody i techniki*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.
26. Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. PWN, W-wa 2005.
27. Pietroń – Pyszczyk A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wyd. Marina, Wrocław 2007.
28. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, PWE, W-wa 2003.
29. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, Wyd. PWE, W-wa 2008.
30. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
31. Reed A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM) – Innowacje*, Wyd. Petit, W-wa 2002.
32. Sekuła Z., *Planowanie zatrudnienia*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
33. Sekuła Z., *Wynagrodzenia zmienne i rzeczowe*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
34. Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Wyd. PWE, W-wa 2008.
35. Sekuła Z., *Struktury wynagradzania pracowników*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, W-wa 2011.
36. Sidor – Rządowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
37. Sidor – Rządowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
38. Suchar M., *Rekrutacja i selekcja personelu*, Wyd. C. H. Beck, W-wa 2003.
39. Szalkowski A., *Podstawy zarządzania personelem*, Wyd. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2006.

40. Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Difin S. A., W-wa 2010.
41. Tokarz A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze turystycznym*, Wyd. Difin, W-wa 2008.
42. Wiśniewski Z., Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
43. Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
44. *Zarządzanie wiedzą, jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, pr. zbior. pod red. M. J. Stankiewicza, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2006.
45. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pr. zbior. pod red. W. Golnau, Wyd. Fachowe CeDeWu Sp. z o. o., W-wa 2008.
46. *Zarządzanie zasobami ludzkimi: problemy dydaktyki* pr. zbior. pod red. Bogusławy Urbaniak, Wyd. Centrum Doradztwa i Informatyki Difin sp. z o. o., W-wa 2008.

### **Strony internetowe**

1. <http://www.bip.mpec.nowysacz.pl/?a=statut> (data odczytu 11.12.2012r)
2. <http://www.mpec.nsi.pl/modules/sections/index.php?op=viewarticle&artid=2> (data odczytu 11.12.2012r)
3. <http://www.hrm.pl/content/blogcategory/55/57/> (data odczytu 20.02.2012)

## Spis rysunków

1. Ewolucja samodzielnej funkcji personalnej .....	9
2. Cele osiągnięte poprzez ZZL.....	13
3. Ogólny model systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji .....	16
4. ZZL w wersji twardej i miękkiej .....	17
5. Istota modelu Michigan .....	18
6. Cykl ZZL w modelu Michigan.....	18
7. Harvardzki model zarządzania zasobami .....	19
8. Model Japoński.....	21
9. Model powiązań między ZZL a wynikami organizacji.....	22
10. Model Sita .....	23
11. Model Kapitału Ludzkiego.....	24
12. Klasyczna sekwencyjna metoda formułowania strategii dotyczącej zasobów ludzkich....	29
13. Empiryczna metoda formułowania strategii dotyczącej zasobów ludzkich.....	30
14. Opracowywanie i wdrażania strategii dotyczących zasobów ludzkich.....	31
15. Rodzaje planowania ZZL .....	34
16. Procedura planowania zatrudnienia.....	35
17. Działania rekrutacyjno – selekcyjne.....	37
18. System oceniania .....	40
19. Proces szkolenia .....	43
20. Proces motywowania pracowników .....	45
21. Wynagrodzenia.....	48
22. Zwolnienia pracowników .....	49
23. Hierarchia wartości od danych do mądrości i prawdy .....	51
24. Klasyfikacja wiedzy .....	55
25. Formy refleksji .....	57
26. Klasyfikacja multimedialnych źródeł wiedzy .....	60
27. Źródła wiedzy korporacyjnej.....	61
28. Podejścia do interpretacji wiedzy w zarządzaniu wiedzą.....	62
29. Model zarządzania zasobami wiedzy w przedsiębiorstwie .....	64
30. Proces kreowania wiedzy z informacji zewnętrznych.....	66
31. Innowacje .....	68

32. Podział pracowników wiedzy ze względu na działania związane z wiedzą .....	70
33. Podział pracowników wiedzy na segmenty.....	71
34. Organizacyjne uczenie się .....	77
35. Narzędzia i technologie zarządzania wiedzą.....	78
36. Struktura organizacyjna MPEC Sp. z o.o. w Nowym Sączu .....	105
37. Sieć powiązań społecznych dyspozytora zmianowego .....	110
38. Sieć powiązań społecznych specjalisty ds. zasobów ludzkich.....	111
39. Sieć powiązań społecznych specjalisty ds. marketingu .....	112
40. Sieć powiązań społecznych księgowego .....	113
41. Sieć powiązań społecznych informatyka.....	114
42. Sieć powiązań społecznych pracowników w przedsiębiorstwie .....	114

### **Spis tabel**

1. Model Samorozwoju .....	115
2. Kryteria oceny pracownika.....	117

### **Spis wykresów**

1. Opinie pracowników na temat systemu oceniania .....	118
2. Czynniki motywujące w przedsiębiorstwie.....	119
3. Czynniki demotywujące w przedsiębiorstwie.....	119
4. Opinie pracowników na temat wykonywanej pracy .....	120
5. Motywowanie i zachęcanie pracowników .....	120
6. Stopień spełnienia oczekiwań pracowników w stosunku do szkoleń .....	121
7. Stosunek pracowników do szkoleń .....	121
8. Umiejętności pracowników .....	124
9. Postrzeganie współpracowników i własnej wiedzy .....	124
10. Procesy zarządzania wiedzą będące źródłem największych problemów .....	125

### **Załączniki**

1. Pytania do wywiadu z pracownikami działu zasobów ludzkich .....	142
2. Kwestionariusz ankietowy .....	147

## **PYTANIA DO WYWIADU Z PRACOWNIKAMI DZIAŁU ZASOBÓW LUDZKICH**

### **ZESTAW PYTAŃ I**

1. Jaką rolę obecnie pełni dział zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, tj.: strategiczne ZZZ, wspomaganie działalności przedsiębiorstwa w okresach zmian, praca nad zwiększaniem umiejętności i motywacji pracowników, efektywne planowanie i wdrażanie systemów kadrowych, budowanie kultury pracy zespołowej w przedsiębiorstwie, standardowa praca administracyjna i inne.....?
2. Czy infrastruktura pomieszczeń biurowych w przedsiębiorstwie jest tak zaprojektowana, by zapewniały wymianę pomysłów, wiedzy i informacji pomiędzy pracownikami? Czy są miejsca w których pracownicy wspólnie mogą rozwijać wiedzę?
3. Czy dane, którymi dysponuje przedsiębiorstwo są przekształcane w zwarte informacje?
4. Czy w przedsiębiorstwie pracownicy dysponują umiejętnościami, niezbędnymi do właściwego wykorzystania dostępnych informacji?
5. Czy istnieje odpowiedni poziom komunikacji między przełożonymi a pracownikami oraz kadrami a pracownikami? Czy w przedsiębiorstwie odbywa się wymiana informacji i wiedzy między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi i pionami funkcjonalnymi?
6. Czy często natrafia się na luki w zasobach wiedzy przedsiębiorstwa? Czy i jak często zdarza się, że wiedza potrzebna nie jest dostępna lub nie istnieje?
7. Na jakiej wiedzy (ukrytej czy jawnej) polegają pracownicy w pracy?
8. Jakie stosowane są narzędzia: pozyskiwania, rozwijania, kodyfikacji, transferu i wykorzystywania wiedzy? Czy pracownicy są zaznajomieni z tymi narzędziami i czy chętnie z nich korzystają?
9. Czy przedsiębiorstwo podejmuje jakiegokolwiek inicjatywy w zakresie zarządzania wiedzą?

### **ZESTAW PYTAŃ II**

#### **Kompetencje ramowe**

1. Czy istnieją jasno określone postawy i kompetencje ramowe? Czy uwzględnione są w nich postawy sprzyjające generowaniu i wymianie wiedzy?
2. Czy takie elementy ZZZ, jak: rekrutacja i selekcja pracowników, system oceny pracowników, planowanie ścieżek kariery zawodowej oraz programy szkoleniowo – rozwojowe są do nich dostosowane?
3. Czy pracownicy mają świadomość istnienia kompetencji ramowych? Czy pracownicy brali udział w ich ustalaniu?

### **Rekrutacja i selekcja pracowników**

1. Jakie stosowane są metody, techniki, narzędzia rekrutacji, selekcji, sprawdzania przydatności pracowników i czy podlegają one ciągłemu udoskonalaniu i rozwijaniu?
2. Czy metody te, pozwalają dobrze poznać potencjał pracowników w zakresie rozwijania wiedzy?
3. Czy charakterystyka kandydatów jest dopracowana i skupia się na kompetencjach, które planuje się rozwijać w dalszej perspektywie?
4. Czy stosowane sposoby i kryteria przeprowadzania rekrutacji i selekcji pracowników są skuteczne?
5. Czy podczas rekrutacji uwzględniane są luki wiedzy i jej rozwijanie? Jeśli tak, to czy są podejmowane środki w celu zniwelowania tych luk?
6. Czy przedsiębiorstwo podchodzi do rekrutacji, jako sposobu pozyskiwania pracowników, czy nowego nośnika wiedzy (ze względu na inne doświadczenie i nową wiedzę)?
7. Do kogo należy ostateczna decyzja o zatrudnieniu lub zwolnieniu pracownika?
8. Czy zatrudniani są pracownicy wiedzy?

### **Wdrażanie pracowników**

1. Czy w trakcie tego procesu dba się o to, by nowi pracownicy mieli kontakt z jak największą liczbą osób? Z iloma i jakimi osobami?
2. Czy wykorzystuje się okres wdrażania nowych pracowników w celu lepszego zapoznania się z ich potencjałem w zakresie wiedzy np. ich zainteresowaniami zawodowymi i prywatnymi, tym co wiedzą i kogo znają oraz potrzebami dotyczącymi rozwoju osobistego?
3. Czy podczas wprowadzania nowego pracownika na stanowisko przeprowadza się szkolenia wstępne?

### **System oceny pracowników**

1. Czy stosowany jest system oceniania w przedsiębiorstwie i czego ta ocena dotyczy (np. pracowników, szkoleń, okresowa ocena pracowników, projektów, ogólnego stanu wiedzy i luk w wiedzy itp.)?
2. Jak często dokonuje się oceny pracowników? Jakie stosuje się metody, narzędzia i techniki oceniania pracowników w przedsiębiorstwie?
3. Czy stosuje się kartę wyników i czy uwzględnia ona ocenę wkładu w rozwój zasobów wiedzy przedsiębiorstwa?

4. Czy zakres oceniania pracowników obejmuje aspekty wiedzy, jak: pozyskiwanie, dzielenie się, wykorzystywanie i rozwijanie wiedzy przez pracowników oraz ich umiejętności i podejścia do procesu uczenia się?
5. Czy dokonując oceny danego pracownika uwzględnia się, jaką on wiedzę wniósł do przedsiębiorstwa i czy wykorzystuje ją, by pomóc innym?
6. Czy stosowany w przedsiębiorstwie system oceny jest ściśle powiązany z rzeczywistym wkładem pracownika w pracę i jej efektami?
7. Czy stosowany system oceniania wpływa na atmosferę panującą pomiędzy pracownikami i w przedsiębiorstwie? Czy wpływa na ich pracę i rozwój przedsiębiorstwa?
8. Czy system oceny pracowników motywuje ich do uczenia się, rozwijania wiedzy indywidualnej i zespołowej?

### **Wynagrodzenia i system motywacyjny**

1. Czy istnieje i jaki jest system motywowania pracowników finansowego i pozafinansowego?
2. Czy w przedsiębiorstwie zachęca się, motywuje i nagradza pracowników za: uczenie się, nabywanie umiejętności, dzielenie się informacją i wiedzą między współpracownikami, poszukiwanie wiedzy poza miejscem pracy, rozwijanie jej, indywidualny wkład na rzecz pracy zespołowej, innowacyjność i kreatywność w rozwiązywaniu problemów? Jeśli tak, to w jaki sposób?
3. Czy system nagród jest skuteczny i nakierowany na jednostkę i jej zaangażowanie?
4. Czy jest możliwość awansu i co decyduje o nim? Jakie są jego zasady i kryteria? Czy dokonuje się regularnych przeglądów działań związanych z awansowaniem pracowników?

### **Szkolenia i rozwój pracowników**

1. Czy, jakie i jak często są prowadzone szkolenia pracowników w przedsiębiorstwie?
2. Czy funkcjonują programy szkoleniowo – rozwojowe pracowników i jaki mają charakter? Czy dba się o to, by programy szkoleniowo – rozwojowe zapewniały jak najwięcej sposobności dla przepływu wiedzy?
3. Jaki jest główny cel prowadzenia tych szkoleń w przedsiębiorstwie? Czy dokonuje się analizy potrzeb szkoleniowych przed ich rozpoczęciem?
4. Kto prowadzi te szkolenia i przy użyciu, jakich metod, narzędzi i technik?
5. Czy dokonuje się ocen przedsięwzięć szkoleniowo – rozwojowych i pod jakim kątem?



6. Czy szkolenia pracowników rozwijają ich potencjał intelektualny w aspekcie ogólnym i kierunkowym? Czy skłaniają ich do uczenia się, dzielenia się zdobytą wiedzą i rozpowszechniania jej?
7. Czy szkolenie stanowi istotne narzędzie w procesie motywowania pracowników przedsiębiorstwa?
8. Czy szkolenia pracownicze dostarczają wiedzę, przyczyniającą się do poprawy jakości i efektywności pracy? Czy umożliwiają identyfikowanie ważnych dla przedsiębiorstwa informacji?
9. Czy prowadzi się w przedsiębiorstwie szkolenia w zakresie: misji i wartości przedsiębiorstwa, rozwijania umiejętności odnośnie technik i narzędzi rozwiązywania problemów?

### **Ścieżki kariery zawodowej pracowników**

1. Czy przedsiębiorstwo umożliwia pracownikom planowanie kariery zawodowej? Czy określenie ścieżek kariery zawodowej pracowników opiera się na przejrzystych zasadach?
2. Czy w kwestiach związanych z karierą zawodową kładzie się nacisk na docenianie różnorodności, wprowadzanie nowoczesnych metod pracy, ułatwianie kontaktów międzyludzkich i podnoszenie kwalifikacji?
3. Czy planowanie i kształtowanie ścieżek kariery zawodowej w przedsiębiorstwie, wymaga od pracodawcy i pracowników ciągłego (systematycznego) uzupełniania swej wiedzy i umiejętności?
4. Którą z wymienionych poniżej ścieżek kariery zawodowej, częściej wybierają pracownicy karierę związaną z rozwojem przedsiębiorstwa czy pójście własną drogą, stawiając na samodzielność i niezależność (krótko uzasadnić).
5. Czy organizuje się warsztaty planowania ścieżek kariery zawodowej pracowników i co one im umożliwiają?
6. Czy ułatwia się pracownikom przemieszczanie wewnątrz pionów funkcjonalnych przedsiębiorstwa?
7. Czy prowadzi się rozmowy z pracownikami o ich planach zawodowych? Czy pomaga się i doradza im w planowaniu ścieżek kariery zawodowej? Czy rozwija się w menedżerach umiejętność prowadzenia rozmów o planach zawodowych?

### **Rotacja, zatrzymywanie i zwalnianie pracowników**

1. Czy w przedsiębiorstwie występuje duża rotacja pracowników, i w których działach jest ona największa?

2. Jakiego typu pracownicy najczęściej odchodzą w wyniku rotacji? I czy są to cenni dla przedsiębiorstwa pracownicy?
3. Jakie przyczyny odejścia podają pracownicy i dokąd przeważnie odchodzą?
4. Jaki wpływ ma rotacja pracowników na: obsługę klientów oraz zdolność przedsiębiorstwa do realizacji zaciągniętych zobowiązań?
5. Jakie stosuje się metody zatrzymywania i przywiązywania pracowników i ich wiedzy w przedsiębiorstwie?
6. Czy sprawdza się planowanych do zwolnienia pracowników, pod kątem posiadanych umiejętności i wiedzy i czy może być on przydatny na innym stanowisku?
7. Czy przeprowadzane są rozmowy z pracownikami odchodzącymi z przedsiębiorstwa, odnośnie – co i jak należałoby usprawnić w metodach funkcjonowania działu zasobów ludzkich? Czy uzyskane informacje są przekazywane kierownictwu, jako wskazówki do dalszych zmian?
8. Czy pracownicy odchodzący z przedsiębiorstwa, zostawiają po sobie luki w wiedzy, nawet jeśli o ich odejściu wiadano wcześniej? Czy i w jaki sposób odchodzący pracownicy przekazują swoją wiedzę następcom?
9. Czy i w jaki sposób przedsiębiorstwo utrzymuje kontakt (więź) z byłymi pracownikami, by w razie potrzeby móc korzystać z ich wiedzy i doświadczenia? Czy zatrudnia się byłych pracowników w charakterze szkoleniowców i konsultantów, by zachować dostęp do ich wiedzy?

**KWESTIONARIUSZ ANKIETOWY**  
**DOTYCZĄCY ZAGADNIEŃ ZWIĄZANYCH Z ZARZĄDZANIEM ZASOBAMI**  
**LUDZKIMI ORAZ Z WIEDZĄ**

Wybraną odpowiedź zaznacz „x”

**ZESTAW PYTAŃ I (dotyczy ZZL)**

1. Czy, jako pracownik masz świadomość istnienia kompetencji ramowych? (jeśli nie to przejść do pytania nr 3)  
 Tak  Nie
2. Czy je znasz i w jakim stopniu?  
 Tak, bardzo dobrze  Nie, nie znam wcale  
 Tak, ale niezbyt dobrze
3. Dlaczego nie wiesz o ich istnieniu?  
.....
4. Czy podczas wdrażania do pracy, zadbano o Twój kontakt z jak największą liczbą osób?  
 Tak  Nie
5. Czy podczas wprowadzania na stanowisko pracy, przechodziłeś/aś szkolenia wstępne?  
 Tak  Nie
6. Czego oceny dokonuje się w Twoim przedsiębiorstwie:  
 Okresowej oceny pracowników  Luk w wiedzy  
 Szkoleń  Wkładu w rozwój zasobów wiedzy  
 Projektów przedsiębiorstwa  
 Ogólnego stanu wiedzy
7. Czy wiesz, przy użyciu jakich metod dokonuje się oceny pracowników?  
 Tak  Nie
8. Co według Ciebie, ocena pracowników ma na celu?  
 Podwyżkę  Zwolnienie  
 Awans  Poprawę pracy  
 Dodatkowe szkolenie  Twoja odpowiedź.....
9. Czy jesteś informowany/a o przebiegu oceniania pracowników?  
 Tak  Nie
10. Czy poprzez stosowanie oceny pracowniczej, jesteś w stanie lepiej zidentyfikować swoje potrzeby, jako pracownik?  
 Tak  Nie

11. Czy otrzymujesz od przełożonego informacje o wyniku przeprowadzonej oceny?  
 Tak  Nie
12. Co według Ciebie jest najlepszą formą motywacji po ocenie?  
 Awans  Szkolenia kompetencyjne  
 Pochwała  Inne/jakie?.....  
 Dodatek do wynagrodzenia/premia
13. Jak myślisz, czy i jak stosowany system oceniania wpływa na atmosferę panującą pomiędzy pracownikami i w przedsiębiorstwie?  
.....
14. Czy i jak wpływa na Twoją pracę?  
.....
15. Czy system oceny pracowników motywuje Ciebie do:  
 Uczenia się,  Dzielenia się wiedzą, swoim  
 Rozwijania wiedzy indywidualnej i  doświadczeniem  
zespołowej  Własna odpowiedź.....
16. Jaki jest według Ciebie, stosowany system oceniania pracowników:  
 Sprawiedliwy  Prosty  Dostosowany do  
 Zrozumiały  Skuteczny,  poszczególnych  
 Obiektywny,  Pomocny  stanowisk  
 Skomplikowany  Zbędny
17. Czy Twoim zdaniem system nagród jest skuteczny i nakierowany na pracownika i jego zaangażowanie?  
 Tak  Nie
18. Czy czujesz się zmotywowany do pracy?  
 Tak  Nie
19. Jakie elementy i zachowanie najlepiej wpływają na Twoją motywację w tym przedsiębiorstwie?  
 Wysokość wynagrodzenia  Możliwość awansu i rozwoju  
 Sprawiedliwe traktowanie  Możliwość wykorzystania  
 Premia  własnych uzdolnień  
 Udział w szkoleniach  Odpowiednia atmosfera w miejscu  
 Samodzielność w pracy  pracy

20. Co najbardziej Ciebie demotywuje do pracy w tym przedsiębiorstwie?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Wysokość wynagrodzenia                               | <input type="checkbox"/> Kary                              |
| <input type="checkbox"/> Zła atmosfera i komunikacja między współpracownikami | <input type="checkbox"/> Brak zainteresowania przełożonych |
| <input type="checkbox"/> Brak możliwości wykorzystania własnych uzdolnień     | <input type="checkbox"/> Brak perspektyw awansu i rozwoju  |
| <input type="checkbox"/> Monotonia  |  |

21. Jak określisz pracę wykonywaną przez siebie?

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Stresująca | <input type="checkbox"/> Ciekawa                       |
| <input type="checkbox"/> Przyjemna  | <input type="checkbox"/> Umożliwiająca rozwój osobisty |
| <input type="checkbox"/> Rutynowa   | <input type="checkbox"/> Hamująca rozwój osobisty      |

22. Czy przedsiębiorstwo motywuje do dzielenia się wiedzą między pracownikami i poszukiwania jej poza własnym miejscem pracy?

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Tak | <input type="checkbox"/> Nie |
|------------------------------|------------------------------|

23. Czy przedsiębiorstwo zachęca pracowników do przedstawiania własnych pomysłów?

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Tak | <input type="checkbox"/> Nie |
|------------------------------|------------------------------|

24. Jak często są realizowane szkolenia pracowników?

.....

25. Czy chętnie w nich uczestniczysz?

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Tak | <input type="checkbox"/> Nie |
|------------------------------|------------------------------|

26. Czy stale doskonalisz swoje umiejętności i rozwijasz swoją wiedzę?

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Tak | <input type="checkbox"/> Nie |
|------------------------------|------------------------------|

27. Czy według Ciebie szkolenia powinny stanowić stały element uzupełniania i zdobywania wiedzy oraz umiejętności w przedsiębiorstwie?

- |                              |                              |                                   |
|------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Tak | <input type="checkbox"/> Nie | <input type="checkbox"/> Nie wiem |
|------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|

28. Czego spodziewasz się po udziale w szkoleniach?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Zaspokojenia swoich ambicji | <input type="checkbox"/> Zwiększenia kompetencji |
| <input type="checkbox"/> Awansu                      | niezbędnych na zajmowanym                        |
| <input type="checkbox"/> Zdobywania wiedzy           | stanowisku pracy                                 |

29. Czy prowadzone szkolenia spełniają Twoje oczekiwania?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Zdecydowanie tak | <input type="checkbox"/> Raczej nie       |
| <input type="checkbox"/> Raczej tak       | <input type="checkbox"/> Zdecydowanie nie |

30. Jak traktujesz dodatkowe szkolenia:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Szansę poszerzenia umiejętności,<br>kwalifikacji i wiedzy, | <input type="checkbox"/> Integrację z innymi pracownikami |
| <input type="checkbox"/> Stratę czasu   | <input type="checkbox"/> Wymianę informacji i wiedzy      |
| <input type="checkbox"/> Znak, że przedsiębiorstwo<br>inwestuje w Ciebie            |   |

31. Czy wykorzystujesz w wykonywanej pracy, uzyskaną podczas szkoleń wiedzę i umiejętności?

- Tak                                       Czasem                                       Nie

32. Czy w kwestiach związanych z karierą zawodową kładzie się nacisk na:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Docenianie różnorodności,                 | <input type="checkbox"/> Ułatwianie kontaktów      |
| <input type="checkbox"/> Wprowadzanie nowoczesnych<br>metod pracy, | <input type="checkbox"/> międzyludzkich            |
|  | <input type="checkbox"/> Podnoszenie kwalifikacji. |

33. Którą z wymienionych poniżej ścieżek kariery zawodowej wybrałbyś/abyś?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Karierę związaną z rozwojem<br>przedsiębiorstwa, | <input type="checkbox"/> Pójście własną drogą, stawiając na<br>samodzielność i niezależność. |
|---|--|

34. Czy organizuje się warsztaty planowania ścieżek kariery zawodowej pracowników

- Tak                                       Nie

35. Czy ułatwia się pracownikom przemieszczanie wewnątrz pionów funkcjonalnych przedsiębiorstwa?

- Tak                                       Nie                                       Nie wiem

## **ZESTAW PYTAŃ II (dotyczy wiedzy)**

1. Czy w Twoim miejscu pracy panuje atmosfera zaufania i otwartości?

- Tak                                       Nie                                       Nie mam zdania

2. Jak ocenisz poziom swoich umiejętności interpersonalnych?

- Niski                                       Średni                                       Wysoki

3. Która z cech bardziej Ciebie charakteryzuje w stosunku do współpracowników?

- Otwartość                                       Indywidualizm

4. Czy masz koncepcję przyszłości przedsiębiorstwa, w którym pracujesz?

- Tak                                       Nie

5. Czy masz świadomość misji i strategii przedsiębiorstwa?

- Tak                                       Nie

6. Czy Twoje stanowisko pracy jest wyposażone i zorganizowane w sposób zachęcający do korzystania z wiedzy, wymiany pomysłów i doświadczeń?
- Tak  Nie
7. Czy wiesz, jakie technologie informatyczne są wykorzystywane do gromadzenia wiedzy i jej rozpowszechniania, wyszukiwania danych?
- Tak  Nie
8. Wymień, z jakich technologii Ty korzystasz w pracy?
- .....
9. Jakie są metody rozwijania wiedzy zbiorowej/zespołowej w Twoim przedsiębiorstwie?
- .....
10. W jaki sposób Ty zdobywasz wiedzę?
- .....
11. Czy przedsiębiorstwo zapewnia pracownikom wystarczająco dużo informacji, zasobów wiedzy i bodźców, by mogli zdobyć potrzebne umiejętności?
- Tak  Nie  Trudno stwierdzić
12. Czy przedsiębiorstwo przykłada wystarczającą wagę do maksymalnego wykorzystywania wiedzy i komunikacji?
- Zdecydowanie tak  Nie  Trudno stwierdzić  
 Tak  Zdecydowanie nie
13. Czy starasz się wysuwać nowe pomysły w pracy?
- Tak  Nie  Brak możliwości
14. Czy postrzegasz swoją wiedzę, jako źródło władzy?
- Tak  Czasem  Nie
15. Czy jesteś skłonny do dzielenia się swoją wiedzą z innymi współpracownikami?
- Tak  Czasem  Nie
16. W jakim stopniu?
- .....
17. Czy podejmujesz współpracę z nimi, w celu uczenia się od nich?
- Często  Czasem  Wcale
18. Jak oceniasz poziom umiejętności pracy zespołowej w Twoim przedsiębiorstwie?
- Niski  Średni  Wysoki
19. Czy spostrzegasz współpracowników, jako rywali?

- Tak  Czasem  Nie

20. Z której wiedzy głównie korzystasz:

- Wiedza jawna  Wiedza ukryta

21. Które z istotnych procesów zarządzania wiedzą są źródłem największych problemów w Twoim przedsiębiorstwie?

- Identyfikacja wiedzy  Dzielenie się wiedzą  
 Pozyskiwanie wiedzy  Wykorzystywanie wiedzy  
 Rozwijanie wiedzy  Aktualizacja wiedzy  
 Kodyfikacja wiedzy  Własna odpowiedź.....  
 Przechowywanie wiedzy

### METRYCZKA

1. Płeć.

- K  M

2. Wiek.

- 18 - 29  40 - 49  
 30 - 39  50 i więcej

3. Wykształcenie.

- Zawodowe  Policealne  
 Średnie  Wyższe

4. Stanowisko.

.....  
5. Staż pracy (w latach).

- Mniej niż 5  11 – 15  21 - 25  
 5 – 10  16 – 20  Więcej niż 25