

dr Monika Jasińska
Akademia Podlaska w Siedlcach

Udział menedżera w sprawnym zarządzaniu organizacją opartą na wiedzy

Manager's role in the effective management of a knowledge-based organization

Streszczenie: Treść niniejszego artykułu obejmuje wybrane zagadnienia podkreślające istotę działań menedżera w procesie zarządzania współczesną organizacją. W znacznym stopniu podkreślona została specyfika funkcjonowania organizacji opartej na wiedzy i znaczenie wiedzy dla rozwoju całego systemu organizacyjnego. Również istotnym obszarem rozważań w artykule jest zakres udziału kadry kierowniczej i stawianych jej wymagań w sprawnym zarządzaniu. Ponadto zwrócona została uwaga na znaczenie działań menedżera w oddziaływaniu na postawy podwładnych, głównie poprzez zaangażowanie w wykonywaną pracę i stwarzanie warunków sprzyjających rozwojowi organizacji uczącej się.

Abstract: This article is about specific aspects of a manager's role in management of a today's organization. It talks about the specifics of a knowledge-based organization and emphasizes the importance of knowledge in the development of an organisational system. Requirements set for the managers and level of the management's participation in effective management are discussed as well. Finally, the article emphasizes the importance of a manager's behaviour (especially involvement and fostering organisational development) for development of employees' attitudes.

Wprowadzenie

O sukcesie firmy w dużej mierze decyduje kapitał ludzki, którego umiejętności i stopień zaangażowania stanowią największą wartość dla firmy. Dlatego też współczesne organizacje coraz częściej potrzebują kadry kierowniczej, która pokieruje działaniami pracowników w taki sposób, aby można było w pełni wykorzystać ich potencjał twórczy. Podejście to sprzyjać ma zwiększaniu możliwości rozwoju organizacji w dynamicznie zmieniających się warunkach. Uwzględniając powyższe, za jeden z najważniejszych obszarów działań współczesnego menedżera uznaje się sposób podejmowania decyzji. Istotne wydaje się to z tego punktu widzenia, iż dokonywane

wybory czy postanowienia często przesądzają o sukcesach i porażkach firmy.

Innym ważnym obszarem działań kadry kierowniczej w zarządzaniu organizacją jest odpowiedni dobór kadr, poprzez zatrudnienie pracowników posiadających odpowiedni poziom kompetencji, niezbędny dla wykonywania zadań na danym stanowisku. Dzięki wykwalifikowanej kadrze, dodatkowo pozytywnie motywowanej, można liczyć na rozwój firmy poprzez sprawne realizowanie zadań, wzrost wydajności, poprawę jakości oferowanych produktów czy usług. Wszystkie te elementy wpływają na wizerunek firmy oraz na jej zdolność do konkurowania. Podnoszenie zatem poziomu kompetencji w grupie ludzi, którzy tworzą podstawy firmy, ma ogromne znaczenie. Dlatego też uważa się, iż wysoki stopień sprawności działania organizacji jest przede wszystkim wynikiem umiejętnego zarządzania, które realizują kompetentni menedżerowie.

Charakterystyka organizacji opartej na wiedzy

Znaczna część publikacji dotyczących organizacji opartych na wiedzy skupia swoją uwagę na procesie uczenia się organizacji, istotnym dla okresu zachodzących zmian. Koncepcja organizacji opartej na wiedzy wyrosła z potrzeby dostosowania sposobów zarządzania przedsiębiorstwem do ciągle zmieniających się warunków w otoczeniu organizacji, a także do chęci osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Obecnie o powodzeniu przedsiębiorstwa na rynku decyduje głównie umiejętność pozyskiwania nowych rynków, wprowadzania nowych produktów/usług oraz dążenie do uzyskania ich wyższej jakości. Taki stan możliwy jest do osiągnięcia dzięki wiedzy, która pojmowana jest jako zbiór wiadomości zdobytych w wyniku uczenia się i wykorzystania tej wiedzy na poziomie jednostki, grupy czy organizacji.

Cechami organizacji opartej na wiedzy są przede wszystkim zdolność do uczenia się, umiejętność tworzenia wiedzy oraz pobudzanie innowacyjności. Według D.A. Garvina organizacja oparta na wiedzy przede wszystkim „gromadzi i przetwarza informacje w wiedzę, którą następnie rozpowszechnia w całej organizacji, modyfikując swoje działanie zgodnie z wnioskami wynikającymi z tej wiedzy”.¹

Wśród wielu definicji organizacji opartej na wiedzy, prezentowanych w literaturze przedmiotu, wyodrębniły się dwa główne kierunki jej określania. Pierwszy kierunek określa organizację jako podnoszącą swoją elastyczność, stale adaptującą się do zmian, jakie zachodzą w jej otoczeniu. W drugim kierunku uwaga skoncentrowana jest na procesie uczenia się wszystkich jej pracowników.² Znaczna część treści definicji łączy ze sobą te dwa kierunki. Jedną z nich jest definicja P. Senge'a, według którego organizacja oparta na wiedzy to taka, „która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej

¹ M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 424.

² B. Miękka, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 9.

przyszłości”.³ W tym ujęciu jest to taka organizacja, w której „nauka technik adaptacji musi być powiązana z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań, uczeniem się rozszerzającym nasze możliwości twórcze”.⁴ Z kolei zdaniem M. Fingera i S.B. Branda, organizacja ucząca się, to idealna w odniesieniu do organizacji, które muszą rozwijać się w celu osiągnięcia zdolności do reagowania na pojawiające się trudności. Ideał organizacji uczącej się osiągają zatem te podmioty, które stosują indywidualne oraz kolektywne uczenie się.⁵

Według C. Sikorskiego, organizacja oparta na wiedzy jest to „organizacja maksymalnie elastyczna, w której rutyna, nawyki i stereotypy nie zastępują dynamicznej rzeczywistości”.⁶ Zdaniem K. Perechudy, „istota organizacji samouczącej sprowadza się do ciągłego »inwestowania« w zasoby ludzkie zorientowane na internalizację wiedzy wewnętrznej”.⁷ Natomiast w opinii A. Zaliwskiego mianem organizacji opartej na wiedzy określa się organizację „zdobywającą i implementującą wiedzę w strukturach, produktach, procesach i praktykach organizacyjnych (i gdzie się tylko da)”.⁸ Oznacza to, że powinna ona umieć kształtować postawy pracowników, m.in. poprzez zmianę nawyków przyjętych w przeszłości.

Koncepcja organizacji opartych na wiedzy staje się coraz bardziej powszechna, co pozwala podnosić poziom konkurencyjności podmiotów. Z uwagi na wieloaspektowość definicji, jakie prezentowane są w literaturze przedmiotu, w niniejszym artykule przyjęto, iż organizacja oparta na wiedzy ma na celu dostosowywanie się do stale zachodzących zmian w jej otoczeniu, poszukiwanie nowych rozwiązań, a także motywowanie w odpowiedni sposób pracowników do uczestniczenia w procesie zdobywania, dzielenia się, transferu i wykorzystywania wiedzy.

Każda z organizacji, dążąca do zwiększenia sprawności funkcjonowania i utrzymania odpowiedniej pozycji na rynku, powinna nabyć i doskonalić zdolność przystosowywania się do nowych warunków, czyli uczenia się. Warto jednak w tym miejscu zastanowić się nad kwestią różnic pomiędzy organizacją tradycyjną a opartą na wiedzy. W celu zrozumienia, na czym polegają różnice między wspomnianymi rodzajami organizacji, w tabeli 1 zaprezentowana została ich specyfika, uwzględniająca główne obszary decydujące o efektywności funkcjonowania.

³ P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wyd. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 26.

⁴ Ibidem, s. 26.

⁵ B. Miłkuła, *Zarządzanie...*, s. 10.

⁶ C. Sikorski, *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?*, Wyd. Antykwa, Kluczbork-Łódź, s. 162.

⁷ K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 69.

⁸ A. Zaliwski, *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000, s. 28.

Tabela 1. Cechy organizacji tradycyjnych i opartych na wiedzy
 Table 1. Trademarks of organizations traditional and based on the knowledge

Cechy organizacji	
Organizacja tradycyjna	Organizacja oparta na wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> • Karanie za popełnione błędy, • Wysyłanie pracowników na kursy szkoleniowe, • Działanie na podstawie stałych procedur pracy, • Kierownik rozdziela zadania, monitoruje i kontroluje personel, • Wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania, • Niepodejmowanie ryzyka, postępowanie ostrożne na podstawie formalnych instrukcji, • Odradzanie eksperymentowania, • Prowadzenie rewizji struktur i procesów dopiero po wystąpieniu „katastrofy” lub radykalnych zmian w otoczeniu, • Zniechęcanie do kwestionowania skuteczności pracy, • Zniechęcanie personelu do sugerowania rozwiązań, • Podejmowanie decyzji w oparciu o intuicję i/lub ustalone procedury, • Utrudnienia w prowadzeniu ścisłej współpracy, • Realizacja zadań rozłącznie od innych działań. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uczenie się na błędach, • Ciągły trening personelu oraz planowe szkolenia, • Dostosowywanie procedur pracy do sytuacji, • Kierownictwo prowadzi trening i rozwój personelu, tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji pracowników, • Delegowanie uprawnień, pełna decentralizacja zarządzania, • Podejmowanie ryzyka, • Zachęcanie do eksperymentowania, • Rutynowe rewizje procedur działania, • Zachęcanie do kwestionowania skuteczności pracy, • Zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań, • Podejmowanie decyzji w oparciu o dane empiryczne, • Ścisła współpraca, realizacja zadań łącznie z innymi wydziałami.

Źródło: B. Mięka, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 19.

Mając na uwadze informacje ujęte w tabeli 1, jedną z podstawowych, a zarazem najważniejszych różnic między wspomnianymi organizacjami jest świadomość uczenia się. Organizacje oparte na wiedzy to takie organizacje, które „w sposób permanentny, zaplanowany i odpowiednio zorganizowany realizują i doskonalą proces organizacyjnego uczenia się, w którym z pełną świadomością uczestniczą wszyscy ludzie ją tworzący”.⁹ Ponadto również i w opinii M. Czerniej, najważniejszą cechą tych działań jest uczenie się poprzez interakcje, które zachodzą wewnątrz organizacji, a także między nią i jej otoczeniem. Kluczem do zrozumienia organizacji opartej na wiedzy będzie w tym ujęciu realizacja procesu organizacyjnego uczenia się.

Według literatury przedmiotu istnieje pięć czynników, które dają przewagę organizacji uczącej się nad tradycyjną organizacją. Pierwszym elementem jest problemowe i niekonwencjonalne postrzeganie procesów, które

⁹ B. Mięka, *Zarządzanie...*, s. 11.

zachodzą w organizacji, a także znalezienie usystematyzowanego sposobu ich rozwiązywania. Dotyczy to w głównej mierze umiejętności głębokiej analizy problemów i wykraczania poza proste odpowiedzi przez wszystkich pracowników. Drugi czynnik dotyczy eksperymentowania z nowymi pomysłami, wprowadzania do utartych już sposobów niekonwencjonalnych rozwiązań. Trzecim czynnikiem jest uczenie się na podstawie własnych doświadczeń. Czwartym elementem, który daje przewagę organizacjom opartym na wiedzy nad organizacjami tradycyjnymi, jest uczenie się od innych. Natomiast piątym czynnikiem jest popularyzowanie i upowszechnianie wiedzy w całym przedsiębiorstwie. Dostarczając argumentów przemawiających za powyższym w postaci zestawienia cech obu organizacji istnieje ponadto możliwość określenia zasad funkcjonowania tego rodzaju organizacji.

Zasady funkcjonowania organizacji opartej na wiedzy

Według opinii niektórych teoretyków, jak i praktyków w organizacji uczącej się potrzebna jest filozofia oparta na „paranoi”. Polega ona na stałym zaprzeczaniu samemu sobie, podważaniu wybranej już strategii oraz tworzeniu alternatywnych scenariuszy. Ponadto oparta jest na szukaniu i analizowaniu wielu rozwiązań, często zupełnie sprzecznych z dotychczas stosowanym sposobem działania. Aby pracownicy mogli stosować ten sposób postępowania, należy ich do tego odpowiednio przygotować. Warto w tym celu prowadzić szkolenia umożliwiające nabywanie umiejętności rozwiązywania problemów oraz pracy zespołowej.¹⁰ Szczególnie cenne wydaje się stosowanie metod generowania pomysłów, zbierania i przetwarzania informacji (np.: burza mózgów, umiejętność prowadzenia wywiadów, ankiet), szybkiego osiągnięcia porozumienia (konsensu) w grupie (np.: formularze oceniające, metody redukcji alternatyw), analizy i prezentowania danych (np.: diagramy przyczyn i skutków) oraz planowania konkretnych działań.

Kolejną przyjętą zasadą organizacji opartej na wiedzy jest eksperymentowanie w poszukiwaniu nowych rozwiązań, które może przybierać formę ciągłą, czyli polegać na wykonywaniu serii drobnych doświadczeń, umożliwiających stałe usprawnianie wykonywanych działań. Eksperymentowanie może również przybierać formę jednorazowych pokazów, które głównie dotyczą ważnych zmian w organizacji. Polega to w głównej mierze na przeprowadzeniu w jednej z jednostek organizacyjnych testów funkcjonowania nowych rozwiązań. Często testy te oparte są na tzw. filozofii „czystej kartki papieru”, polegającej na twórczym spojrzeniu na ważne problemy i wprowadzaniu zupełnie nowych rozwiązań. Najważniejszym elementem w tym działaniu jest skuteczność tych eksperymentów. Dlatego też, organizacje powinny dysponować umiejętnością ciągłego pozyskiwania i wykorzystywania najnowszych informacji ze swojego otoczenia. Również istotne jest dokonywanie analiz przy zastosowaniu metod statystycznych oraz metod porównywania wyników.¹¹

¹⁰ M. Przybyła (red.), *Organizacja...*, s. 424.

¹¹ *Ibidem*, s. 425.

W organizacji opartej na wiedzy ważne jest uczenie się na podstawie własnych doświadczeń. Proces ten wymaga dokonywania systematycznych przeglądów oraz przeprowadzania analiz dotychczasowych osiągnięć organizacji. Działaniom związanym z gromadzeniem i wykorzystywaniem wiedzy powinny podlegać zarówno doświadczenia, które przyniosły sukces, jak i te, które zakończyły się porażką.¹² Takie podejście pozwala pracownikom odnieść się w każdej chwili do istniejących już rozwiązań oraz doświadczeń i uniknąć bądź zminimalizować ryzyko popełnienia błędów. Korzystanie w tej sytuacji z doświadczeń wymaga stosowania określonych narzędzi, np.: komputerowych baz danych, studiów przypadków, przeglądów prowadzonych po zakończeniu projektów, angażowania pracowników naukowych analizujących określone problemy.¹³

Kolejnym elementem, na który warto zwrócić uwagę, jest szybki przepływ informacji we wszystkich kierunkach, między wszystkimi jednostkami organizacyjnymi różnych poziomów oraz pionów. W takich firmach dość często stosuje się pisemne, a także wizualne raporty, wizyty, realizuje się programy szkoleniowe oraz treningowe. Popularyzacja wiedzy wymaga tu stosowania najnowszych narzędzi technologii informacyjnej takich, jak: poczta elektroniczna, telekonferencja czy też systemy komputerowe, które zapewniają łatwy dostęp do informacji.¹⁴

Obecnie jednostki podlegające procesowi pracy w organizacjach coraz częściej traktowane są jako tzw. pracownicy wiedzy, zaś współczesna firma coraz częściej uznawana jest za organizację zasługującą na miano uczącej się. Istotą organizacji opartej na wiedzy jest nieustanna zmiana następująca w wyniku ciągłego uczenia się, głównie poprzez kwestionowanie utartych schematów myślenia i działania oraz rozpatrywanie wielu możliwych scenariuszy własnego funkcjonowania. W takiej organizacji kreuje się wiedzę, zarządza się wiedzą, ceni kompetencje kadr oraz ich rozwój. Pracownicy wiedzy, dzięki posiadanym kompetencjom, stanowią swoistą wartość dla organizacji. W tej sytuacji ich potencjał intelektualny, tworząc najcenniejszy zasób, powinien być stale uzupełniany i doskonalony. Dzięki ciągłemu rozwijaniu i rozszerzaniu swoich kwalifikacji pracownicy mogą podejmować nowe i trudniejsze wyzwania, co pozwala na kreatywne i skuteczne rozwiązywanie problemów. Aby móc sprostać temu wyzwaniu, organizacje poszukują i wdrażają nowoczesne metody zarządzania kapitałem ludzkim. W tym kontekście warto wymienić metody takie, jak zarządzanie kompetencjami czy zarządzanie talentami.

Konkludując, z powyżej zaprezentowanej treści wynika, że istnieje kilka głównych zasad właściwego funkcjonowania organizacji uczącej się. Można do nich zaliczyć w głównej mierze sposoby poszukiwania nowych rozwiązań, które pozwolą na wprowadzanie do firm nowych metod pracy. Ponadto istotna jest zdolność uczenia się na podstawie własnych doświadczeń oraz umiejętne analizowanie dotychczasowych efektów pracy. Organi-

¹² Ibidem.

¹³ Ibidem.

¹⁴ Ibidem, s. 427-428.

zacja ucząca się, która chce odnieść sukces na rynku, musi być otwarta na nowe propozycje i korzystać z doświadczeń innych firm. Niemniej jednak najważniejszą wartością dla organizacji opartej na wiedzy stanowią kompetentni pracownicy, którzy dysponują znaczną wiedzą i potrafią ją odpowiednio wykorzystać. Jednym z takich podmiotów, który powinien sprostać wymaganiom stawianym organizacji opartej na wiedzy jest menedżer i jego poziom kompetencji.

Specyfika oraz wymagania stawiane w pracy menedżera

W organizacji opartej na wiedzy do głównych zadań menedżera należy umiejętność budowania systemu zarządzania wiedzą. Wymaga to w głównej mierze zainicjowania sprawnego procesu edukowania i szkolenia pracowników, a także wyjaśniania im, na czym polega zarządzanie wiedzą i na ile jest ważne dla rozwoju organizacji. Istotnym elementem jest tu również uświadomienie kadr w zakresie korzyści płynących z tych działań, zarówno dla nich samych, jak i dla organizacji. Ponadto do zadań menedżera należy podejmowanie działań, które mają na celu kształtowanie odpowiedniego poziomu zaufania, otwartości, budowania systemów wartości, które będą kanwą kształtowania kultury organizacyjnej opartej na zarządzaniu wiedzą. Kulturę wiedzy kierownictwo powinno tworzyć już na poziomie doboru, a następnie rozwoju kadr, budowania odpowiednich systemów wzmocnień oraz współdziałania i zwiększania poziomu zaangażowania w wykonywaną pracę.¹⁵

Ważnym wymaganiem stawianym w pracy menedżera jest również budowanie infrastruktury zarządzania wiedzą. Znaczący jest tu nie tylko wybór właściwych technologii i oprogramowania, które wspomaga proces tworzenia, przetwarzania, gromadzenia, przeszukiwania oraz udostępniania wiedzy, ale także kształtowanie odpowiedniego poziomu relacji społecznych. Polega to na budowaniu zarówno formalnych, jak i nieformalnych relacji społecznych w obrębie wielu działów organizacji oraz kierowania nimi w celu maksymalnego wykorzystania potencjału intelektualnego.¹⁶

Inną, równie znaczącą umiejętnością wymaganą w pracy menedżera jest nadzór nad wykorzystywaniem wiedzy do celów ekonomicznych. W tym zakresie znaczące wydaje się właściwe opracowanie i wdrożenie metod oraz narzędzi pomiaru efektywności zastosowania wiedzy. Do zadań menedżerów należy ponadto tworzenie wspólnot praktyków, jako elementu budowania kapitału relacyjnego organizacji. Głównym celem takich wspólnot jest wymiana informacji i utrzymywanie kontaktów towarzyskich. Rolą menedżera w tym zakresie winno być tworzenie takich wspólnot, jak również ułatwianie ich członkom nawiązywania kontaktów zawodowych i towarzyskich.¹⁷

¹⁵ J.O. Paliszkiwicz, *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja oceny i modele*, Wyd. SGGW, Warszawa 2007, s. 57.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wyd. Oficyna a Wolters Cluwer business, Kraków 2007, s. 159.

Zdaniem B. Klepackiego podstawą w pracy menedżera w organizacji uczącej się jest zmienianie jej stanu na korzystniejszy i bardziej konkurencyjny wobec innych uczestników na rynku gospodarczym.¹⁸

Wyzwania menedżera w sprawowaniu władzy we współczesnej organizacji

rozumienie przez menedżera istoty i wagi zarządzania współczesną organizacją jest niemożliwe bez zrozumienia otoczenia, w którym działa. Szczególną uwagę należy zwrócić na wewnętrzne otoczenie organizacji, otoczenie rynkowe i szeroko rozumiane otoczenie społeczne.

W nowocześnie zarządzanej firmie istotne znaczenie w kreowaniu jej sukcesu mają nie tylko wykwalifikowani, ale i zaangażowani pracownicy, a także wykształceni i operatywni menedżerowie, którzy we właściwy sposób pełnią role przywódcze. Dla wielu menedżerów wyzwaniem jest umiejętność kierowania zespołami ludzkimi, wykorzystania ich zdolności oraz skłonienia ich do wspólnego działania w systemach bardziej złożonych niż te, które działają obecnie. Dlatego też menedżerowie niejednokrotnie powinni diametralnie zmienić swój sposób myślenia, czyli „odejść od oceniania zasobów ludzkich głównie na podstawie liczebności i zdolności przystosowania się do logiki produktywności na rzecz stymulowania twórczego angażowania się i partnerskiego współdziałania w kreowaniu innowacji”.¹⁹ Sprostanie wszystkim wyzwaniom i wymaganiom zmusza menedżerów do poświęcenia więcej czasu oraz uwagi ludziom w organizacji. Ważna jest też współpraca z klientami, ponieważ czyni ona obie strony swoimi partnerami, a zarazem staje się determinantem, który warunkuje rozwój i wzrost wartości firmy.

Menedżerowie we współczesnych organizacjach muszą zaakceptować fakt, że „nowoczesne kierowanie nie oznacza rozkazywania, a siły nie czerpie się już z władzy i stanowiska, lecz z wiedzy i autorytetu budowanego na wyróżniających umiejętnościach”.²⁰ Nowoczesne kierowanie to proces sterowania zachowaniami innych ludzi, koordynowania ich działaniami oraz stymulowania wysiłków po to, żeby sprawnie oraz skutecznie osiągać cele organizacji. Istotą takiego kierowania jest przywództwo, rozumiane jako zdolność do wykorzystania potencjału, który tkwi w innych ludziach oraz skupienie wiedzy, talentów i zdolności. Podejście takie umożliwi pracownikom zaspokojenie potrzeb, które są tożsame bądź zbieżne z celami firmy.²¹

Według A.K. Koźmińskiego menedżerowie we współczesnej organizacji muszą podjąć się pełnienia przywódczej roli w warunkach dynamicznych zmian otoczenia. Są oni tymi osobami, które powinny być zdolne do przełożenia zmian w otoczeniu makroekonomicznym na odpowiadające im

¹⁸ B. Klepacki, *Zmiany jako element rozwoju społeczno-gospodarczego*, [w:] B. Klepacki (red.), *Procesy przystosowawcze przedsiębiorstw agrobiznesu do gospodarki rynkowej*, Wyd. Wieś Jutra, Warszawa 2007, s. 7.

¹⁹ E. Jędrych (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 30-31.

²⁰ Ibidem, s. 31.

²¹ T. Lambert, *Problemy zarządzania*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 134.

mikroekonomiczne zachowania firm. Działanie takie jest warunkiem postępu procesów transformacji całego życia gospodarczego.

Ponadto skuteczni menedżerowie muszą nastawić się na współpracę z ludźmi, których powinni przekonać, że lepiej niż inni rozumieją pojawiające się problemy oraz potrafią je rozwiązywać. Działania kierownicze mają polegać na realizacji zadań przedsiębiorstwa poprzez stymulowanie i koordynowanie wspólnych wysiłków na rzecz tworzenia możliwie najefektywniejszej współpracy.

W działaniu każdego menedżera istotne jest skuteczne kierowanie powierzoną mu organizacją. Oznacza to, że powinien on znajdować odpowiednie przedmioty działania, a także optymalnie koncentrować na nich zasoby i wysiłki. Według Petera Druckera „od menedżera oczekuje się przede wszystkim, że doprowadzi do zrobienia tego, co należy. A to po prostu oznacza, że oczekuje się od niego skuteczności”.²² Ponadto od współczesnych menedżerów wymaga się, że będą odgrywać rolę przewodników zmian, projektantów nowych rozwiązań i kontrolerów zmian. Obecnie można wyróżnić cztery następujące wzorce osobowe menedżerów:

- Menedżerowie odważni to tacy, którzy zmiierają w kierunku przyszłego kształtu organizacji. To osoby dobrze przygotowane, ambitne, które identyfikują się z organizacją i zmiierają do pożądanego jej odnowy.
- Menedżerowie wyzywający, to osoby, które przeciwstawiają się istniejącej dotychczas strukturze, chcą odnowy, ale zmiierają do niej pokazując niekompetencję kadr, żądając jednocześnie ich usunięcia.
- Menedżerowie niezadowoleni oddalają się od organizacji, odrzucają dotychczasowy schemat działania, a jednocześnie nie potrafią opracować programu, który wprowadzi zmiany na lepsze. Takie osoby nie mają w sobie ani chęci działania, ani ambicji.
- Menedżerowie konformiści bronią obecnego porządku, chcą, by tak samo było w przyszłości.

Każdy menedżer we współczesnej organizacji, jeżeli chce stać się przywódcą, musi mieć przed sobą wizję swojej przyszłości i organizacji, którą kieruje. Dla takiego menedżera najważniejszym wyzwaniem jest utrzymanie jak najlepszych stosunków z podwładnymi. Istotnymi kompetencjami w tym zakresie jest posiadanie szerokiej wiedzy, dużego doświadczenia, a także wyobraźni. Ważne są również takie cechy, jak: inteligencja, kreatywność oraz umiejętność analitycznego myślenia. Nowoczesny menedżer musi zatem dbać o ludzi, którzy pracują na sukces firmy. Powinien przyciągać do siebie najlepszych i rozwijać ich talenty oraz umiejętności. Razem z podwładnymi powinien podejmować odważne działania.

²² P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1994, s. 13.

Działania menedżera sprzyjające rozwojowi organizacji uczącej się

Odpowiednio przygotowany do pełnienia roli menedżer buduje potencjał pracowników poprzez wspieranie i rozwijanie ich możliwości. Występuje w roli animatora i koordynatora, nie mającego nic wspólnego z odgórnym kierowaniem hierarchicznym. Jest to intelektualna próba powrotu do człowieka, który traktowany jest podmiotowo i całościowo (wraz z emocjami, poziomem motywacji, twórczości, uzdolnieniami i niepowtarzalnością).

Typowy dla menedżera sposób pomagania polega na poszukiwaniu razem z pracownikiem sposobu rozwiązania problemu. Pozwala to uczącemu się uzyskiwać nowe umiejętności, wiedzę i doświadczenie przy samodzielnym wykonywaniu zadania. Skuteczny menedżer zachęca do dużej samodzielności, oferując jednocześnie wsparcie i pomoc, kiedy takie okaże się niezbędne. Wsparcie udzielane jest często drogą zadawania starannie dobranych pytań angażujących pracownika i kierujących jego percepcję na pożądane tory. Stosowana jest tu raczej warunkowa sugestia niż konkretna propozycja działania. Doświadczony menedżer jest świadomy tego, że poszczególne osoby mogą się różnić pod względem możliwości radzenia sobie ze złożonymi zadaniami. Dzięki temu potrafi on w każdych warunkach ustalić właściwe proporcje między ukierunkowaniem pracownika i dozą pozostawionej mu samodzielności. W ten sposób pracownicy nie są ani przesadnie skrępowani „nadukierunkowaniem”, ani przesadnie zagubieni w złożoności problemu.

Warto zwrócić uwagę na to, że menedżer sprawuje opiekę zawodową nad pracownikami, opartą na zaufaniu i bezpieczeństwie. Poczucie bezpieczeństwa jest tutaj szczególnie istotne zarówno dla pracownika, jak i przełożonego. Umożliwiając uczenie się poprzez doświadczanie w realnych sytuacjach zawodowych przełożony musi niwelować zbędne ryzyko. Ukierunkowany i zaplanowany rozwój pracownika umożliwia bieżącą ocenę jego możliwości, a także wyznaczanie obszaru dalszego rozwoju. Ważna zatem dla menedżera jest wiedza o naturze i percepcji jednostki, jej stylu uczenia się i źródłach indywidualnych potrzeb. Informacje te pozwalają zarówno na wskazanie obszaru przyszłego rozwoju, jak i obecnych deficytów.

W dzisiejszych czasach zdecydowanie częściej ludzie niż finanse czy technologie są kluczem do rozwoju firmy i jej najważniejszym zasobem. Wiedza, umiejętności, talenty oraz zaangażowanie pracowników umożliwiają efektywne i skuteczne wykorzystanie wszystkich innych zasobów organizacji. Są również decydujące w procesie rozwoju organizacji. Jeżeli w firmie nie ma systemu określania, rozwijania i wykorzystywania kompetencji, talentów i możliwości posiadanej kadry, jak również jeżeli nie ma systemu budowania lojalności i zaangażowania pracowników, to nie można mówić o sukcesie. Ważne jest więc, aby każdy pracownik uświadamiał sobie dokładnie, jakie jest jego znaczenie w firmie, jakie efekty przynosi to, co robi i po co ma to robić. Tylko bowiem zaangażowani pracownicy są w stanie przekonać i zatrzymać na dłuższy czas klientów. Dlatego też jednostki, którym zależy

na rozwoju organizacji, będą stale pogłębiały swoją wiedzę stanowiąc tym samym podstawowy kapitał intelektualny firmy, który stale trzeba doskonalić.

Analiza wyników badań własnych²³

W odniesieniu do przedstawianego w ujęciu teoretycznym powyżej zagadnienia dla zrealizowania celu poznawczego podjęto się przeprowadzenia badań umożliwiających udzielenie odpowiedzi na postawiony problem badawczy: na ile kompetencje menedżera mają istotny wpływ na rozwój organizacji opartej na wiedzy i jej konkurencyjność? Przeprowadzone badania mają charakter całościowy oraz stanowią wstępny materiał empiryczny, który został zgromadzony poprzez zastosowanie metody sondażu diagnostycznego²⁴ przy wykorzystaniu techniki badania ankietowego i narzędzia, jakim jest kwestionariusz ankiety oraz techniki wywiadu pośredniego, ukrytego, skategoryzowanego i indywidualnego.

Istotnym elementem wspomagającym zwiększanie poziomu konkurencyjności organizacji są działania podejmowane przez menedżera, ale również i przez pracowników. Ukierunkowane na innowacyjność i rozwój postawy wymagają od kadr odpowiednich kompetencji. Są one niezbędne do szybkiego reagowania na przeobrażenia zachodzące w otoczeniu. Znaczna część poddanych badaniu ankietowemu, bo aż 62,9% ogółu wskazała, że kompetencje menedżera raczej wpływają na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa. Natomiast 37,1% badanych jest absolutnie przekonana o tym wpływie, dlatego też udzieliła twierdzącej odpowiedzi. Uzyskane wyniki dostarczają argumentów przemawiających za tym, że ankietowani mają jednak świadomość tego, iż poszerzanie wiedzy i doskonalenie umiejętności menedżerów decyduje o poziomie konkurencyjności firmy. Jest to ważne z uwagi na to, że dzięki umiejętnościom, doświadczeniom, wiedzy mogą szybko reagować na ciągle dokonujące się zmiany.

Ponadto podkreślić należy fakt, że zdolność organizacji do konkurencyjności implikowana jest potencjałem intelektualnym ludzi. W tym celu kompetencje menedżera powinny sprowadzać się do umiejętności wywierania wpływu na pozytywne postawy pracowników. Niezbędnym działaniem kadry kierowniczej dla sprawności funkcjonowania organizacji opartej na wiedzy jest zatem kształtowanie środowiska pracy przyjaznego wprowadzaniu innowacji oraz wzmacnianiu stopnia zaangażowania pracowników m.in. poprzez budowanie odpowiednich systemów wzmocnień. Konieczne wydaje

²³ Badania prowadzone w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Wydziału Zarządzania Akademii Podlaskiej w Siedlcach w ramach realizacji tematu badań własnych Nr 1057/07/W.

²⁴ Badania przeprowadzone zostały w przedsiębiorstwie „XX” (z uwagi na brak zgody na prezentację pełnej nazwy firmy, w treści posłużono się nazwą „XX”), którego profil działalności obejmuje handel i usługi. Jest to przedsiębiorstwo działające na rynku województwa mazowieckiego, które wykazuje dość dynamiczny rozwój w swoim obszarze działania. Badaniem objęto pracowników oraz kadrę kierowniczą. Materiał empiryczny został zgromadzony na podstawie udziału 50 pracowników w dwóch częściach badania. Pierwsza część badania objęła przeprowadzenie badania ankietowego. Natomiast druga część zebranego materiału polegała na przeprowadzeniu wywiadu z pracownikami poddanymi powyższemu badaniu. O odbyło się to na podstawie karty wywiadu.

się również sprzyjanie rozwojowi kadr przez umożliwianie nabywania oraz doskonalenia kwalifikacji i umiejętności. Przeprowadzone badania wskazują, że podnoszenie kwalifikacji pracowników istotnie wpływa na sprawność funkcjonowania organizacji. Rozbieżność zdań była widoczna jedynie w nasileniu stopnia tego wpływu. Najwięcej respondentów, tj. 51,4% uznało, że ma to w dużym stopniu wpływ, 34,3% wskazało na bardzo duży stopień wpływu, a jedynie 14,3% ogółu podkreśliło średni stopień wpływu kompetencji na poprawę sprawności funkcjonowania organizacji.

Organizacja oparta na wiedzy z pewnością zwiększa swoją konkurencyjność poprzez umożliwienie pracownikom uczestniczenia w różnego typu warsztatach i szkoleniach. Respondenci w 60% wskazali, że uczestnictwo pracowników w tego typu formach ma duży wpływ na zwiększanie ich umiejętności. Natomiast 40% poddanych badaniu uznało, że szkolenia i warsztaty mają znaczący wpływ na podnoszenie kwalifikacji pracowników. Podkreślić należy, że każda forma zgłębiania wiedzy poszerza umiejętności pracowników, które mogą być wykorzystywane w ich pracy. Dlatego też tak istotne jest organizowanie m.in. szkoleń na terenie firmy, aby każdy pracownik mógł z nich skorzystać.

Biorąc pod uwagę inne działania, bardzo istotne wydaje się zaangażowanie menedżera w pracę i sposób rozwiązywania przez niego zaistniałych w pracy problemów. Powyższe czynniki mają z pewnością wpływ na kształtowanie poziomu motywacji pracowników w procesie pracy. Z badań wynika, iż 37,2% ankietowanych wyznaje pogląd, że zaangażowanie menedżera w pracę i rozwiązywanie problemów w bardzo dużym stopniu wpływa na ich motywację do pracy. Stopień średni i bardzo duży wskazany został przez taki sam odsetek, czyli przez 31,4% ankietowanych. Taki sposób udzielenia odpowiedzi wskazuje, że nic tak nie motywuje pracowników do działania jak przykład, który wynika z postawy ich przełożonych. Jeżeli kadra kierownicza wkłada wiele zaangażowania w wypełnianie swoich obowiązków, to podwładni czują się również zobowiązani do efektywniejszej pracy.

Menedżer, który angażuje się w pracę, jest doskonałym przykładem dla swoich podwładnych. Z tą kwestią zgadza się 60% badanych, którzy uważają, że w dużym stopniu jego zaangażowanie wpływa na jakość wykonywanej przez podwładnych pracy. Nieco mniejsza grupa respondentów uznała, że zaangażowanie kadry kierowniczej w bardzo dużym stopniu wpływa na ich pracę.

Innym czynnikiem decydującym o poprawie np.: jakości usług czy sprawności funkcjonowania całego systemu organizacyjnego jest sposób podejmowania decyzji przez menedżera. Aby były one właściwie podejmowane, ważne jest to, czy i z kim menedżer je konsultuje. W tej sytuacji kompetencje tzw. konsultantów są istotnym elementem, od którego zależy podjęcie odpowiedniej dla organizacji, w tym i dla pracowników, decyzji. Menedżerowie organizacji opartej na wiedzy powinni posiadać świadomość, iż partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących funkcjonowania firmy motywuje ich w znacznym stopniu do efektywniejszego działania. Na podstawie przeprowadzonych badań, które pozwoliły na dokonanie

analizy sposobu podejmowania przez menedżera decyzji, 42,9% ogółu badanych odpowiedziało, że decyzje podejmowane są po dłuższym namyśle i ich przeanalizowaniu przez menedżera. Z kolei 20% respondentów wskazało, iż zanim menedżer podejmie decyzję, przeprowadza konsultacje z odpowiednimi osobami. Natomiast pozostała grupa badanych, czyli 17,1% ogółu uznała, że ze względu na specyfikę sytuacji decyzje podejmowane są przez menedżera samodzielnie w sposób bardzo szybki. Na tej podstawie uznać można, że sposób podejmowania przez menedżera decyzji i ich konsekwencje decydują niejednokrotnie o skuteczności działania organizacji.

O skuteczności funkcjonowania organizacji opartej na wiedzy może decydować wiele i innych czynników. Jednak w oparciu o przeprowadzone badania można stwierdzić, iż według badanych czynnikiem istotnym jest jakość obsługi klienta oraz jakość oferowanych produktów, na co wskazało 37,1% respondentów. Podejmując próbę wskazania działań menedżera sprzyjających innowacyjności i rozwojowi organizacji opartej na wiedzy respondenci wskazali na: rozwiązywanie problemów dotyczących sprzedaży - 26,7% badanych ma takie zdanie; zmiany w zakresie zwiększania efektywności w pracy zespołowej – tak uważa 24,8% respondentów, a 21% ogółu badanych wskazało rozwiązywanie i stymulowanie konfliktów między pracownikami jako działanie menedżera wpływające na rozwój firmy. Z kolei w opinii 17,1% respondentów znaczącym działaniem menedżerów jest obszar dotyczący usprawniania systemu komunikacji wewnątrz organizacji oraz działania związane z obszarem rozwiązań technicznych, co uznało 7,5% ankietowanych. Respondenci wskazali jako jeden z warunków skutecznego porozumiewania się jasność wydawanych poleceń i delegowanych uprawnień. Pracownicy biorący udział w badaniu w 68,6% uznali, że poważnie wydawane polecenia są dla nich zrozumiałe. Natomiast zawsze jasne i klarowne polecenia są dla 31,4% badanych. Na tej podstawie uznać należy, iż wyraźne i sprecyzowane polecenia ułatwiają i przyspieszają dokładne wykonywanie zadań, a tym samym zwiększają wydajność pracy.

Przedstawione powyżej wyniki mogą świadczyć o tym, że badana grupa pracowników doskonale orientuje się, jakie zmiany wprowadza menedżer w poszczególne obszary swoich działań, aby wspomagać rozwój organizacji. Potwierdzeniem powyższego może być wskazanie przez 57,2% poddanych badaniu, iż w dużym stopniu, przez 17,1% w bardzo dużym stopniu oraz przez 25,7% w średnim stopniu zmiany i innowacje wprowadzane przez menedżera zwiększają sprawność funkcjonowania firmy. Powyżej określone działania sprzyjają wprowadzaniu zmian mających na celu usprawnienie, ulepszenie i unowocześnienie organizacji, ułatwiają zatem osiągnięcie wysokiej pozycji wśród konkurencji.

Na podstawie tak zgromadzonego materiału empirycznego można pokusić się o sformułowanie stwierdzenia wskazującego na to, że działania kadry kierowniczej sprzyjające rozwojowi kompetencji oraz sprawność podejmowania decyzji wpływają na poziom jakości obsługi klienta, a tym samym zwiększają zdolność organizacji do konkurowania.

Podsumowanie

Podsumowując prezentowane w niniejszym artykule treści można przedstawić kilka wynikających z nich wniosków:

- Menedżerowie stale powinni doskonalić i nabywać nowe kompetencje, ponieważ mają one duży wpływ na funkcjonowanie i rozwój organizacji opartej na wiedzy.
- Istotnymi kompetencjami w pracy kadry menedżerskiej są szybkość dostrzegania i umiejętność rozwiązywania problemów w firmie oraz sprawne komunikowanie się i kierowanie podwładnymi.
- Menedżerowie powinni kształtować pozytywne postawy pracowników oraz sprzyjać rozwojowi kadr m.in. poprzez stwarzanie określonych warunków umożliwiających podnoszenie poziomu kompetencji.
- Decyzje menedżerowie powinni podejmować najczęściej po dokonaniu dokładnej analizy oraz konsultacjach z pracownikami, co sprzyjać ma zwiększeniu zakresu ich partycypacji.
- Zaangażowanie menedżera w pracę oraz wprowadzane zmian w sposobach współpracy w zespole mają znaczący wpływ na jakość i wydajność wykonywanej przez podwładnych pracy.

Literatura

Badania prowadzone w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Wydziału Zarządzania Akademii Podlaskiej w Siedlcach w ramach realizacji tematu badań własnych Nr 1057/07/W.

Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.

Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1994.

Jędrych E. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.

Klepacki B., *Zmiany jako element rozwoju społeczno-gospodarczego*, [w:] Klepacki B. (red.), *Procesy przystosowawcze przedsiębiorstw agrobiznesu do gospodarki rynkowej*, Wyd. Wieś Jutra, Warszawa 2007.

Koźmiński A.K., *Odrabianie zaległości*, PWN, Warszawa 1998.

Lambert T., *Problemy zarządzania*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.

Mikuła B., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.

Paliszkievicz J.O., *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja oceny i modele*, Wyd. SGGW, Warszawa 2007.

Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.

- Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wyd. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Sikorki C., *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?*, Wyd. Antykwa, Kluczbork-Łódź.
- Zaliwski A., *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000.