t. LXII, nr 8/2021 DOI 10.33226/0032-6186.2021.8.6

Dr Sylwester Pietrzyk
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
ORCID: 0000-0001-7697-0853
e-mail: spietrzyk16@gmail.com

Zarządzanie wiedzą we współczesnych modelach kierowania

Knowledge management in modern ruling models

Streszczenie
Wiedza jest kluczowym czynnikiem budującym przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa we współczesnym świecie. Niniejszy artykuł pokazuje jak ważnym w praktyce. Dynamicznie zmieniające się środowisko biznesowe wymusza na przedsiębiorcach zastosowanie nowych, zwinnych metod zarządzania. Porównując nowoczesne modele zarządzania pod kątem zarządzania wiedzą, autor wskazuje, jak bardzo istotna jest ona obecnie. Potrzeba rozwoju nowych kompetencji staje się wyzwaniem dla specjalistów, pracowników HR oraz menedżerów. Zakres artykułu skupia się na głównych ideach współczesnego zarządzania i wymaga dalszych pogłębionych badań. Aby być konkurencyjnymi w nowej rzeczywistości, przedsiębiorstwa i firmy muszą stosować nowe metody zarzadzania ludźmi i wiedzą. Analiza głównych współczesnych modeli zarządzania organizacją pod kątem zarządzania wiedzą pozwala znaleźć odpowiedź na pytanie jak stać się bardziej konkurencyjnym.

Słowa kluczowe
edukacja, rozwój, metody, szkolenie, wiedza, zarządzanie, zwinne zarządzanie, ukryta wiedza, zarządzanie różnorodnością

JEL: M54

Abstract
The knowledge is crucial factor of competitiveness in modern organizations. In this survey we can realize how important it is in practice. Dynamically changing business environment forces entrepreneurs to adopt new agile methods of managing. We can compare modern systems of ruling the organizations to find out answer how the knowledge is important nowdays. Because of strong demand for new competencies, experts human resources and managers faces the challenge. The scope of research focus on main modern ideas of management and should be still explored. We must adopt new methods of managing people and knowledge management to be more competitive in new distant reality. On the basis this article analyzes the main modern methods of managing, organizations can find out the answers on they question, how to be more competitive.

Keywords
education, personal development, methods, training, knowledge management, agile management, Hidden knowledge, diversity management.

Wprowadzenie

Początki zarządzania wiedzą w organizacji sięgają do XIX wieku. Pierwsze koncepcje, które próbują w sposób naukowy opisać proces zarządzania ludźmi, zawdzięczamy F. Taylorowi (1815–1915), amerykańskiemu ekonomiście i inżynierowi, autorowi jednego z pierwszych opisów efektywnej organizacji pracy. Oprócz wielu rewolucyjnych poglądów jak na początek XX wieku zauważał on potrzebę stałego rozwoju kwalifikacji jako sposobu na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej (http://nationalhumanitiescenter.org/pds//text3/taylor.pdf). Mimo upływu ponad 100 lat koncepcja ta nie tylko nie traci na ważności, ale wręcz nabiera coraz większego znaczenia.

W 1987 roku w Stanach Zjednoczonych odbyła się pierwsza konferencja „Managing the Knowledge Assets into 21st Century", której gospodarzami byli Uniwersytet Purdue oraz korporacja DEC. To zdarzenie uważa się za początek głoszenia idei organizacji opartej na wiedzy (*knowledge based organiztions*).

W tym samym czasie w Europie powołano w Szwecji Grupę Konrada, której zadaniem było stworzenie podstaw do mierzenia i zarządzania kapitałem intelektualnym. Podważała ona dotychczasową filozofię wyceny przedsiębiorstw, podkreślając wartość jej niematerialnych składników, jakimi obok wiedzy są również kultura przedsiębiorstwa oraz wszelkie inne aktywa niematerialne. Kultura firmy przesądza bowiem o prawidłowości i skuteczności pracy

z ludźmi, także procesów personalnych (Sajkiewicz i Sajkiewicz, 2002, s. 43). Tradycyjnie wartość przedsiębiorstwa była jedynie wyliczana w oparciu o składniki i wyniki finansowe (Nelly, 2002, s. 279). Raport Konrada prezentował nowatorskie podejście do zarządzania wiedzą, wskazujące, że istnieją dwa rodzaje kapitału intelektualnego. Pierwszy to kapitał strukturalny, związany z organizacją i jej strukturą, zwykle sformalizowany i zapisany w wewnętrznych materiałach szkoleniowych. Drugi to kapitał indywidualny, przypisany jednostce, związany z jej indywidualnymi umiejętnościami, kompetencjami czy talentami. Zarówno Raport Konrada, jak i konferencja „Managing the Knowledge Assets into 21st Century" pokazują, że idea zarządzania wiedzą została uznana za ważną we wiodących gospodarkach lat dziewięćdziesiątych XX wieku.

Kompetencje pracowników nie powstają w wyniku „centralnego" planowania działów zarządzania zasobami ludzkimi, tworzą się z kontekstu kulturowego, społecznego, gospodarczego, naukowego oraz z czwartej rewolucji przemysłowej (Industrie 4.0), która stawia przed nami konkretne wymagania. Głosi ona, że współczesne organizacje osiągają przewagę konkurencyjną poprzez innowacyjność, której głównym „katalizatorem" jest wiedza. Warto zatem dokonać przeglądu jak współczesne modele kierowania odpowiadają w tym zakresie na potrzeby rynku, aby wesprzeć przedsiębiorstwa w uzyskaniu przez nie przewagi konkurencyjnej (tablica 1).

Turkusowe organizacje. Zarządzanie zaangażowaniem

Twórcą tego modelu zarządzania jest F. Laloux, autor książki *Pracować inaczej*, wydanej w Polsce w 2016 roku. Na podstawie obserwacji i badań nad organizacjami proponuje on nowatorski sposób podejścia do zarządzania. W swoich założeniach model ten opiera się głównie na samozarządzaniu, skoncentrowaniu na człowieku i poszukiwaniu ewolucyjnego celu organizacji. Nazwanie typu organizacji turkusową nawiązuje do nazewnictwa użytego w teorii integralnej amerykańskiego socjologa K. Wilbera, z której czerpie F. Laloux. Korzysta ona również z teorii motywacji opartej na potrzebach A. Maslowa.

Nowy sposób kierowania, nazywany turkusowym, w postaci różnych elementów pojawia się samoistnie w wielu organizacjach, co jest dowodem na najwyższą zmianę paradygmatu w kierowaniu organizacjami. Większość współczesnych organizacji działa na zdecentralizowanych modelach zarządzania, a pracownicy są bliżej klientów w porównaniu do wielkich scentralizowanych organizacji (Kaplan i Norton, 2000, s. 3). Punktem wyjścia dla całej teorii jest próba obalenia dotychczasowego systemu motywowania poprzez pozytywne i negatywne bodźce i zastąpienie ich głębokim sensem wykonywanej pracy. Model ten polega na połączeniu wiedzy z zakresu zarządzania oraz psychologii, socjologii itp. Jest to zwią-

Tablica 1. Zestawienie modeli kierowania w kontekście zarządzania wiedzą

Koncepcja	Założenia	Ograniczenia
F. Laloux Turkusowe organizacje Samozarządzające się zespoły	❒ W swoich założeniach opiera się głównie na: samozarządzaniu, skoncentrowaniu na człowieku i poszukiwaniu ewolucyjnego celu organizacji. ❒ Tylko gdy organizacja, staje się nośnikiem ludzkiej współpracy jest w stanie uruchomić wśród pracowników zaangażowanie.	❒ Wymaga dużej dojrzałości i odpowiedzialności od pracowników. ❒ Wymaga głębokich zmian w podejściu do filozofii kierowania nie tylko wśród pracowników, ale także wśród kierowników.
R. Stocki Partycypacja w zarzadzaniu	❒ Wywołanie synergii i ogólny wzrost efektywności, poprzez wywołanie autentycznego zaangażowania wśród pracowników. ❒ Partycypacja pracownicza. ❒ Decentralizacja organizacji od środka.	❒ Wymaga dużej dojrzałości i odpowiedzialności od pracowników. ❒ Wymaga głębokich zmian w podejściu do filozofii kierowania nie tylko wśród pracowników.
R.S. Kandola i J. Fullerton Model zarządzania różnorodnością	❒ Model zarządzania różnorodnością. ❒ Aktywne włącznie starszych pracowników w prace zespołowe, zachęcanie do stałego podnoszenia swoich kompetencji.	❒ Trudne do wdrożenia w małych organizacjach.
J. Appelo Model zarządzania 3.0	❒ Całościowe spojrzenie na problem. ❒ Duża partycypacja pracowników w procesach decyzyjnych. ❒ Ważni są ludzie i interakcje, współpraca z klientem, szybkie reagowanie na zmiany i działający produkt. ❒ Rozwija kreatywność i innowacyjność.	❒ Wymaga dużej dojrzałości i odpowiedzialności od pracowników. ❒ Wymaga głębokich zmian w podejściu do filozofii kierowania nie tylko wśród pracowników.

Źródło: analiza własna na podstawie cytowanej literatury przedmiotu.

zane z coraz bardziej zaawansowanym stopniem kultury organizacji, objawiającym się przez wzrost znaczenia innowacji i kreatywności, pozwalającym na rozwój działalności w wysoce konkurencyjnym świecie współczesnych rynków. Te dwa czynniki są możliwe do osiągnięcia tylko przez uruchomienie potencjału pracowników dzięki pobudzeniu ich wewnętrznego zaangażowania.

Założenia turkusowych organizacji sprawiają wrażenie utopijnych, jednak w praktyce istnieją już organizacje, które w ten sposób funkcjonują. Dają one ludziom poczucie współtworzenia organizacji zamiast wypalenia zawodowego spowodowanego zdobywaniem coraz bardziej trudnych celów. F. Laloux uważa, że niemożliwa jest zmiana sposobu pracy bez zmiany sposobu myślenia o kierowaniu ludźmi. Potwierdza to chociażby coraz częściej stosowane systemowe podejście do wdrażania projektów HR, takie np. jak „Growth Mindset 2017" w T-Mobile. Główne założenia podkreślają, że we współczesnym świecie tylko wtedy, gdy organizacja staje się nośnikiem ludzkiej współpracy, jest w stanie uruchomić wśród pracowników zaangażowanie (Laloux, 2016, s. 12). Jednocześnie obserwuje się, że dotychczasowe modele organizacyjne osiągnęły maksimum swojej wydajności i tylko zmiana systemu pracy daje nadzieję na zwiększenie efektywności. Szczególnie zjawisko to dostrzegane jest w branżach działających i stwarzających przestrzeń do innowacji.

Obserwacja ta dotyczy również hierarchicznych struktur organizacyjnych, ograniczanych centralizacją podejmowania decyzji, wzrostem znaczenia „polityki" przedsiębiorstwa, rozrostem procedur wewnętrznych i administracji, utratą poczucia sprawstwa i tożsamości z wykonywaną przez pracowników pracą.

Hierarchiczność i centralizacja jest szczególnie dotkliwa w polskich realiach, co zapewne jest powiązane z uwarunkowaniami kulturowymi. J. Hryniewicz wprowadził pojęcie zarządzania folwarcznego, jako stylu kierowania niektórych polskich kierowników (Blikle, 2016, s. 12). Charakteryzuje go silne rozgraniczenie pomiędzy kierownikiem, który jest od myślenia oraz wydawania poleceń, a pracownikiem, którego rolą jest jedynie podporządkowanie się kierownictwu. System jest wzmacniany przez rozbudowane systemy premiowe i motywacyjne, stymulujące ścisłe zachowania. Posiada on również mechanizm ścisłej kontroli realizowany między innymi przez system ocen okresowych. Powoduje w efekcie wyłączenie zaangażowania pracowników oraz brak utożsamiania się z wykonywaną pracą. Taki system zarządzania, ukształtowany w XIX wieku, był efektywny gdy pracownicy byli w większości niepiśmienni i niewykształceni. Obecnie niskie zaangażowanie pracowników możemy traktować jako ogromne marnotrawstwo kapitału intelektualnego firmy.

Poczucie zadowolenia z pracy jest zagadnieniem złożonym i definiowanym w różnorodny sposób (Richert-Kazimierska i Stankiewicz, 2014, s. 63). Zachodzące obecnie zmiany społeczne i kulturowe, takie jak wzmacnianie procesów równouprawnienia, piętnowanie zachowań dyskryminacyjnych i mobbingujących w miejscu pracy, powodują, że pracownicy nie akceptują dotychczasowych centralnych metod prowadzenia organizacji. Jednocześnie doświadczanie pracy w zespołach odkrywających twórcze rozwiązania, które dają satysfakcję i nadają sens wykonywanej pracy, stawia wysokie oczekiwania wobec kadry kierowniczej. Pracownicy nie mają poczucia, iż bezrefleksyjnie wykonują polecenia, ale że wypełniają swoje obowiązki, które przynoszą im satysfakcję. Przeniesienie elementów facylitacji zespołowej z poziomu małego zespołu do całej organizacji przyniosłoby ogromny wzrost efektywności. Problemem są jednak ograniczenia, jakie niosą ze sobą istniejące w praktyce hierarchiczne struktury, które skutecznie uniemożliwiają osiągniecie tego efektu na szerszą skalę.

Stąd potrzeba stworzenia nowego modelu organizacji i sposobu jej kierowania opartego na samozarządzaniu i silnej motywacji wewnętrznej, powiązanej z dojrzałością. Możliwość uzyskania takiego efektu pojawi się jedynie wtedy, gdy cały system będzie się opierał na wartościach ważnych dla pracowników. Dojrzałość jako cecha osobowościowa jest silnie reprezentowana przez osoby 50+, dlatego ten model może w pewnych warunkach szczególnie skutecznie uruchamiać potencjał osób dojrzałych. Nawiązuje to do najwyższego poziomu potrzeb motywacji w piramidzie A. Maslowa — samorealizacji.

W obecnych strukturach organizacyjnych ograniczoność władzy do wąskiej grupy menedżerów powoduje, że staje się ona symbolem prestiżu i dobrem pożądanym, dla którego nie tylko warto zwiększać swoją wydajność, ale również stosować manipulacyjne techniki o negatywnych konotacjach. Na poziomie motywacji może ona wpływać ujemnie na poczucie zaufania do organizacji oraz obniżać zaangażowanie.

Coraz częściej kierownicy starają się zmniejszać to negatywne zjawisko, na przykład przez delegowanie władzy i decyzyjności na niższe szczeble hierarchiczne. Przynosi to pozytywne efekty i prowadzi do pełnego oddania decyzyjności pracownikom.

Pełna partycypacja w zarządzaniu (*Total Participation Management*)

Współczesne kierowanie jest przez wielu autorów rozumiane jako przywództwo, które polega na tym, że w procesie komunikacji wywiera się taki wpływ na pracownika, który spowoduje chętne wykonanie wskazanych zadań oraz realizowanie ustalonych celów (Listwan, 2003, s. 236). Odmienne stanowisko prezentuje R. Stocki, który od kilku lat propaguje teorię pełnej partycypacji w zarządzaniu jako odpowiedź na pytanie, jak podnieść efektywność organizacji (Stocki i Prokopowicz, 2012, s. 45).

Głównym założeniem modelu pełnej partycypacji w zarządzaniu jest wywołanie synergii i ogólny wzrost efektywności poprzez stworzenie autentycznego zaangażowania pracowników. Kluczowe jest tu słowo „autentyczny", bo w procesie tym nie korzysta się z technik manipulacyjnych czy nieetycznych, a buduje trwałe zaangażowanie przez aktywne włączanie pracowników w procesy biznesowe. W tym modelu najważniejszym czynnikiem do odniesienia sukcesu są pracownicy. We współ-

czesnych modelach zarządzania zwraca się uwagę, że na obecnym poziomie organizacyjnym prawdopodobnie zbliżyliśmy się do granicy możliwości wydajności i podobnie jak w turkusowych organizacjach tylko zmiana paradygmatu daje szansę na podniesienie efektywności. Współczesny rynek biznesowy oczekuje od pracowników nie tylko wykonywania poleceń, ale również dostrzegania możliwości rynkowych, kreatywności oraz proaktywności. Obecnie wiele dziedzin gospodarki to dziedziny wysoce innowacyjne, co prowadzi do obniżenia efektywności nakazowego systemu pracy. Wynika to z jego założeń opartych jedynie na odtwórczym powielaniu procesów. Doktryna pełnej partycypacji zakłada, że jeśli zdecentralizujemy organizację od środka, to dzięki temu pracownicy zaangażują się w „grę biznesową", której już i tak są elementem. Przyczyni się to do usprawnienia wewnętrznych procesów takich jak: komunikacja, zarządzanie wiedzą, formułowanie celów i wewnętrzna motywacja do ich osiągania. Partycypacja pracownicza pozwala także na wypracowanie dających poczucie sprawiedliwości metod rozdziału zasobów wewnątrzorganizacyjnych. Dystrybucja nagród i premii w klasycznym, nakazowym zarządzaniu skutkuje sytuacjami konfliktowymi, obniżając efektywność organizacji, w przeciwieństwie do modelu partycypacyjnego.

Kolejny czynnik obniżający zaangażowanie pracowników to stereotypowe podejście do postrzegania postaw pracowniczych w organizacji. W klasycznych scentralizowanych strukturach, zgodnie z teorią McGregora, szefowie postrzegają pracowników jako niezainteresowanych angażowaniem się w sprawy firmy, unikających brania na siebie dodatkowej odpowiedzialności, podchodzących do swojej pracy jako bezrefleksyjnego wykonywania określonych procesów czy zadań. Z drugiej strony mamy rosnącą świadomość pracowników, często zorganizowanych w silne związki zawodowe. Są oni świadomi, że pracodawca generuje profit, natomiast ludzie nie współpartycypują w dystrybucji zysków, ponieważ ich zwiększony wysiłek i zaangażowanie nie ma przełożenia na wzrost wynagrodzeń, nawet gdy wyniki w znaczący sposób przekraczają oczekiwania. Skutkuje to silnymi postawami roszczeniowymi i często prowadzi do spadku efektywności, a w skrajnych przypadkach do aktów sabotażu czy nawet kradzieży.

J. Stack i B. Burlingham w książce *The Great Game of Business* wskazują, że jeżeli nauczymy ludzi wiedzy na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa, nie będą oni podnosić nierealnych żądań płacowych, a wręcz przeciwnie, poprzez zrozumienie procesów i zależności będą w stanie współzarządzać organizacją od dołu struktury zarządzania. Przykładem są sytuacje, gdy pracownicy wyrażają zgodę na czasową obniżkę wynagrodzeń w chwilach krytycznych dla firmy, aby np. mogła ona odzyskać płynność finansową. Wszystkie przytoczone działania partycypacyjne mają mieć jeden skutek — zmianę mentalności pracowników adekwatną do wyzwań, jakie niesie ze sobą współczesny rynek (Stocki, 2012, s. 35). Od filozofii bycia pracownikiem przyjmującym zlecenia od szefa w ramach swoistej umowy społecznej — po współwłaściciela przedsiębiorstwa czującego się odpowiedzialnym za wyniki.

Przypomina to sytuację w scentralizowanych modelach, gdy pracownicy ulokowani w różnych działach koncentrują się na swoim wycinku pracy, wykonując ją jak najlepiej, natomiast nie widzą szerszego kontekstu. Powoduje to często brak adaptowania się do zmieniającej się sytuacji oraz zrozumienia oczekiwań innych działów będących częścią łańcucha procesów.

Obrazuje to zjawisko szeroko opisywany w literaturze przypadek dotyczący budowania przewagi konkurencyjnej w branży motoryzacyjnej pomiędzy firmami amerykańskimi i japońskimi. W japońskich biurach projektowych dbano nie tylko o najwyższą jakość, ale też o zaangażowanie i szersze spojrzenie na stawiane pracownikom zadania. Gdy amerykańscy inżynierowie pracujący w różnych departamentach projektowali wysokiej jakości podzespoły samochodowe, to Japończycy dodatkowo starali się unifikować narzędzia do ich montażu, ograniczając np. liczbę i rodzaj śrub je mocujących. Spowodowało to spadek kosztów przez mniejsze i mniej różnorodne zapasy magazynowe oraz skrócenie czasu produkcji poszczególnych aut. Przy dużej skali produkcji to i wiele innych zadań przyniosło przewagę konkurencyjną, która utrzymuje się do dziś.

Każda zmiana wprowadzana w organizacji wymaga przygotowania ludzi i zapoznania ich nie tylko z celami, ale też z nową rolą, jaką mają do odegrania. Kierownicy mniej zarządzają, a więcej wspierają i szkolą pracowników. Ten trend jest obserwowany w większości współczesnych modeli kierowania. Skuteczna zmiana modelu kierowania nie będzie możliwa bez zmiany nastawienia pracowników, przeprowadzenia ich przez proces zmiany. K. Lewin, niemiecki psycholog zajmujący się badaniami organizacji, wskazywał, że każda zmiana musi przebiegać w trzech etapach: rozmrożenia, modelowania i zamrożenia (Knosala i in., 2014, s. 232). Jeżeli nie zostanie zastosowany ten model, zmiana może spotkać się z silnym oporem lub zostać nieutrwalona, co spowoduje powrót do poprzednich zachowań.

Ponieważ cechą organizacji jest uporządkowany, procesowy charakter działania, kluczowe dla efektywności będzie świadome realizowanie zadań. Powtarzalne procesy mają charakter rutynowy, dlatego można je wykonywać bez skupiania się nad sensem ich funkcjonowania. Organizacje, które chcą osiągnąć wysokiej jakości wykonanie zadania i przewagę konkurencyjną, korzystają z elementów filozofii *Total Participation Management* (całościowe zarządzanie partycypacją). Pozwala to na włączenie pracowników w odpowiedzialność za wynik, a nie za wykonywanie pracy, i uruchamia wiele synergicznych procesów grupowych. Wprowadzenie zmian nie wymaga też szczególnej zmiany używanych dotychczas narzędzi czy technik, wymaga jednak zmian w globalnym myśleniu i postrzeganiu sensu wykonywanej pracy.

Procesy szkolenia i rozwoju w modelu partycypacyjnym są definiowane podobnie jak w innych klasycznych modelach, różnica polega na szerszym definiowaniu czym jest kompetencja. Klasycznie jest ona definiowana jako umiejętność stosowania wiedzy w praktyce, połączona z gotowością jej wykonywania. Takie silnie procesowe po-

dejście do definicji kompetencji nie do końca spełnia wymogi współczesnego rynku, gdyż jest zbyt wąskie. Podczas praktyki szkoleniowej sam wielokrotnie obserwowałem sytuacje, w których tak definiowany model kompetencyjny był niejasny dla pracowników, a jego wdrożenie spotykało się z silnym oporem. Dysonans pomiędzy treściami prezentowanymi na szkoleniach a rzeczywistością biznesową wywołuje frustrację pracowników, może obniżać efektywność, a długofalowo być kluczowym czynnikiem sprzyjającym rotacji pracowników. Takie treści są odbierane jako nieszczere i obniżają zaufanie do organizacji. Innym negatywnym aspektem takiego działania jest „zamrożenie" kompetencji w firmie. Polega ono na tym, że corocznie utrwalany model kompetencyjny, chociażby poprzez system ocen okresowych, blokuje innowacyjność, i chociaż sprawdza się przy procesowym, powtarzalnym działaniu, to zupełnie nie sprzyja kreatywności.

Widać to w koncepcji G. Hamela i C.K. Prahalada opisanej w *The Core Competence of the Corporation* (https://pdfs.semanticscholar.org/8c8a/55409a0bfd9d25ff7a453cb75d5b29321009.pdf). Koncepcja ta głosi, że każda organizacja ma unikalne dla niej kompetencje, które pozwalają jej budować przewagę konkurencyjną. Przypomina to swoistą budowę modułową, podobną do budowli z klocków. Kompetencje mają zatem swój ekonomiczny wymiar, a ich posiadanie powoduje wzrost korzyści osiąganych przez przedsiębiorstwo (Juchnowicz, 2003, s. 163).

Unikalne kompetencje powinny być rozwijane przez pełny cykl zarządzania wiedzą w organizacji. To one pozwalają organizacjom na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Pozostałe kompetencje są ważne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale nie mają charakteru kluczowego i łatwo je pozyskać z rynku pracy. Wskutek takich założeń pracownicy mają ograniczoną możliwość rozwoju w obrębie organizacji, co przekłada się na rozwój jedynie w obszarach definiowanych przez listę kluczowych kompetencji. Takie działanie „przymusza" pracowników do wejścia w „wąskie ramy" rozwojowe, to zaś obniża ich motywację.

Model Hamela i Prahalada jest obecnie stosowany w większości firm na rynku. W krótkotrwałej perspektywie daje przewagę konkurencyjną i chroni przedsiębiorstwa przed niekontrolowaną utratą konw-how. Długofalowo jednak nie angażuje pracowników, co czyni model nieprzydatnym w warunkach *Total Participation Mangement*. Doktryna pełnej partycypacji w zarządzaniu proponuje szersze podejście do definicji kompetencji, nazywając ją „dziedziną ekspertyzy", czyli wiedzy specjalistycznej. Takie podejście narzuca sytuacja rynkowa, która wymusza stały i dynamiczny rozwój nowej wiedzy na rynku biznesowym. Według badań socjologicznych do osiągnięcia poziomu eksperckiego na skomplikowanych stanowiskach specjalistycznych potrzeba aż dziesięciu lat aktywności w danym zakresie wiedzy. Z punktu widzenia efektywności rozwoju kompetencji czas ten pozwala nie tylko na głęboki rozwój danych kompetencji specjalistycznych, ale również na zrozumienie ich szerszego kontekstu — jak są powiązane z inną wiedzą.

Wypracowane poprzez doświadczenie sposoby poszukiwania i porządkowania wiedzy czynią z osób będących jej nośnikiem „ludzki element" przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie trudno znaleźć jakiekolwiek przedsiębiorstwo, które nie posiada takich obszarów wiedzy specjalistycznej. Jest to dowód na prawdziwość szerszego postrzegania kompetencji w praktyce jako naturalnego i przyjaznego w stosowaniu przez kierowników i działy HR.

Dlatego dużym ryzykiem dla organizacji jest sytuacja, gdy pracownik będący nośnikiem kluczowej wiedzy eksperckiej odchodzi z niej bez „poddania" procesowi „spirali wiedzy" w kontekście zarządzania wiedzą w organizacji. Okazuje się, że osoba będąca nośnikiem kapitału intelektualnego jest kluczową dla całego procesu zarządzania wiedzą w organizacji.

Sformułowanie strategii personalnej powinno być zatem pierwszym i jednocześnie najważniejszym zadaniem organizacji dla właściwego zarządzania zasobami ludzkimi (Juchnowicz, 2003, s. 11).

Prawidłowe rozwijanie pracowników w organizacji to dość złożone zagadnienie. W *Total Participation Management* zwraca się uwagę, aby poziom szkolenia był dopasowany do poziomu wiedzy uczestników. Dość powszechnym błędem popełnianym na poziomie planowania szkoleń jest równe traktowanie wszystkich uczestników, co wywołuje silne napięcia w czasie zajęć pomiędzy uczestnikami i szkoleniowcem. Z jednej strony w grupie są osoby o początkującym, niskim poziomie wiedzy eksperckiej, z drugiej strony osoby z wysokim eksperckim poziomem doświadczenia. Może to wywoływać obustronne frustracje, a w perspektywie znaczące obniżenie efektywności całego procesu szkolenia. Takie zdarzenia, często obserwowane w czasie szkoleń, powodują znaczną trudność, graniczącą prawie z niemożliwością realizacji celów szkoleniowych przez trenera i organizację.

Model zarządzania różnorodnością

Model zarządzania różnorodnością był próbą odpowiedzi na zmiany, jakie zachodziły w otoczeniu społecznym firm w Stanach Zjednoczonych w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Były to między innymi: pojawianie się coraz większej liczby pracowników w starszym wieku oraz naciski na autentyczne równouprawnienie kobiet na poziomie dostępu do wyższych stanowisk kierowniczych.

Zauważono, że zmotywowanie i zintegrowanie wielopokoleniowego zespołu pracowników, ich udział w życiu organizacji powodują wzrost wydajności pracy oraz wzrost poziomu innowacyjności (Aronowska, 2016, s. 73). Czynniki te spowodowało to, że organizacje zaczęły stopniowo wprowadzać zmiany w podejściu do pracowników, co dość szybko zaczęło przynosić spodziewane rezultaty. Za najbardziej skuteczne inicjatywy uznano (Kandola i Fullerton, 1994): kształtowanie świadomości pracowników poprzez szkolenie z zakresu równych szans, rezygnację z kryterium wieku przy zatrudnianiu (ageizm, tj. dyskryminacja ze względu na wiek), możliwość wydłużenia urlopu macierzyńskiego, zniesienie *dress code* (procedury dotyczącej sposobu obowiązującego ubioru w miejscu pracy) dla osób niemających bezpośrednich kontaktów z klientem, wsparcie w zakresie pomocy w opiece nad

dziećmi, rozszerzenie świadczeń dla partnerów pracowników również tej samej płci, zrównanie praw pracowników zatrudnionych na pełen i na część etatu. Obecnie opisane wyżej inicjatywy wydają się być oczywiste, jednak współczesne zarządzanie różnorodnością idzie znacznie dalej.

Na uwagę zasługuje na przykład podejście do zespołów zróżnicowanych wiekowo. Chociaż głosi się, że wiek pracownika nie ma nic wspólnego z osiąganymi przez niego efektami, to w praktyce okazuje się, że chociażby osoby pracujące fizycznie wraz z wiekiem powoli tracą swoją sprawność, skutkującą brakiem możliwości wykonywania części dotychczasowych zadań. Dlatego konieczne jest umożliwienie im przeszkolenia, które pozwoli na zmianę wykonywanej pracy na dopasowaną do ich ograniczeń fizycznych. Osoby pracujące na stanowiskach umysłowych również nie są jednorodną grupą, ponieważ ci, którzy nie dbają o swój rozwój, wraz z wiekiem obniżają swoje zdolności intelektualne, podczas gdy inni pracownicy przeciwnie, rozszerzają swoje kompetencje. Ta zależność jest związana zarówno z cechami osobowościowymi, jak i możliwościami rozwoju jakie daje pracodawca. Jednak faktem jest, że oprócz wymienionych stanowisk typowo fizycznych potrzeba zatrudniania osób na konkretnych stanowiskach w ściśle określonym wieku pojawia się bardzo rzadko. Dyskryminacja pracowników ze względu na wiek ma swoje wady jawne oraz ukryte. Jest to przede wszystkim spadek zaangażowania w zespole, z jednej strony spowodowany już wcześniej wymienioną wrażliwością społeczną, a z drugiej troską o swoją własną przyszłość w organizacji. Skutki społeczne takich działań są również negatywne, zalicza się do nich: spadek dochodów pracownika i jego rodziny, utratę motywacji, spadek samooceny, depresję.

Zachowania nastawione na interakcje pozwalają docenić wiedzę osób, które myślą i pracują w różny sposób, świadczą też o otwartości na nowe idee i pomysły oraz dają czas na refleksję i podjęcie działania (Twaróg-Kanus, 2019, s. 16)

Szczególnym wkładem osób dojrzałych w pracę zespołu jest dzielenie się wiedzą z młodszymi jego członkami, głównie poprzez pogramy adaptacyjne i mentoringowe. Należy podkreślić, że wiele firm w Polsce przystępuje do Karty Różnorodności sformułowanej przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, będącego organizacją typu *think-and-do-tank*, działającej na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Deklaracja jest zobowiązaniem pracodawcy do wprowadzenia zakazu dyskryminacji w miejscu pracy i podejmowania działań na rzecz tworzenia i promocji różnorodności. Ponadto wyraża ona gotowość organizacji do zaangażowania w te działania wszystkich pracowników oraz partnerów biznesowych (http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci). Wymusza ona na organizacjach np. monitorowanie wskaźników zatrudnienia, tak aby w zespołach został zachowany parytet udziału pracowników 50+. Obecność tych dojrzałych pracowników wpływa pozytywnie na jakość podejmowanych decyzji grupowych. Posiadanie w zespole samych wybitnych specjalistów nie gwarantuje wysokiej efektywności działania, która jest zdeterminowana wpływem innych czynników (Juchnowicz, Mazurek-Kucharska i Turek, 2018, s. 15). Warto podkreślić, że czasami spadki motywacji są związane z poziomem umiejętności (Chybicka i Puchalska, 2016, s. 59).

Zarządzanie 3.0 — rozwój kompetencji w organizacji

Model zarządzania 3.0 zasługuje na szczególną uwagę między innymi ze względu na nacisk, jaki kładzie na wykorzystanie potencjału pracowników dojrzałych. Nazwa generacji zarządzania 3.0 jest przypisywana J. Appelo (2016), holenderskiemu autorowi książki o tym samym tytule. Wywodzi się on ze środowiska programistów, które jako jedno z pierwszych musiało się zaadaptować do szybko zmieniających się wymagań w związku z otoczeniem rynkowym. Zauważono, że kartezjański model rozwiązywania problemów oparty na przyczynie i jej skutkach przestaje funkcjonować w nowych realiach. Liniowe podejście do rozwiązywania problemów, szczególnie o większej złożoności, nie daje odpowiedzi na stawiane pytania o przyczyny i mechanizmy procesów.

W prostych układach o małej liczbie zmiennych, jak na przykład ruchy ciał niebieskich, można dość dokładnie przewidzieć ich trasy. W przypadku złożonych modeli, jak prognozowanie pogody czy zachowanie grup pracowniczych, kartezjańskie metody przestają się sprawdzać z powodu dużej złożoności systemów (Appelo, 2016).

Nowy model kierowania 3.0 stara się znaleźć odpowiedzi na stawiane pytania i z powodzeniem jest implementowany poza branże związane z informatyką. Nazywany jest często, podobnie jak jedna z metodologii kierowania projektem, AGILE, czyli zwinne kierowanie. W zmiennym otoczeniu nie można się nie zmieniać (Klimek, 2017, s. 248).

Wzrost świadomości pracowników, pogłębianie kompetencji oraz sytuacja, że w wielu organizacjach specjalizacja poszła tak daleko, że jedynie osoby wykonujące dane czynności tak naprawdę rozumieją co robią, wymusiła na kierownikach zmianę sposobu kierowania. Chodzi tu o bardziej holistyczne, całościowe spojrzenie na problem, a nie o próbę zrozumienia poprzez analizę wycinka modelu. Zauważa się tu pewną analogię do modelu HPI (*Human Performance Improvement*), dzięki któremu możemy spojrzeć na efektywność całej organizacji lub jej poszczególnych części w sposób kompleksowy. Inną analogią jest duża partycypacja pracowników w procesach decyzyjnych czy samozarządzaniu się zespołów.

Jak wspomniano wyżej, w Polsce od ponad 10 lat silnie propagowany jest przez R. Stockiego model przywództwa partycypacyjnego dopuszczający współuczestniczenie pracowników praktycznie na wszystkich poziomach kierowania w organizacji. W efekcie podnosi on jej efektywność i zaangażowanie pracowników oraz sprzyja innowacyjności. Zdolność zespołu do wspólnej efektywnej pracy jest kluczowa dla odniesienia sukcesu przez organizację (Deresky, 2017, s. 413). Oczywiście zastosowanie takiego

podejścia do kierowania ludźmi ma swoje ograniczenia i nie zawsze przynosi pozytywne skutki, jednak dotychczasowe obserwacje są obiecujące. Dość niedawno pojawiła się w Polsce koncepcja idąca krok dalej niż poglądy R. Stockiego — turkusowe organizacje, o której pisaliśmy wcześniej i których autorem jest F. Laloux (2016). Zarządzanie zwinne idzie krok dalej w przenoszeniu samodzielności na pracowników i zespoły przez prezentowanie konkretnych narzędzi oraz wyjaśnianie istoty zjawiska złożoności. Zarządzanie szczupłym, zwinnym i inteligentnym przedsiębiorstwem wymaga posiadania odpowiedniej struktury. Nie wypowiedziano jeszcze jednoznacznej opinii w tej sprawie i różni autorzy przedstawiają rozmaite idee struktur zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości (Bednarek, 2007, s. 53).

Zasady zwinnego zarządzania zespołem projektowym są opisane w tzw. manifeście, głoszącym, że ważni są ludzie i interakcje, współpraca z klientem, szybkie reagowanie na zmiany i działający produkt, jakim jest oprogramowanie. Wiele z nich możemy zaadaptować do kierowania każdym zespołem funkcjonującym w sytuacji dużej różnorodności. Przedstawiony przegląd nowoczesnych modeli kierowania wskazuje, że zarządzanie 3.0 czerpie najlepsze praktyki z poprzednich idei.

Kapitał i wiedza są niezbędnym paliwem do funkcjonowania organizacji. Podczas gdy kapitał stanowi standardowe paliwo, wiedza jest dopalaczem (Klimek, 2009, s. 117). J. Appelo (2016) definiuje siedem elementów rozwoju pracowników, zaznaczając, że jeśli nie działa pierwszy, należy korzystać z kolejnego. Na pierwszym miejscu stawiana jest samodzielność i samodyscyplina pracownika w dbaniu o własny rozwój, czyli w praktyce każdy pracownik powinien sam wiedzieć jak funkcjonować, aby być skutecznym. Powoduje to w istocie przeniesienie odpowiedzialności na pracownika oraz takie działania, które mają najlepsze przełożenie na efekt. Podejście to często jest nazywane *self-directed learning* (uczenie z samodzielnym wyznaczaniem jego zakresu i kierunku).

Świadomy pracownik wie, co nie działa prawidłowo w obrębie jego stanowiska i jest w stanie najlepiej zdiagnozować swoje braki, a w związku z tym także swoje potrzeby szkoleniowe. Jeżeli pracownik nie działa zgodnie z tą zasadą, to dopiero wtedy można skorzystać z drugiej opcji, jaką jest rozmowa z coachem, tj. szkoleniowcem rozwijającym kompetencje poprzez zadawanie inspirujących pytań, który nie narzuca rozwiązań. Celem całego procesu coachingu jest rozwinięcie w pracowniku umiejętności samodzielnego diagnozowania swoich braków oraz ich trenowania poprzez samokształcenie lub inne formy szkoleniowe. Wciąż nie ma tu miejsca na dawanie gotowych rozwiązań, lecz stymulowanie do ich wypracowania. Rolą coacha jest jedynie pomoc w przygotowaniu rozwiązań/nawyków pozwalających na zmianę zachowania coachee (podopiecznego). Trzeci poziom elementów rozwijania kompetencji to testy diagnozujące, czy dana osoba spełnia minimalne wymogi do wykonywania danych zadań. Samo zidentyfikowanie luki kompetencyjnej może za sobą pociągać automatyczne uruchomienie procesu szkoleniowego. Często zamiast testów stosuje się bardziej zaawansowane metody badawcze, takie jak *Assessment Center* i *Development Center* (Wooddruffe, 2003, s. 12).

Czwarty poziom to narzędzia pozwalające stymulować konkretne zachowania pracowników, jak na przykład ustawianie w systemie komputerowym przypomnień o niezrealizowanych zadaniach. Takie działanie przerzuca na system odpowiedzialność za podjęcie jakiegoś konkretnego działania. W przypadku prostych czynności z pewnością jest to wygodne, jednak wyłącza to uwagę i koncentrację na zadaniu, dlatego warto korzystać z tego rozwiązania jedynie w kontekście działań o niskim wpływie na procesy biznesowe.

Piąty pozom to podobne zjawisko jak w turkusowych organizacjach, czyli presja wywierana przez zespół — kolegów i koleżanki. Ta grupa ma silny interes, aby uczestnik zachowywał się zgodnie z jej oczekiwaniem i specyficznymi normami. Stosowane są tu znane metody, takie jak stopniowanie reakcji czy asertywna, konstruktywna informacja zwrotna. Z pewnością w grupach stosowane są też inne skuteczne, nieformalne metody wywierania presji na członków zespołu. Poziom szósty to bezpośredni przełożeni, którzy z powodu swojej pozycji reprezentują interesy organizacji i z jej umocowania, incydentalnie, sprawdzają jakość wykonywanej pracy. Zidentyfikowanie braku działania zgodnie ze standardem powinno powodować skierowanie na szkolenie.

Poziom siódmy to osoba na szczycie hierarchii kierowania, która modeluje postawy pracowników swoim przykładem oraz dba o najwyższe standardy działania. Organizacje potrzebują radykalnie przeanalizować ich tradycyjne podeście do rozwijania kompetencji, jeśli chcą skutecznie rozwijać swój personel (Mohrman, Galbraith i Lawler, 1998, s. 237).

Podsumowanie

Patrząc na współczesne organizacje zarządzane zarówno metodami elastycznymi, jak i zgodnie z teoriami samozarządzających się zespołów można zaobserwować, że są one nie tylko skuteczne, ale także naukowo i socjologicznie wiarygodne. Wraz ze wzrostem zaawansowania specjalistycznej wiedzy rośnie także znaczenie procesów zarządzania wiedzą w organizacjach. Ważnym aspektem jest wpływ różnorodności członków zespołów na innowacyjność pracowników. Różnorodność ta powinna być reprezentowana nie tylko na poziomie płci, doświadczeń, ale także wieku. Podsumowując należy podkreślić, że opisane w artykule modele potwierdzają słuszność założenia, że w nowoczesnym zarządzaniu ważnym elementem jest wykorzystywanie potencjału wiedzy pracowników.

Bibliografia/References

Appelo, J. (2016). *Zarządzanie 3.0.* Katowice: Helion.

Aronowska, I. (2016). Efektywna praca w zespołach międzypokoleniowych. W: E. Gołębiowska (red.), Zarządzanie w dobie ograniczonego zaufania. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie,* (11).

Bednarek, M. (2007). *Doskonalenie systemów zarządzania nowa droga do przedsiębiorstwa lean*. Warszawa: Difin.

Blikle, A. (2016). Czy polscy liderzy są gotowi na turkusowe zarządzanie? *Personel i Zarządzanie,* (10).

Chybicka, A. i Puchalska, M. (2016). Przypływy i odpływy energii, czyli jak radzić sobie ze spadkiem motywacji. *Personel i Zarządzanie*, (7).

Deresky, H. (2017). *International Management Managing across borders and cultures*. Harlow: Pearson.

Juchnowicz, M. (2003). Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi. W: M. Juchnowicz i T. Rostkowski (red.) *Zintegrowany system zarządzania kompetencjami*. Warszawa: Poltext.

Juchnowicz, M. i Rostkowski, T. (2003). *Tworzenie i wdrażanie strategii ZZL*. Warszawa: Poltext.

Juchnowicz, M., Mazurek-Kucharska, B. i Turek, D. (2018). *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji*. Warszawa: PWE.

Kaplan, R. i Norton, P. (2000). *The Strategy focused organization.* Boston: Harvard Business School.

Klimek, J. (2009). *Hermeneutyka przedsiębiorczości*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.

Klimek, J. (2017). *Strategia MSP. Przedsiębiorczość-Konkurencyjność-Rozwój*. Warszawa: Menton.

Knosala, Z., Boratyńska-Sala, A., Jurczyk-Bunkowska, M. i Moczała, A. (2014). *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa: PWE.

Laloux, F. (2016). *Pracować inaczej*. Warszawa: Studio Emka.

Listwan, T. (2003). *Sukces w zarządzaniu: uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna.

Mohrman, S. A., Galbraith, J. R. i Lawler III, E. E. i in. (1998). *Tomorrow's Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Nelly, A. (2002). *Business performance measurement theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Richert-Kaźmierska, A. i Stankiewicz, K. (2014). Dyskryminacja pracowników w starszym wieku — wybrane zagadnienia. W: E. Gołębiowska (red.), *Zarządzanie — nowe perspektywy w dobie zmian.* Łódź: Wydawnictwo SAN.

Sajkiewicz, A. i Sajkiewicz, Ł. (2002). *Nowe metody pracy z ludami. Organizacja procesów personalnych*. Warszawa: Poltext.

Stocki, R. (2012). *Pełna partycypacja w zarządzaniu.* Warszawa: Wolters Kluwer.

Stocki, R. i Prokopowicz, P. (2012). *Pełna partycypacja w zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Twaróg-Kanus, A. (2019). Kompetencje społeczne nauczyciela w przestrzeni edukacyjnej zmiany. W: A. Borzęcka, A. Twaróg-Kanus i R. Waluś (red.), *Nauczyciel i uczeń w przestrzeni społecznej*. Kraków: Impuls.

Wooddruffe, C. (2003). *Ośrodki oceny i rozwoju — narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników.* Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Dr Sylwester Pietrzyk, doktor nauk o zarządzaniu i jakości, adiunkt w Katedrze Nauk o Zarządzaniu w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie. Absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego oraz Szkoły Głównej Handlowej. Wykładowca MBA Clark University (2016–2018). Członek Rady Naukowej przy Sieci Badawczej Łukasiewicz Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemyśle ORGMASZ (2019–2020). Od 2010 roku wykładowca w Okręgowej Izbie Radców Prawnych. Prowadzi zajęcia dla Polskiej Akademii Nauk. Autor kilkunastu publikacji naukowych i kilkuset artykułów popularyzujących wiedzę z zakresu zarządzania. Prelegent na konferencjach krajowych i międzynarodowych. Zajmuje się badaniami wpływu procesów senioralizacji społeczeństwa na procesy zarządzania wiedzą w organizacjach. Od 20 lat działa w konsultingu w obszarze zarządzania z ponad tysiącem organizacji.

Dr Sylwester Pietrzyk, has a PhD in the management and quality sciences, is a graduate of the Faculty of Law and Administration at the University of Warsaw and SGH Warsaw School of Economics. An assistant professor at the Management Department at the Warsaw Management University. MBA lecturer of the Clark University MBA program. A member of the Scientific Council at the Łukasiewicz Research Network — Institute of Organisation and Management in Industry. Since 2010 a lecturer at the Circuit Chamber of Legal Counsels. Teaches at the Polish Academy of Sciences. Participated in training sessions conducted by CTI in London and In Dialogue in the Hague. An author of several dozen scientific publications and several hundred articles promoting knowledge in the field of management. A speaker at domestic and international conferences. Runs research on the impact of the ageing of society on the knowledge management and human capital management processes in organizations. For 20 years has been engaged in providing consultancy services in the field of management to over a thousand organizations.