

Ekonomia

Organizacja zespołów wiedzy

Charakterystyka
funkcjonowanie
rozwój

Justyna Trippner-Hrabi



Organizacja zespołów wiedzy

Charakterystyka
funkcjonowanie
rozwój



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Ekonomia

Organizacja zespołów wiedzy

Charakterystyka
funkcjonowanie
rozwój

Justyna Trippner-Hrabi

Justyna Trippner-Hrabi – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Instytut Gospodarki Przestrzennej, 90-255 Łódź, ul. POW 3/5

RECENZENT

Halina Sobocka-Szczapa

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Ewa Siwińska

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/denisismagilov

© Copyright by Justyna Trippner-Hrabi, Łódź 2019

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08734.18.0.M

Ark. wyd. 8,0; ark. druk. 9,0

ISBN 978-83-8142-411-0

e-ISBN 978-83-8142-412-7

<https://doi.org/10.18778/8142-411-0>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Moim Rodzicom

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
Wiedza i zarządzanie wiedzą – uwagi wstępne	13
1.1. Ujęcia definicyjne, cechy wiedzy	13
1.2. Klasyfikacja wiedzy	18
1.3. Wiedza elementem kapitału intelektualnego organizacji	21
1.4. Modele zarządzania wiedzą	26
1.5. Procesowe zarządzanie wiedzą	30
1.6. Pomiar i wycena zasobów	35
1.7. Korzyści wynikające z zarządzania wiedzą	38
Rozdział 2	
Charakterystyka zespołów pracowniczych	43
2.1. Miejsce grup w organizacji	43
2.2. Zespół pracowniczy – pełnione role i zachowania	46
2.3. Rodzaje zespołów	51
2.4. Etapy rozwoju zespołów pracowniczych	54
2.5. Zagrożenia w pracy zespołowej	58
Rozdział 3	
Determinanty funkcjonowania organizacji zespołów wiedzy	63
3.1. Organizacje zespołów wiedzy, pracownicy wiedzy – aspekty definicyjne	63
3.2. Lider w organizacjach zespołów wiedzy – zadania i wyzwania	69
3.3. Źródła powstawania konfliktów	73
3.4. Praca zdalna warunkiem działania zespołów wiedzy	77
3.5. Wirtualizacja pracy zespołów	81
Rozdział 4	
Czynniki rozwoju organizacji zespołów wiedzy	85
4.1. Koncepcja empowermentu źródłem wzmocnienia zespołów	85
4.2. Zespołowe uczenie się	91
4.3. Specyfika i znaczenie talentów w organizacji	96
4.4. Sztuka zarządzania talentami. Rozwój pracowników	100

8 Spis treści

Rozdział 5

Nowoczesne formy organizacyjne wykorzystujące zespoły wiedzy 107

5.1. Organizacje turkusowe – zespoły samzarządzające się 107

5.2. Organizacje wirtualne 111

5.3. Organizacje uczące się 116

5.4. Organizacje sieciowe 121

Podsumowanie 129

Bibliografia 131

Spis rysunków 141

Spis tabel 143

Wstęp

Przemiany w sposobach gospodarowania organizacjami przyczyniły się do ewolucji kompetencji zatrudnionych, co skutkowało wyłonieniem się pracowników wiedzy. Podmioty, chcąc być postrzegane jako nowoczesne i konkurencyjne, muszą dostarczać niepospolitych rozwiązań produktowych i usługowych. W efekcie następuje przeformowanie ich struktur organizacyjnych w kierunku tworzenia różnych konfiguracji projektowych, w tym zespołów pracowniczych. Poprzez to jednostki są w swojej działalności bardziej elastyczne, trafniej dopasowując się do wymagań płynących z rynku. Stają się one również kreatorami różnych zmian. Powstawanie i funkcjonowanie organizacji zespołów wiedzy jest możliwe dzięki wykorzystaniu nowoczesnej technologii, która niweluje bariery czasowo-przestrzenne, umożliwiając korzystanie z kompetencji osób, zamieszkujących obszary nie tylko lokalne.

Współcześnie organizacje nie mogą jedynie opierać prowadzonej działalności na pracy pojedynczych zatrudnionych, legitymujących się różnorodnymi umiejętnościami oraz zaawansowaną wiedzą ogólną i specjalistyczną. Podmioty te winny zatrudniać w swoich strukturach osoby potrafiące współpracować kolektywnie, tworzące zespoły wiedzy. Ważne jest odpowiednie budowanie i zarządzanie organizacjami, w których istnieje balans pomiędzy doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami. Przyczynia się to do wzrostu zarówno kreatywności i potencjału indywidualnego, jak i całej organizacji. Decydenci nowoczesnych podmiotów powinni zdawać sobie sprawę, że nie są w stanie zrealizować zamierzonych celów, odwołując się tylko do tradycyjnych rozwiązań systemu zarządzania. Dlatego też poszukują oni odmiennych i innowacyjnych działań wspierających efektywne oraz skuteczne funkcjonowanie i rozwój organizacji. Jednym ze sposobów jest skoncentrowanie uwagi na kompetencjach i adekwatne zarządzanie nimi. Są one pochodną wiedzy, która zgromadzona jest w umysłach poszczególnych pracowników. Istotne znaczenie odgrywają w tych procesach pracownicy wiedzy, w szczególności ci, którzy operatywnie i skutecznie tworzą i modyfikują rozwiązania, osiągają ponadprzeciętne efekty – czyli talenty. Podaż uzdolnionych osób nad popytem ze strony organizacji jest mniejsza, dlatego mają oni silniejszą siłę przetargową i pozycję negocyjną. Podmioty winny zatem stwarzać warunki, które będą stanowiły zachętę dla obecnych i potencjalnych pracowników wiedzy. Wyrażone one mogą być za

pomocą systemu motywacyjnego promującego wdrażanie koncepcji empowermentu i angaż w organizacjach, w skład których wchodzi specjalistyczne zespoły.

Zarządzający winni uświadamiać sobie, że powodzenie organizacji nie jest zależne tylko od indywidualnych wysiłków, ale zaangażowania zespołów, w których dokonuje się proces kodyfikacji wiedzy. Intencją autora jest zaproponowanie podejścia dotyczącego budowania i przewodzenia organizacjami, w których angażuje się grupy osób o wysokich kwalifikacjach i kompetencjach. Potrzeba świadomego kierowania zespołami wiedzy przejawia się w różnych gałęziach gospodarki. Konieczność tę można zauważyć w sektorach nowoczesnych technologii oraz usługach, gdzie koszyk dostarczonych dóbr winien być jak najbardziej elastyczny, specjalistyczny, dopasowany do indywidualnych potrzeb. Produkty oferowane przez te jednostki to przede wszystkim wiedza, więc jej ubytek oznacza brak przychodów lub niewypełnienie powierzonych zadań. Również w innych dziedzinach kierowanie zespołami wiedzy zaczyna nabierać znaczenia. W stosunku do organizacji należących do sektora publicznego występuje presja dotycząca oszczędnego gospodarowania zasobami, ulepszania jakości usług oraz produktów i zmianę podejścia w procesach obsługi klienta. Powyższe standardy kształtują potrzebę posiadania nowych umiejętności, zmiany mentalności oraz wprowadzania ulepszonych systemów zarządzania. Te ostatnie winny bazować między innymi na tworzeniu w organizacjach zespołów wiedzy, które ze względu na posiadane kompetencje najwłaściwiej dopasują się do potrzeb i sygnałów płynących z rynków zewnętrznych i wewnętrznych.

Książka składa się z pięciu merytorycznych rozdziałów, wstępu, zakończenia oraz bibliografii. W rozdziale I pt. *Wiedza i zarządzanie wiedzą – uwagi wstępne* zastanowiono się nad aspektami definicyjnymi, przedstawiono cechy wiedzy, omówiono jej istotność dla współczesnych organizacji oraz pokazano, na czym polega orientacja procesowa w jej gospodarowaniu. Na końcu rozpatrzono korzyści płynące dla podmiotów, związane z zarządzaniem wiedzą. Rozdział II zatytułowany *Charakterystyka zespołów pracowniczych* poświęcono specyfice zespołów pracowniczych. Poruszono w nim zagadnienia dotyczące miejsca i znaczenia grup w organizacji. Zdefiniowano również rolę i zachowania osób należących do zespołu. Pokazano specyfikę faz rozwoju zespołu, gdzie duży nacisk położony został na przedstawienie pożądanych postaw zarówno ze strony lidera grupy, jak i pojedynczych zatrudnionych. Finalnie zidentyfikowano możliwe zagrożenia pracy zespołowej. Rozdział III pt. *Determinanty funkcjonowania organizacji zespołów wiedzy* stanowi opis kwestii dotyczących działalności organizacji zespołów wiedzy. Nakreślono w nim elementy, które, zdaniem autora, są niezbędne do budowania i kierowania takimi jednostkami. Poruszono wątki odnoszące się do elastycznych form zatrudnienia, wirtualizacji pracy czy roli lidera w procesach kierowania. W rozdziale IV (*Czynniki rozwoju organizacji zespołów wiedzy*) przedstawiono determinanty rozwoju organizacji zespołów wiedzy. Główne miejsce w tym punkcie zajmują aspekty związane z empowermentem, który stanowi niezbędne narzędzie zarządcze przy kierowaniu

pracami takich grup. Omówiono również znaczenie talentów dla współczesnych organizacji oraz zastanowiono się nad specyfiką ich kierowania. W ostatnim rozdziale V zatytułowanym *Nowoczesne formy organizacyjne wykorzystujące zespoły wiedzy* dokonano przeglądu nowoczesnych form organizacyjnych, w których wykorzystywane są zespoły wiedzy. Scharakteryzowano podmioty: turkusowe, wirtualne, uczące się i sieciowe, których powodzenie jest w dużej mierze uzależnione od posiadania takich grup i właściwego kierowania nimi.

Przedmiotem rozważań w publikacji jest problematyka dotycząca funkcjonowania i rozwoju organizacji zespołów wiedzy. Monografia ma na celu zdefiniowanie i opracowanie kluczowych kwestii wpływających na tok zarządzania takimi podmiotami. Na podstawie literatury przedmiotu oraz obserwacji nakreślono teoretyczny model badanego zjawiska i zgodnie z założeniami udzielono odpowiedzi na pytanie: „jak w tej mierze powinno być”.

Zagadnienia te do tej pory nie zostały omówione zbyt szeroko zarówno w literaturze polskiej, jak i międzynarodowej. Ze względu na istotność tematu i jak dotąd małą jego eksplorację praca może stać się przyczynkiem do przeprowadzenia poszerzonych badań, które umożliwią wyjaśnienie podnoszonych kwestii.

Treści tutaj zawarte mogą być przydatne dla wszystkich zainteresowanych usprawnieniami związanymi z działalnością organizacji, zatrudniających grupy specjalistów, ekspertów – pracowników wiedzy. Do korzystania z publikacji zachęca się również przedstawicieli nauki i dydaktyki oraz studentów szkół wyższych, w szczególności kierunków: zarządzanie, ekonomia, marketing, jak również praktyków, którzy codziennie mierzą się z wyzwaniami związanymi z funkcjonowaniem i rozwojem swoich podmiotów.

Rozdział 1

Wiedza i zarządzanie wiedzą – uwagi wstępne

1.1. Ujęcia definicyjne, cechy wiedzy

Od bardzo dawna wiedza (lub jej brak) stanowiła podwaliny sukcesów czy niepowodzeń władców podejmujących decyzje dotyczące kształtów i przyszłości terytoriów, którymi rządili. Jej posiadanie dawało możliwości lepszego decydowania, szybszego planowania, czyli przyczyniała się do trafności podejmowanych decyzji. Patrząc również z punktu widzenia zwykłego człowieka, jest niezbędna do realizacji prostych czynności, można więc zatem przypuszczać, iż pobudza ona osoby do konkretnych działań, czyli jest jednym z motywatorów kształtujących ludzkie zachowania. Posiadanie i zdobywanie wiedzy umożliwia poznanie samych siebie – swoich słabości oraz mocnych stron. Należy również zaznaczyć, iż wiedza, a właściwie możliwość jej dysponowania, daje człowiekowi poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji. Potwierdzającym powyższe rozważania jest stwierdzenie filozofa Kartezjusza: *Cogito ergo sum* – „Myślę więc jestem”¹.

Rozpoczynając rozważania na temat definicji wiedzy, należy przytoczyć za *Encyklopedią PWN*, że jest ona określana jako „rezultat wszelkich możliwych aktów poznania; w węższym znaczeniu – ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystywania”². W tym ujęciu uwypuklono umiejętność wykorzystania wiedzy, która jest niezbędna do poprawnej realizacji procesów w danej organizacji. Oznacza to, że samo posiadanie wiedzy nie jest gwarantem sukcesu jednostki, lecz właściwe jej aplikowanie w określonym czasie, miejscu przy wykorzystaniu zasobów ludzkich może zbliżyć podmiot do pożądanego celu. Brak posiadanej wiedzy zwiększa ryzyko podejmowania błędnych decyzji, a w konsekwencji może prowadzić do porażki. W *Słowniku języka polskiego* zdefiniowano wiedzę, przypisując jej trzy znaczenia:

1 F. Copleston, *Historia filozofii*, t. I, PAX, Warszawa 2008, s. 39.

2 *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3995573> [dostęp: 20.01.2016].

- 1) zbiór przekonań adekwatnych do rzeczywistości, ogół umiejętności człowieka lub danego umysłu (erudycja, nauka);
- 2) zasób wiadomości związany z określoną dziedziną bądź gałęzią nauki (np. wiedza stomatologiczna, wiedza życiowa);
- 3) znajomość, akceptowanie czegoś (dokonać coś za czyjąś wiedzą).

Termin „wiedza” charakteryzuje więc jakiś byt abstrakcyjny, powstający poprzez kumulowanie wiadomości (informacji) o rzeczywistości, rodzący się w świadomości człowieka (ludzi)³.

Analizując literaturę, można zauważyć, że pojęcie wiedzy jest obecne w niej od bardzo dawna. Arystoteles w dziele *Metafizyka* wspomina, że wszyscy naturalnie pragniemy wiedzy⁴. Jest to bardzo trafne stwierdzenie, jednakże należy zaznaczyć, że samo pragnienie posiadania jakiegoś zasobu nie wystarczy. Może to być jedynie przyczynkiem do rozpoczęcia starań prowadzących do uzyskania danego dobra materialnego lub niematerialnego. Seneka kontynuuje, mówiąc: „Natura dała nam ziarna wiedzy, a nie wiedzę samą w sobie”⁵. Potencjał, pragnienie wiedzy, chęć i możliwość jej zdobycia stanowią zaledwie pierwszy krok. Nasuwa się więc refleksja, jak ją pozyskać? Jak ją interpretować? I w końcu, jak właściwie wykorzystać wiedzę? Platon uznał natomiast, że wiedza to uzasadnione i prawdziwe przekonanie⁶.

Tematykę dotyczącą wiedzy poruszają w swoich publikacjach zarówno polscy, jak i zagraniczni naukowcy. P. Drucker definiuje wiedzę jako: „Efektywne wykorzystanie informacji w działaniu i jako pierwszy docenia jej znaczenie i wartość w gospodarce i gospodarowaniu podmiotami”⁷. W ślad za słowami E. Skrzypek wiedzę kwalifikuje się jako jeden z trzech komponentów kreatywności obok motywacji i umiejętności twórczego myślenia⁸. Marcin Kłak definiuje wiedzę jako niezbędny zasób organizacji, który stanowi podstawę opracowania elementów strategii, takich jak między innymi misja, wizja, cele i plany⁹. Wiedzę można również traktować jako zasób danego podmiotu, którego w odróżnieniu od innych zasobów przybywa w miarę wykorzystywania¹⁰.

3 <https://sjp.pwn.pl/szukaj/wiedza.html> [dostęp: 18.02.2017].

4 Aristotle, *Metaphysics*, Harvard University Press, London 1933/1989.

5 I. Terence, *Classical Philosophy: Hellenistic Philosophy*, Garland Publishing Inc., New York 1995, s. 140.

6 <http://janek.uek.krakow.pl/~kzzo/rozd%201.pdf> [dostęp: 23.05.2017].

7 P. Drucker, *Spółeczeństwo prokapitałistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 43.

8 E. Skrzypek, *Kreatywność jako narzędzie doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne problemy ekonomiczne jako wyzwanie dla zmieniającej się gospodarki*, red. Z. Kwaśnik, W. Żukow, Radomska Szkoła Wyższa, Radom 2010, s. 90.

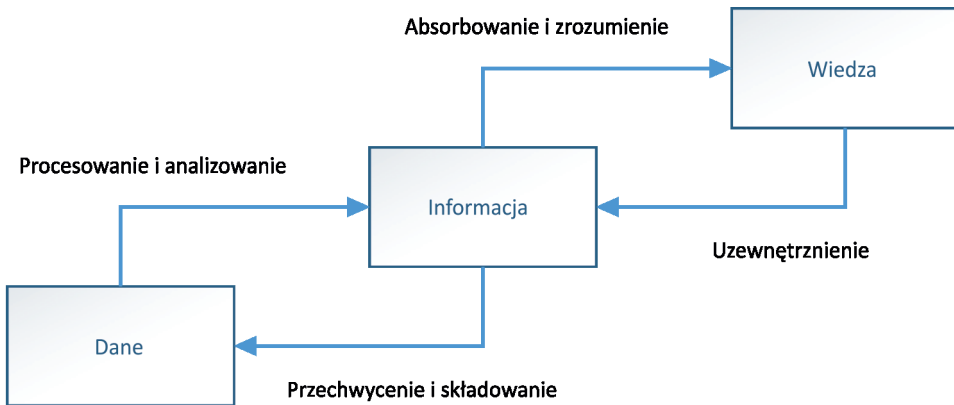
9 M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2010, s. 14.

10 S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 50.

Jak wynika z powyższego, wiedza jest elementem koniecznym podczas tworzenia organizacji, a następnie jej prawidłowego funkcjonowania i rozwoju. Podkreślona jest w tym ujęciu również konieczność ciągłości stosowania i wykorzystywania wiedzy jako zasobu jednostki. Podstawowym nośnikiem wiedzy są pracownicy, którzy nawet po opuszczeniu danej organizacji są w stanie przekazywać, rozwijać czy wdrażać posiadaną wiedzę. Powszechnie spotykane jest, że słowa: „informacja” czy „dane” są stosowane jako synonimy wiedzy. Thomas Davenport i Laurence Prusak ujmują wiedzę jako powiązaną z danymi i informacjami, jednak znacznie głębszą, bardziej szczegółową i bogatszą od nich¹¹. Jest ona zbiorem elementów, takich jak między innymi wartości, kontekst, doświadczenia czy opinie eksperckie. Znaczący wpływ na jej kształt ma ustalona i propagowana kultura organizacyjna oraz przyjęte normy i procedury. Próby powiązania wyżej przytoczonych trzech terminów podejmują się C. O'Dell i C. Hubert, twierdząc, że „wiedza to informacja w działaniu”¹². Interpretując to stwierdzenie, można przyjąć, że nieużyte informacje czy dane nie mogą stać się wiedzą.

Inną definicję wiedzy w powiązaniu z informacjami i danymi bada J. Kelley, sugerując, że zamieszkuje ona w użytkowniku, a realizuje się wyłącznie, kiedy doświadczenie i intuicja są zastosowane względem danych i informacji¹³.

Relacje między wiedzą, informacją a danymi omawia A. Liew (rysunek 1).



Rysunek 1. Relacje między danymi, informacją a wiedzą

Źródło: A. Liew, *Understanding data, information, knowledge and their inter-relationships*, „Journal of Knowledge Management Practice” 2007, vol. 8, no. 2, s. 120.

11 L. Prusak, T. Davenport, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business Press, Boston 1998.

12 C. O'Dell, C. Hubert, *The New Edge in Knowledge*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2011.

13 A. Liew, *Understanding data, information, knowledge and their inter-relationships*, „Journal of Knowledge Management Practice” 2007, vol. 8, no. 2.

Na rysunku 1 została ukazana dynamika zmian i przeobrażeń danych w informację, a informacji w wiedzę. Zauważyć można na nim proces zwrotny, kiedy wiedza wymaga aktualizacji poprzez włączenie nowych danych i informacji, jak również ukazana jest transmisja wiedzy na zewnątrz danego podmiotu oraz jej składowanie w postaci danych.

Ciekawe porównanie informacji i wiedzy znaleźć można w opracowaniu M. Ahenkorah-Marfo (tabela 1), który zaproponował elementy je różniące oraz zauważalne podobieństwa.

Tabela 1. Różnice i podobieństwa między wiedzą i informacjami

Elementy różniące	
INFORMACJE	WIEDZA
Prawdziwa lub fałszywa	Prawda lub fakt
Znajomość faktów	Przebieg dystrybuowania faktów
Zdobyta przez komunikację lub dzielenie się informacją	Zdobyta przez naukę, doświadczenie, badanie lub w wyniku dzielenia się wiedzą
Czynnik ludzki nie jest niezbędny	Czynnik ludzki jest niezbędny
Neutralna	Kontekstowa
Może istnieć wszędzie	Istnieje w mózgu lub umyśle ludzkim
Łatwiejsza w zarządzaniu	Trudniejsza w zarządzaniu
Wyczerpalna w danym kontekście	Niewyczerpalność
Sama informacja nie może być zmateriałizowana w postaci produktów czy usług	Może być zmateriałizowana w postaci produktów czy usług
Podobieństwa	
Dane jako fundamentalny komponent informacji i wiedzy	
Mogą być zdiagnozowane przez obserwację	
Mogą być magazynowane, odzyskiwane i przetwarzane	
Informacja może być transformowana w wiedzę a wiedza ukazana jako informacje	

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Ahenkorah-Marfo, *Clarifying concepts of knowledge and information – literature review*, „Journal of Knowledge Management Practice” 2012, no. 2, s. 12.

Podsumowując ten fragment rozważań, należy zaznaczyć, iż: „wiedzę definiuje się jako płynną mieszaninę kontekstowych doświadczeń, wartości, informacji i umiejętności tworzącą ramy dla oceny, rozumienia i przyswajania nowych doświadczeń i informacji”¹⁴.

14 A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003, s. 60.

Analizując wiedzę jako zasób, można zastanowić się nad jej cechami, które odróżniają ją od innych aktywów materialnych i niematerialnych w organizacji. Według Alvina Tofflera do cech wiedzy należy zaliczyć¹⁵:

- dominację – posiada obecnie strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa, stanowi priorytet;
- niewyczerpalność – wiedza w przeciwieństwie do innych zasobów nie zużywa się, a wręcz przeciwnie, im więcej i częściej jest używana, tym bardziej jej wartość rośnie;
- symultaniczność – może z niej korzystać wiele osób, w jednym czasie i w wielu miejscach;
- nieliniowość – brak jednoznacznej zależności pomiędzy posiadaniem dużych zasobów wiedzy i korzyścią z tym związaną.

Wyżej wymienione cechy można następująco uzupełnić:

- szybko ulega dezaktualizacji;
- niewykorzystana i nieuzupełniana z czasem ubożeje aż może całkowicie stać się niepotrzebna i zapomniana;
- wiedza może być tworzona różnymi metodami (samodzielne badania, uczenie się od innych, burza mózgów) i przy użyciu rozmaitych narzędzi (książki, Internet, kursy, rozmowy);
- jest wieloznaczna i względna, co oznacza, że może być różnie interpretowana przez osoby i w odmienny sposób stosowana w zależności do zaistniałych okoliczności;
- jej wysoki poziom przyczynia się do obniżenia poziomu niepewności w podejmowanych przedsięwzięciach;
- może być zmaterializowana w postaci nowych produktów i usług;
- poprzez jej kodyfikację można zapisywać ją i przechowywać;
- przybiera różną postać (wiedza jawna, ukryta, formalna, nieformalna, skodyfikowana, praktyczna, teoretyczna);
- wiedza nie ma wartości, dopóki nie zostaje zastosowana;
- wpływ jej na funkcjonowanie podmiotów trudno oszacować kategoriach ilościowych;
- jest ona niematerialna – cecha ta oznacza, że wiedza jest nieuchwytna i nie można jej przedstawić w postaci tradycyjnych miar rachunkowych bądź też innych, wykorzystywanych przez organizacje. Nie można jej ująć w prosty sposób w określone ramy.

15 W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „E-mentor” 2005, nr 1(8), [www http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/8/id/115](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/8/id/115) [dostęp: 23.05.2017].

1.2. Klasyfikacja wiedzy

Ważnym aspektem przede wszystkim dla decydentów organizacji, ale również dla osób związanych z działaniami operacyjnymi jest znajomość kategoryzacji wiedzy. Przyczynia się ona do zwiększenia świadomości zatrudnionych dotyczącej miejsca występowania tego zasobu, zachodzących relacji, analizowania jej luk czy braków. T. Boydell wyróżnia cztery podstawowe jej rodzaje, które obejmują obszary¹⁶:

- wiedzy o rzeczach – znajomość oferowanych przez organizację produktów czy usług;
- wiedzy o tym, jak wykonywać czynność – czyli umiejętności praktyczne rozwiązywania zadań;
- wiedzy o tym, jak stać się sobą – świadomość indywidualnych potrzeb i sposobów realizacji przyjętych założeń;
- wiedzy o tym, jak osiągnąć cel przy współpracy z innymi – partycypacja w zespole prowadząca do rozwoju całej organizacji.

Pierwsze dwa punkty są bardziej skonkretyzowane i wydają się łatwiejsze do zdefiniowania i lokowania w organizacji. Pozostałe są bardziej subiektywne i by je móc zrealizować, wymagane jest posiadanie zdolności interpersonalnych, koncepcyjnych czy diagnostycznych. W tym przypadku pierwsze dwa typy wiedzy są jasne i zrozumiałe, natomiast pozostałe dwa wydają się być dość dwuznaczne i abstrakcyjne.

Inny podział prezentują T. Knight i T. Howes, którzy główny nacisk kładą na możliwość zastosowania wiedzy w praktyce. Autorzy sugerują, że można wyróżnić wiedzę, która opisuje: produkty i usługi, procesy, projekty, relację z dostawcami i klientami oraz tę dotyczącą wykorzystywanych technik oraz wiedzę ekspercką¹⁷. Legitymowanie się wiedzą ze wszystkich wyżej wymienionych obszarów wydaje się niemożliwe z punktu widzenia jednego pracownika. Dlatego ważne jest prawidłowe zaprojektowanie struktury organizacyjnej, w której nacisk będzie położony na dopasowania zadań do określonych kompetencji zatrudnionych. Ważne również jest propagowanie w organizacji pracy zespołowej, dzięki której różne rodzaje wiedzy można łączyć, uzupełniać, dzięki czemu finalny produkt czy usługa będą bardziej komplementarne oraz specjalistyczne.

Śledząc rozważania Ch. Evansa, wiedzę można sklasyfikować według czterech kolejnych kategorii:

- dotyczącą faktów,
- odnoszącą się do działania,

16 C. Evans, *Managing for Knowledge-HR's Strategic Role*, Butterworth-Heinemann, Burlington 2003, s. 13.

17 T. Knight, T. Howes, *Knowledge Management – A Blueprint for Delivery*, Butterworth Heinemann, Oxford 2012, s. 22.

- obejmującą związki przyczynowo-skutkowe,
- umożliwiającą zidentyfikowanie właściciela wiedzy¹⁸.

Klasyfikacja wiedzy w ten sposób umożliwia jej logiczne uporządkowanie. Odpowiada ona na podstawowe pytania, które padają w sytuacjach niepewności, czyli: kto?, co?, w jaki sposób?, kiedy?

Kolejnym podziałem jest klasyfikacja wiedzy na jawną i ukrytą determinowaną miejscem jej występowania oraz dostępnością. Ta pierwsza, czyli *explicite knowledge*, to powszechne procedury, przepisy, zalecenia, które skodyfikowane w postaci znaków mogą być zapisane na nośnikach urządzeń ICT. To rodzaj wiedzy wyraźnie sprecyzowany i usystematyzowany. Jest ona łatwiejsza do przekazywania, dzielenia się oraz uzupełniania. Drugi rodzaj – *tactic knowledge* – występuje przede wszystkim w umyśle człowieka, który ją posiada, a tworzona jest ona przede wszystkim poprzez doświadczenie, zdolności i chęci uczenia się. Może być ona nie w pełni uświadomiona (wiem, że umiem to), a jej posiadanie i zrozumienie przejawia się we właściwym działaniu. Osoby legitymujące się tym rodzajem wiedzy mniej chętnie dzielą się nią (w obawie przed konkurencją), jak również trudniejsza jest w zrozumieniu i przyswojeniu¹⁹. Jej transmisja między zatrudnionymi dokonuje się głównie w postaci werbalnej, poprzez osobiste kontakty bądź podczas prac małych zespołów zadaniowych. Dobry poziom jej przekazu zauważyć można na płaszczyźnie uczeń-mentor (mistrz). Akumulacja tego rodzaju wiedzy następuje wraz ze wzrostem doświadczenia i intuicji.

Jak wyżej wspomniano, wiedza nie ma wartości, dopóki nie zostanie zastosowana, dlatego bardzo ważny wydaje się jej podział z punktu widzenia poziomów tworzenia. Wyróżnia się wiedzę²⁰:

- zewnętrzną, która związana jest bezpośrednio z otoczeniem celowym i ogólnym organizacji, pozwalającą na ocenę szans i zagrożeń płynących z zewnątrz;
- poziomu organizacyjnego danego podmiotu, umożliwiającą i propagującą wprowadzenie przez jednostkę pożądaných założeń i rozwiązań;
- zespołową, jest miejscem powstawania i modyfikacji pomysłów;
- jednostkową, stanowiącą podstawowy element wiedzy posiadanej przez organizację, a jej połączenie tworzy efekt synergii, sprzyjający kreatywności całego podmiotu.

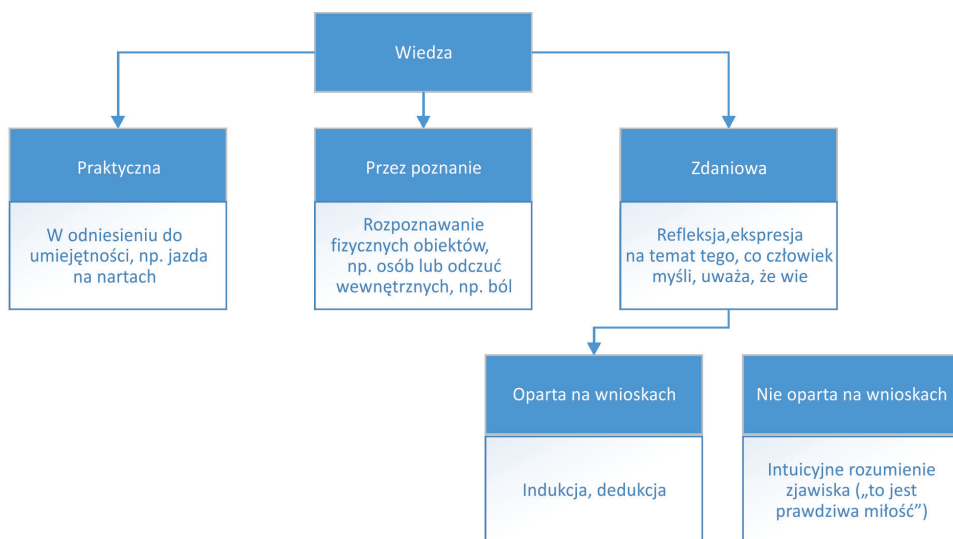
Ch. Zins zaproponował podział wiedzy na: praktyczną, związaną z poznaniem i zdaniową²¹, co zostało zilustrowane na rysunku 2.

18 C. Evans, *Managing...*, s. 14.

19 M. Kłak, *Zarządzanie...*, s. 15.

20 *Ibidem*, s. 22.

21 Ch. Zins, *Conceptual approaches for defining data, information and knowledge*, „Journal of the American Society for Information Science and Technology” 2007, vol. 58, s. 482–483.



Rysunek 2. Klasyfikacja wiedzy według Ch. Zinsa

Źródło: Ch. Zins, *Conceptual approaches for defining data, information and knowledge*, „Journal of the American Society for Information Science and Technology” 2007, vol. 58, s. 484.

W swoich rozważaniach autor niejednokrotnie uwypuklił istotę i rolę jednostki w procesie pozyskiwania wiedzy, a następnie dzielenia się nią. Nie sposób podważyć jej znaczenia dla pracy zespołowej i zarządzania zespołem. Osoby kierujące grupą otrzymują znaczną część informacji z rozmów bezpośrednich lub telefonicznych, tylko 1/3 pochodzi z dokumentacji²². Czyli kontakty bezpośrednie i relacje międzyludzkie odgrywają tu pierwszoplanową rolę. Plusem takiego podejścia jest oszczędność czasu potrzebnego do wyszukiwania pożądanej informacji. Nawet w dobie Internetu i ogólnego (lecz masowego) dostępu do wiedzy, złożone sieci Knowledge Base w organizacjach nie są w stanie lub nie są kompetentne do udzielenia odpowiedzi na pojawiające się różnorodne pytania czy wątpliwości. Ponadto budzić niepokój może renoma, wiarygodność i precyzyjność autorów zamieszczających tam swoje uwagi i opinie.

Inny sposób klasyfikacji wiedzy zaproponował w swojej publikacji W. Flakiewicz, który przyjął jako główne kryterium jej podziału stopień szczegółowości posiadanej wiedzy. Sytuację zobrazowano w tabeli 2.

Zarządzający organizacjami, chcąc dostosować się do zmian rynkowych, niejednokrotnie dokonują w swoich podmiotach rewolucyjnych modernizacji. Przeprowadzają oni drastyczne cięcia kosztów, poprzez wprowadzanie nowoczesnych koncepcji zarządzania, jak między innymi lean management, outsourcing, CRM.

22 T. Davenport za: S. McKinnon, W. Bruns, *Saving IT's Soul: Human-Centred Information Management*, „Harvard Business Review” 1994, March–April.

Zdarza się jednak, że podczas tych fundamentalnych przeobrażeń zapomina się o potrzebach zatrudnionych. Można przypuszczać, że gdyby osoby odpowiedzialne za zmiany kładły bardziej immanentny nacisk na pracowników, w szczególności odnoszący się do wiedzy, pracy zespołowej czy dzielenia się posiadanymi informacjami i zdolnościami, cała organizacja miałaby wówczas szanse na lepszy sukces w swoim otoczeniu. Decydenci zapominają lub nie wiedzą, że kierując podmiotami mają również do czynienia z różnymi kategoriami wiedzy, które mogą przyczynić się (lub nie) do powodzenia przeprowadzonych przedsięwzięć. Dlatego ważne jest posiadanie wiadomości dotyczących różnych kryteriów klasyfikujących wiedzę, by lepiej można było z niej korzystać.

Tabela 2. Podział wiedzy ze względu na stopień szczegółowości

Kryterium różnorodności	Kryterium ogólności	Kryterium pewności	Kryterium stopnia zbliżenia do danej dziedziny
FAKTOGRAFICZNA oparta na faktach	TEORETYCZNA budowana na twierdzeniach, teoriach	PEWNA oparta na faktach i udowodnionych prawach	SPECYFICZNA bezpośrednio związana z daną dziedziną
PROCEDURALNA algorytmiczna, heurystyczna	EMPIRYCZNA oparta na obserwacji i doświadczeniu	NIEPEWNA częściowo potwierdzona faktami i prawami	ABSTRAKCYJNA modelowa, ogólna
SEMANTYCZNA oparta na znaczeniu wyrazów i terminów	STERUJĄCA oparta na wiedzy teoretycznej i empirycznej	HIPOTETYCZNA oparta na przypuszczeniach	INTERDISCYPLINARNA wykorzystująca łącznie wiele dziedzin wiedzy do opisu i analizy zjawiska
NORMATYWNA ustalająca normy i wzorce		NIEWIEDZA całkowity brak wiedzy	

Źródło: W. Flakiewicz, *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 36.

1.3. Wiedza elementem kapitału intelektualnego organizacji

Już w zeszłym stuleciu P. Drucker mawiał, że wiedza stała się pierwszoplanowym zasobem organizacji, przesuwając na dalsze pozycje siłę roboczą, własność ziemską czy zasoby rzeczowe. Według tego autora fundamentem nowej gospodarki

jest wiedza²³. W dobie globalizacji i umiędzynarodowienia podmioty różnicują się między sobą w mniejszym stopniu niż kiedyś, a wręcz mogą być bliźniaczo do siebie podobne. Mają one wyrównane możliwości w dostępie do czynników produkcji, więc to, co je odznacza i wyróżnia w otoczeniu, to unikatowa wiedza i kompetencje zatrudnionych i współpracujących. Te zasoby, gdy są dobrze wykorzystywane, z czasem zyskują na wartości oraz cechują się niewyczerpalnością.

A. Sokołowska uważa, że na podwalinach wiedzy wyłoniła się koncepcja kapitału intelektualnego, w którym czynnik ludzki jest strategicznym źródłem sukcesów współczesnych organizacji, nie tylko należących do obszarów *stricte* biznesowych, ale również wywodzących się z sektora publicznego²⁴. Śledząc słowa A. Brooklinga, można stwierdzić, że kapitał intelektualny stanowi aktywa organizacji, dzięki którym dany podmiot jest w stanie funkcjonować i rozwijać się²⁵. Dla potwierdzenia tego wymienić należy organizacje, które są liderami w skali światowej, a ich marki posiadają ogromną wartość księgową i rynkową. Przedsiębiorstwa, takie jak Apple, Google, Amazon, odniosły sukces przede wszystkim dzięki nowatorskim pomysłom, nietuzinkowym rozwiązaniom czy zaangażowaniu pracowników. Oczywiście, gdyby ich usługi i produkty nie spełniały wysokich norm jakościowych lub oczekiwań klientów, dziś zapewne nie funkcjonowałyby w takim spectrum i zakresie, odnosząc niebagatelne sukcesy. Ich doskonałe osiągnięcia są więc pochodną dobrze zarządzanego kapitału intelektualnego, którym dysponują. Można się zastanowić, czy taka sama zasada dotyczy organizacji sektora publicznego. Wydaje się, że do pewnego stopnia tak. Obserwuje się w nich tendencje do zwiększania nacisku na jakość pracy i oferowanych usług, lepszą obsługę klienta, zmaksymalizowanie zaangażowania pracowników, zmiany w systemach motywacyjnych czy reorganizacje jednostek. To wszystko świadczy, że organizacje dążą do przeobrażeń, do stania się bardziej konkurencyjnymi, a przemiany te są dokonywane głównie w obrębie czynnika ludzkiego.

Pojęcie kapitału intelektualnego w powiązaniu z zarządzaniem pierwszy raz zostało użyte w 1958 r. przez analityków finansowych, którzy, przetwarzając raporty giełdowe, stwierdzili, że to właśnie ten składnik jest najważniejszym aktywem²⁶. Jednakże za datę początkującą teorię kapitału intelektualnego uznaje się rok 1987, w którym rozpoczął pracę szwedzki zespół naukowców, tworzących tak zwaną Grupę Konrada. Zarzucali oni raportom finansowym, że nie określają one kondy-

23 P. Drucker, *Spółeczeństwo...*, s. 13.

24 A. Sokołowska, *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 127–128.

25 A. Brookling, *Intellectual Capital, Cengage Learning*, EMEA, London 1993, s. 190.

26 A. Pietruszka-Ortyl, *Organizacja sieciowa*, [w:] *Modele organizacji działających w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 129.

cji organizacji w sposób kompleksowy, bazując jedynie na liczbach bez uwzględniania składników trudno mierzalnych, jakim jest kapitał intelektualny. Grupa ta przedstawiła sprawozdanie, w którym zaznaczyła, że zasoby podmiotów winny dzielić się na dwie grupy: kapitał finansowy oraz *know-how*, z którego wyewoluował kapitał intelektualny. Zaproponowali oni również wskaźniki, dzięki którym organizacje mogą mierzyć ten zasób niematerialny, są to między innymi doświadczenie, wykształcenie czy kompetencje pracowników²⁷.

Z analizy pozycji literatury przedmiotu wynika, że kapitał intelektualny nie ma jednej zgodnej definicji. Można przyjąć, że jest to po prostu różnica między wartością rynkową a księgową danego podmiotu. W tym ujęciu podkreśla się, że wycena organizacji może znacznie różnić się między tym, co jest zapisane w księgach rachunkowych, a tym, ile jest ona warta w oczach inwestorów czy klientów²⁸. Na potwierdzenie powyższego należy przytoczyć definicję L. Edvinssona i M.S. Malone'a, którzy zaznaczają, że kapitał intelektualny składa się zarówno z wiedzy i doświadczenia zatrudnionych, jak i marki, znaków handlowych lub nawet aktywów zaksięgowanych w wartościach historycznych, które z biegiem czasu mogą mieć wpływ na zwiększenie wartości organizacji²⁹. Inna definicja zakłada, że kapitał intelektualny to wszystkie posiadane niematerialne zasoby, które wraz z zasobami materialnymi tworzą całkowitą wartość podmiotu³⁰. W sposób obrazowy można go przedstawić, porównując do góry lodowej. Widoczny wierzchołek na powierzchni morza odzwierciedla aktywa materialne (ewidentne – przedstawione w sprawozdaniach finansowych). Jednakże istotny fragment góry lodowej znajduje się pod wodą, jest zamaskowany. Tą częścią są aktywa niematerialne, które opisuje się mianem kapitału intelektualnego³¹. Aktyw ten można również pojmować jako sumę wiedzy posiadanej przez zatrudnionych i współpracujących z daną organizacją, która przyczynia się do tworzenia wartości finansowej jednostki³².

Dodać można do powyższej definicji, że wiedza stanie się wartością dla organizacji, gdy będzie dobrze zarządzana, modyfikowana w zależności od potrzeb. Stanie się ona wówczas składnikiem kapitału intelektualnego, który cechować będzie się niepowtarzalnością, brakiem substytutów, trudnością w zastąpieniu przez inne zasoby, co uczyni go jeszcze cenniejszym. Nakłady ponoszone na ten aktyw oczywiście stanowią koszt dla organizacji, jednakże właściwe rozwijany kapitał in-

27 http://www.fundacja.edu.pl/pliki/agnieszka_sokolowska-zarzadzanie_kapitałem_intelektualnym.pdf [dostęp: 20.10.2017].

28 http://www.wzieu.pl/zn/453/summ/23_rzempala.pdf [dostęp: 20.10.2017].

29 L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 10–11.

30 A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 18.

31 *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, red. A. Szałkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 34.

32 A. Pietruszka-Ortyl, *Kapitał intelektualny w organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania...*, s. 12.

tektualny w przyszłości winien dostarczyć wymiernych korzyści, a zatem należy traktować te wydatki jako konieczne inwestycje. Wiele osób kierujących podmiotami nie jest świadoma ważności inwestowania w ten zasób. Można zaobserwować wręcz sytuację, gdy dobrzy pracownicy są zastępowani osobami o mniejszych kompetencjach, lecz tańszymi z punktu widzenia ich płacy. Inwestowanie w zatrudnionych nie jest jeszcze regułą może ze względu na brak świadomości osób zarządzających lub dlatego, że poniesione nakłady zwracają się w dłuższym horyzoncie czasowym. Sytuacja ta zaniepokoiła również Komisję Europejską, która w Strategii Europa 2020 wyraziła opinię, iż zmniejszenie kosztów produkcji i pracy jest rozwiązaniem ułatwiającym niwelację kryzysu, sprzyja lokowaniu zagranicznych inwestycji. Stanowi jednakże poważną barierę innowacyjności i przyczynia się do obniżenia poziomu rozwoju kraju, a więc pośrednio wpływa na postęp gospodarki opartej na wiedzy. Rezultatem takich posunięć jest fakt sklasyfikowania Polski na 24 miejscu wśród 27 państw Unii Europejskiej pod względem innowacyjności³³. Analizując sytuację w naszym kraju, stwierdzić można, że wiele wiodących polskich miast posiada dużą liczbę ośrodków wiedzy (badawczo-rozwojowych/badawczo-naukowych) funkcjonujących przy szkołach wyższych i innych instytucjach, których potencjał pracowniczy jest niedostatecznie wykorzystywany przez inwestorów zagranicznych. Stanowią oni mogą istotną bazę informacyjną, naukową dla firm inwestujących w danych regionach. Nie jest to jednak sytuacja powszechna. Dlaczego? Co należy zrobić, by zagraniczny inwestor chętniej korzystał z tego potencjału wiedzy, a nie tylko, jak jest to obecnie, skupiał głównie swoje działania w obrębie produkcji, magazynowania czy przetwarzania danych? Jakie zmiany należy wprowadzić, by zwiększyć atrakcyjność zatrudnionych dla korporacji międzynarodowych? Dzięki dobrze rozwiniętym instytucjom naukowym Polska ma szansę w tym zakresie stać się znaczącym ośrodkiem w Europie Środkowo-Wschodniej. Poprawi to rangę regionu, zwiększy jego atrakcyjność, a co za tym idzie, przyciągnie niezbędny dla rozwoju kapitał. Potencjał naukowo-badawczy, wynikający z rozwoju szkolnictwa wyższego i placówek naukowych, czynić winien ośrodki polskie atrakcyjnym źródłem podaży kadr zasilających projekty innowacyjne, biznesowe czy naukowe.

Kapitał intelektualny tworzą nie tylko pracownicy, menedżerowie wraz ze swoją wiedzą, doświadczeniem i zaangażowaniem, lecz również ludzie pochodzący z szeroko rozumianego otoczenia organizacji, a mający wpływ na kształt funkcjonowania i rozwoju danego podmiotu, czyli jego interesariusze. Z biegiem działania podmiot wypracowuje sobie pewne procedury, procesy, standardy, jak również znaki, patenty czy logo. Te wszystkie wyżej wymienione elementy wpływają i uzupełniają się wzajemnie. Dlatego wiele autorów pisze o podziale kapitału intelektualnego na mniejsze, tematyczne jego elementy, do których zalicza się: kapi-

33 http://kongresig.pl/wpcontent/uploads/Raport_Konkurencyjna_Polska_Jak_awansowac_w_swiatowej_lidze_gospodarczej.pdf [dostęp: 21.02.2017].

tał ludzki, społeczny lub relacyjny oraz kapitał organizacyjny albo strukturalny³⁴. Kapitał ludzki składa się z wiedzy, umiejętności, predyspozycji, indywidualnych kwalifikacji, zdolności, doświadczenia oraz potencjału do wprowadzania rozwiązań innowacyjnych.

Jak widać, spektrum elementów stanowiących kapitał ludzki jest dość szeroki. Ogólnie można przyjąć, że są to zatrudnieni z ich formalnymi i nieformalnymi kwalifikacjami oraz zdolnościami czy zaangażowaniem w wykonywane zadania. Kapitał społeczny natomiast określany jest jako sieć kontaktów międzyludzkich oraz procedury przyczyniające się (lub nie) do rozwoju kapitału intelektualnego. Innymi słowy, są to relacje zachodzące wewnątrz podmiotu oraz między organizacją a partycypantami z jej otoczenia. Układ i stopień zaawansowania opisywanych kontaktów zależy od przepływu wiedzy i informacji. Natomiast z punktu widzenia klienta zewnętrznego i wewnętrznego są to również aspekty, takie jak znak firmowy, nazwa, image czy kanały dystrybucji. Ostatnim elementem składowym jest kapitał organizacyjny, inaczej strukturalny, który stanowi zinstytucjonalizowaną wiedzę przechowywaną w bazach danych będących własnością organizacji. Uwypuklony jest tu fakt, że ta wiedza należy do podmiotu i w przypadku odejścia danego pracownika pozostanie ona w bazach jednostki i będzie można z niej korzystać w przyszłości. Z podobnego powodu do kapitału strukturalnego zalicza się kulturę organizacyjną, która jest specyficzna dla danego podmiotu i pozostaje często niezmienna pomimo fluktuacji zatrudnionych.

Analizując powyższe, nasuwa się spostrzeżenie, że kapitał ludzki jest najważniejszy dla organizacji. Składa się on z niepowtarzalnego zbioru cech, umiejętności jak również możliwości intelektualnych tworzących go pracowników. Podlega on nieustannym zmianom poprzez zwiększanie kwalifikacji zatrudnionych, pogłębianie zarówno ich doświadczenia zawodowego, jak i życiowego czy relacji panujących w danym podmiocie. Kapitał ludzki jest przede wszystkim determinantą i kolebką powstawania wiedzy indywidualnej czy zespołowej. Oczywiście organizacje uczą się i tworzą rozwiązania poprzez obserwację czy doświadczenie innych podmiotów, jednakże wiedza jest wytworem umysłów ludzkich, a więc zatrudnionych w organizacji. Dlatego też to, w jaki sposób decydenci podmiotów plasują ten rodzaj kapitału w hierarchii ważności zasobów organizacyjnych, wpływa bezpośrednio i pośrednio na mnogość rozwiązań, pomysłów, innowacji, czyli wiedzy danej organizacji.

Kapitał ludzki wyłania i kształtuje się w wyniku zdobywania przez człowieka wiedzy, a w XXI w. nauka i edukacja stały się wyznacznikiem przyszłego sukcesu zawodowego jak również życiowego. W globalnych gospodarkach tylko jednostki

34 A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem...*, s. 18; M. Mroziwski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008, s. 28; Z. Antczak, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa S.C., Warszawa 2004, s. 34.

legitymujące się unikalnymi umiejętnościami mają szansę na karierę w rozumieniu pracy w renomowanej organizacji. A to wiąże się nie tylko z wysokim poziomem życia, ale z satysfakcją płynącą wprost z osiągnięć, jakie ma na koncie człowiek. Obserwując wspomniane powyżej światowe przemiany, można stwierdzić, że fundamentalny element kapitału intelektualnego będzie zyskiwał na ważności i stanowił o przewadze podmiotów rywalizujących na rynku.

1.4. Modele zarządzania wiedzą

Jak już wspomniano w poprzednich podrozdziałach, wiedza, informacje, dane są niezbędnym elementem w procesie zarządzania całym pomiotem. W obecnych czasach organizacje i ich decydenci mają do czynienia z ogromną różnorodnością tych zasobów, a dzięki nowoczesnym kanałom komunikacyjnym ich pozyskiwanie wydaje się prostsze i szybsze. Należy jednak uważać na tak zwany szum (chaos) informacyjny, gdzie nadmiar wiadomości utrudnia odróżnienie informacji pożądanych od tych mniej istotnych. Presja czasu, jakiej poddawani są obecnie pracownicy, może przejawiać się zapominaniem o istotnych rzeczach, pomijaniem kluczowych informacji, wydawaniem błędnych opinii czy prognoz ze względu na bazowanie np. na niewłaściwych danych. Aby zapobiec i minimalizować opisane sytuacje, winno stosować się modele zarządzania wiedzą, które pomagają w sprawnym kierowaniu tym zasobem. Termin „zarządzanie wiedzą” można interpretować jako ogół procesów pozwalających na tworzenie, propagowanie i wykorzystywanie wiedzy do wykonania celów jednostki³⁵. Z drugiej strony jest to proces stałych realizacji funkcji zarządzania, scentralizowany na zasobach wiedzopochodnych (wewnętrznych i zewnętrznych, istniejących i nieistniejących, znanych i ukrytych), jak również skupiony wokół zadań i instrumentów organizowania i komunikowania³⁶. Poniżej zostaną omówione opisywane w literaturze przedmiotu modele zarządzania wiedzą.

1.4.1. Model japoński według I. Nonaki i H. Takeuchiego

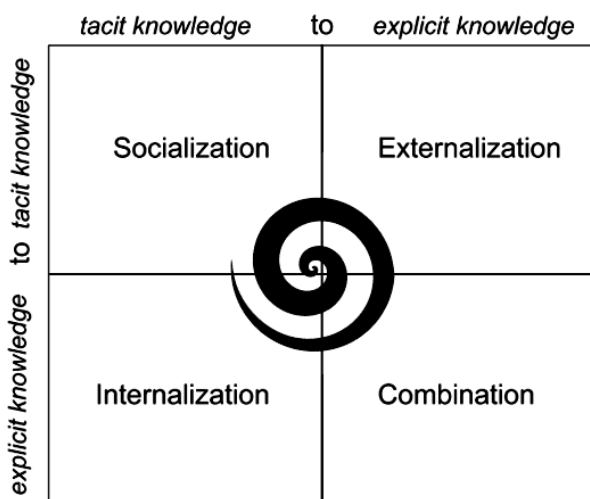
Model ten, zaproponowany w latach 90. XX w., bazuje na podziale wiedzy na ukrytą (cichą, *tactic*) i jawną (formalna, *explicit*) i zakłada, że możliwa jest przemiana jednej wiedzy w drugą w obrębie jednostek, zespołów lub organizacji. Wyodrębnione zostały cztery procesy konwersji wiedzy:

35 M. Strojny za P. Murray, A. Myers, *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 10, s. 7.

36 *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 219.

- **socjalizacja (*socialisation*)** – czyli przekształcanie wiedzy cichej w inną ukrytą, podczas spotkań czy dyskusji w zespole;
- **eksternalizacja (*externalisation*)** – następuje zamiana wiedzy cichej w jawną, która może nastąpić np. poprzez spisanie sposobu wykonywania zadań, które były do tej pory realizowane w stylu mniej formalnym bazującym na doświadczeniu zatrudnionych;
- **kombinacja (*combination*)** – jest przemianą wiedzy jawnej w inną formalną, która uzupełniona i aktualizowana może być przekazana dzięki nowoczesnym technologiom szerszemu gronie odbiorców;
- **internalizacja (*internalization*)** – określa przemianę wiedzy formalnej (np. sprawozdanie) w cichą, gdzie, bazując na ogólnodostępnych informacjach, pojawia się nowy pomysł przypisany i specyficzny dla danej osoby.

Opisane konwersje wiedzy można zilustrować za pomocą spirali, co widoczne jest na rysunku 3.



Rysunek 3. Model zarządzania wiedzą według I. Nonaki i H. Takeuchiego – spirala wiedzy
Źródło: N. Yusofa, M.N. Masreka, S.A. Noordina, *An investigation on task characteristics and knowledge creation process in the context of Malaysian administrative and diplomatic officers*, [w:] *Human Capital, Knowledge Management, and Learning Organization*, ed. J.H. Trakraatmadja, „Sains Humanica” 2016, vol. 8, no. 1–2, s. 34.

Spirala zamieszczona pośrodku rysunku 3 kładzie nacisk na cztery procesy konwersji wiedzy, które są możliwe do realizacji przy spełnieniu określonych założeń:

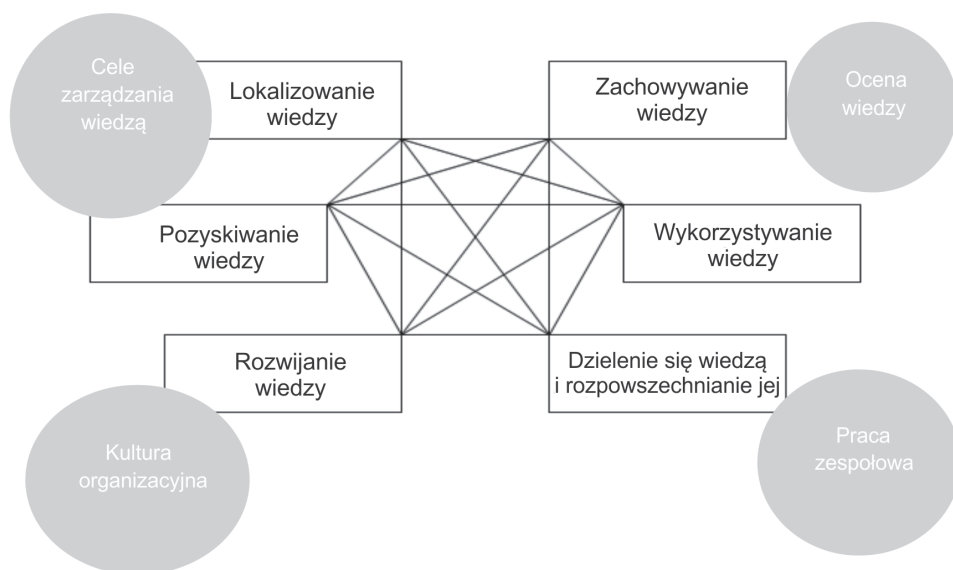
- cele i założenie podmiotu winny być prezentowane zatrudnionym tak, by mogli oni lepiej utożsamiać się z nimi i wyrażać chęć ich realizacji;
- należy zapewnić autonomię pracownikom (np. poprzez delegowanie uprawnień czy empowerment), co przyczyni się do podniesienia poziomu samo-

motywacji i samokontroli oraz generuje nowe pomysły powiązane z uprzednio postawionymi i akceptowanymi celami;

- propagowana kultura organizacyjna winna być oparta na zaufaniu, partnerstwie i swobodnych kontaktach, co przyczyni się do lepszego współdziałania zatrudnionych oraz szybszej reakcji i dopasowania do zmieniającego się otoczenia;
- budowanie działania organizacji w oparciu o pracę zespołową, gdzie podprocesy tworzenia i dzielenia się wiedzą są łatwiejsze w aplikacji praktycznej.

1.4.2. Model procesowy według G. Probst, S. Rauba i K. Romhardta

Model ten przedstawia sześć podprocesów zarządzania wiedzą: lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie, dzielenie się, wykorzystywanie i zachowywanie. Poszczególne etapy wpływają i zależą od siebie, co przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4. Podprocesy w modelu według G. Probst, S. Rauba i K. Romhardta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42.

Oprócz sześciu podprocesów, które opisane i uzupełnione zostały w podrzdz. 1.5 *Procesowe zarządzanie wiedzą*, zauważyć można cztery filary tego modelu, które sprzyjają cyklowi przepływu wiedzy w organizacji:

- cele wyznaczają kierunek w zarządzaniu wiedzą, ułatwiają one dopasowanie odpowiednich strategii działania, kierunkują określone zadania do realizacji;

- kultura organizacyjna, która może być (lub nie) wyznacznikiem i propagatorem zarządzania wiedzą w organizacji;
- ocena wiedzy – determinuje przydatność tego zasobu, efektywność jego wykorzystania;
- praca zespołowa – ułatwia realizację i powiązanie poszczególnych podprocesów w tym modelu.

1.4.3. Model zasobowy

Model ten traktuje wiedzę jako kluczowy i najważniejszy zasób organizacji, który winien zajmować pierwszoplanowe miejsce w działaniach strategicznych podmiotu. Plasuje on motor wiedzy zarówno wewnątrz jednostki, jak i w jej otoczeniu.

Podejście zasobowe bazuje na koncepcji „źródeł wiedzy” D. Leonard-Barton z Harvard Business³⁷. Omawiany model stanowi, iż zarządzanie wiedzą powinno opierać się na powiązanych ze sobą pięciu elementach:

- kluczowych umiejętnościach, na które składają się: systemy fizyczne i techniczne, systemy zarządzania wiedzą i umiejętności pracowników;
- normach i wartościach propagujących wzajemną kooperację, pomoc i kolektywne rozwiązywanie problemów;
- wykorzystaniu w funkcjonowaniu organizacji nowoczesnych narzędzi informatycznych i technologii;
- aprobacie dla eksperymentowania, podważania dotychczasowych założeń;
- importowaniu wiedzy³⁸.

Filary tego modelu mają związek zarówno z wewnętrzną strukturą organizacji (implementacja i integracja wiedzy), jak również z otoczeniem, z którym wchodzi w interakcje (importowanie wiedzy). Immanentnym składnikiem są kluczowe umiejętności, które scalają wszystkie pozostałe elementy.

Warto zauważyć, że bardzo ważna jest aprobata dla czynnego udziału pracowników w modyfikacjach i zmianach dotychczasowych wytycznych. Oznacza to, iż rola zatrudnionych w organizacji ma charakter bardziej twórczy niż odtwórczy. Propagowane są zachowania zmierzające do aktywnego zaangażowania poszczególnych osób i zespołów w przekształcenia dotychczas funkcjonujących założeń. Sytuacja ta pokazuje, że pracownicy każdego szczebla mogą być źródłem wiedzy istotnym dla rozwoju podmiotu. Należy wspierać i motywować zachowania proaktywne zatrudnionych, a minimalizować te o charakterze biernym i nie dodającym wartości.

37 D. Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

38 W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000, s. 29.

1.5. Procesowe zarządzanie wiedzą

Zarządzanie wiedzą należy traktować jako powiązane ze sobą czynności i zadania, czyli proces, aniżeli odrębne, rozłączne funkcje. Charakterystyka procesu uwypukla komplementarność jego poszczególnych elementów. Immanentne jest również to, że trzeba zastanowić się nad specyfiką danych etapów i implementować właściwe narzędzia zarządcze dopasowane do potrzeb i występujących problemów.

Proces zarządzania wiedzą można podzielić na podprocesy, takie jak:

- analiza luk – pierwszym etapem jest przeprowadzenie diagnozy, której zadaniem jest uświadomienie braków w wiedzy posiadanej przez dany podmiot czy osoby. Można stosować w tym podejściu benchmarking (wewnętrzny, konkurencyjny lub funkcjonalny), by określić rodzaj, wielkość, ilość wiedzy posiadanej przez innych graczy rynkowych oraz ustalić poziom deficytu w nadanym podmiocie;
- identyfikowanie (lokowanie) wiedzy – odbywa się poprzez analizę otoczenia organizacji i umiejscowienie wiedzy, która będzie przydatna przy realizacji zadań. Winno się również zdiagnozować sytuację wewnątrz organizacji, by móc określić, czy potrzebny zasób znajduje się w jakiejś jego części lub jest posiadany przez konkretnego pracownika;
- przepływ wiedzy – klasyfikuje się na cztery podprocesy – pozyskiwanie, udostępnianie, rozpowszechnianie i dzielenie się. Pierwszy z nich może dotyczyć zdobywania wiedzy z otoczenia organizacji poprzez np. uczestnictwo zatrudnionych w szkoleniach, konferencjach czy sympozjach. Można również nabywać ją poprzez obserwację konkurencji lub innych podmiotów. Pozyskiwanie wiedzy zachodzi również wewnątrz organizacji przy wykorzystaniu formalnych i nieformalnych kanałów przepływu informacji³⁹. Drugi podproces jest odwrotnością pierwszego, w którym organizacja przekazuje wybranym zatrudnionym, kooperantom lub innym podmiotom z otoczenia informację. Dostarczanie usługi lub sprzedaż produktu graczom rynkowym jest również formą udostępnianiem wiedzy. Ten etap jest bardzo ważny w szczególności dla podmiotów, które współpracują z innymi organizacjami na zasadzie sieci, gdzie kluczowa jest obustronna wymiana informacji. Trzeci podproces to rozpowszechnianie wiedzy, który jest zawansowaną formą udostępniania. Jego podstawowym zadaniem jest stworzenie z danego zasobu wiedzy ogólnodostępnej poprzez np. strony internetowe, artykuły w czasopiśmie czy ogólnodostępne oprogramowania. Takie podejście ma za zadanie upowszechnienie informacji, które chcemy, by dotarły do jak większego grona odbiorców. Można stwierdzić, że rozpowszechnianie jest formą

39 M. Handzic, A. Zhou, *Knowledge Management*, 1st ed., Chandos Publishing Elsevier Ltd, Amsterdam 2005, s. 120.

reklamy istotnych aspektów z punktu widzenia organizacji czy pojedynczych zatrudnionych⁴⁰. Dzielenie się wiedzą polega na jej przekazywaniu innym osobom w procesach komunikacyjnych. Jest kluczowy dla osób zarządzających projektami, ponieważ brak barier w dzieleniu się tym zasobem umożliwia sprawniejsze wykonywanie zadań, zmniejszenie kosztów realizacji działań czy powiększanie zasoby wiedzy organizacyjnej. Z punktu widzenia pracowników występuje wiele barier dzielenia się wiedzą, np. obawa o utratę stanowiska, niechęć do uczenia innych, brak zaufania między zatrudnionymi czy niewłaściwie stosowany system motywacyjny w danej organizacji;

- gromadzenie wiedzy – jest usystematyzowanym procesem zbierania tego zasobu. Ważne jest, by wiedza – w szczególności jawna – była odpowiednio skodyfikowana, co przyczyni się do łatwiejszego jej gromadzenia. Nośnikami wiedzy mogą być notatki, książki czy bazy danych (nie tylko informacje o naszej organizacji, ale również te o podmiotach z otoczenia danego podmiotu)⁴¹;
- selekcjonowanie wiedzy – jest swego rodzaju uporządkowaniem zgromadzonego zasobu z punktu widzenia użyteczności czy pełnionej funkcji. Dlatego można wyróżnić podział ze względu na czas (wiedza dotycząca przeszłości, przyszłości lub teraźniejszości), pełnioną funkcję (zaopatrzenie, finanse), skalę dostępności (ograniczona, ogólnie dostępna);
- tworzenie wiedzy – jest podprocesem kreowania rozwiązań tych o charakterze innowacji zarówno pierwotnych, jak i wtórnych. W obecnych relacjach rynkowych jest on bardzo ważnym etapem, nie tylko dla podmiotów biznesowych, ale również tych z sektora publicznego, ze względu na konieczność efektywnego i skutecznego wykorzystania zasobów, obsługi klienta czy inicjowania nowych rozwiązań. Tworzenie wiedzy może odbywać się w podmiotach zewnętrznych, ale również poprzez wykorzystanie dostępnych zasobów ludzkich w procesach heurystycznych metod kreowania rozwiązań⁴²;
- dopasowanie wiedzy – etap ma na celu kompatybilne łączenie rozproszonej wiedzy w organizacji. Istotne jest, by w tym procesie umiejętnie łączyć wiedzę już istniejącą z tą nowo pozyskaną. Sporym marnotrawstwem jest zapominanie o użyteczności istniejących już zasobów, a tylko wykorzystywanie nowo zdobytej, której pozyskiwanie jest niejednokrotnie bardzo kosztowne;
- kodowanie wiedzy – ma na celu możliwość jej zapisywania tak, aby mogła być wykorzystywana w przyszłości przez różnych pracowników. Kodowanie winno być zrozumiałe dla osób ją później stosujących. Zapisywanie zapobiega również jej utracie ze względu na różne awarie lub zapomnienie w przypadku niezbyt częstego jej użytkowania. Powszechnie stosowa-

40 B. Mikuła, *Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą*, „E-mentor” 2006, nr 5(17), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/17/id/368> [dostęp: 24.10.2017].

41 *Ibidem*.

42 G. Sharma, *Creating Knowledge Based Organizations*, Idea Group Inc., Calgary 2004, s. 201.

ne są w organizacjach bazy wiedzy, do których dostęp w różnym zakresie mają poszczególni pracownicy w zależności od potrzeby jej stosowania czy posiadanych uprawnień. Należy pamiętać, że wiedzę ukrytą winno się przekształcić w miarę możliwości w jawną, by zminimalizować jej utratę, gdy np. pracownik odejdzie na emeryturę lub przebywa na długoterminowym zwolnieniu;

- magazynowanie wiedzy – zadaniem opisywanego etapu jest przechowywanie tych zasobów w celu wykorzystania w przyszłości. W zależności od formy zakodowania inny będzie również system magazynowania wiedzy. Należy systematycznie przeglądać przechowywaną wiedzę, by wyeliminować tę już niepotrzebną;
- aplikowanie wiedzy – czyli stosowanie jej w zależności od zaistniałych potrzeb o charakterze operacyjnym, taktycznym i strategicznym. Najczęściej wykorzystywana jest do rozwiązywania pojawiających się bieżących problemów;
- ocenianie (badanie użyteczności) wiedzy – czyli sprawdzanie jej przydatności, użyteczności poprzez pilotaże, eksperymenty. Każda organizacja powinna stosować badania wyników stosowanej wiedzy i produktów oraz usług z niej pochodnych, by lepiej dopasować w przyszłości swoją ofertę dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych;
- dzielenie się wiedzą – powinno obejmować wszystkich członków organizacji, ponieważ ma fundamentalne znaczenie dla jej funkcjonowania i rozwoju. W podmiotach gospodarujących pracują różni ludzie legitymujący się odmiennymi specjalizacjami, jednak każdy z nich powinien mieć poczucie, że najlepiej jest wtedy, gdy posiadane z osobna informacje użyte są w sposób komplementarny, wykorzystując efekt synergii pracy zespołowej. Dzielić można się wielorakimi aspektami, np. historią, wartościami, doświadczeniem, celami, informacjami etc. Zadaniem menedżerów realizujących projekty jest zidentyfikowanie barier przekazywania wiedzy, a następnie w miarę możliwości ich minimalizowanie oraz propagowanie i rozpowszechnianie postaw sprzyjających dzieleniu się tym zasobem.

Warto przeanalizować, jakie podprocesy w zarządzaniu wiedzą wyodrębniają różni autorzy, co prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Identyfikacja podprocesów w procesowym zarządzaniu wiedzą

Autor	Podproces zarządzania wiedzą
1	2
Dibella i Nevis	Pozyskiwanie, rozpowszechnianie, użytkowanie
Marquardt	Pozyskiwanie, tworzenie, transfer i użytkowanie, gromadzenie
Wiig	Tworzenie i znajdowanie źródeł, kompilacja i transfer, rozpowszechnianie, zastosowywanie i ocenianie wartości

1	2
O'Dell	Identyfikowanie, zbieranie, adaptowanie, organizowanie wdrażanie, dzielenie, kreowanie
Ruggles	Wytwarzanie: tworzenie, pozyskiwanie, syntezywanie, fuzja, adaptacja Kodyfikacja: chwytanie, przedstawianie Transfer
Beckman	Identyfikowanie, chwytanie, selekcja, magazynowanie, dzielenie, wdrażanie, tworzenie, sprzedawanie
Holsapple i Joshi	Zdobywanie wiedzy – wydobywanie – interpretowanie – przekazywanie Selekcja wiedzy Zinternalizowanie wiedzy – ocenianie – określanie celów – składanie Używanie wiedzy Tworzenie wiedzy – monitorowanie – ocenianie – produkowanie i przekazywanie Eksternalizacja wiedzy – określanie celów – produkowanie – przekazywanie
Brdulak	Tworzenie wiedzy, używanie wiedzy, archiwizowanie wiedzy
Jarnett za: DeJarnett,	Tworzenie wiedzy, interpretacja wiedzy, rozpowszechnianie i wykorzystanie, utrzymanie wiedzy, oczyszczanie
Gupta, Iyer, Aronson	Opracowanie, przechowywanie, odzyskiwanie i rozpowszechnianie informacji i ekspertyzy wewnątrz organizacji
Bhatt	Tworzenie, legalizowanie, przedstawianie, dystrybucja, zastosowanie wiedzy
Davenport, Volpel	Tworzenie, pozyskiwanie, oczyszczanie, dystrybucja, wykorzystanie, monitorowanie
Bennet, Gabriel	Tworzenie, gromadzenie, przechowywanie, wykorzystanie
Skyrme	Kreowanie, zbieranie, organizowanie i dyfuzja
Stewart	Zdobywanie, organizowanie, wykorzystanie
Ernst&Young	Pozyskiwanie, przetwarzanie, wykorzystywanie
Deloitte&Touche	Zbieranie, weryfikacja, przechowywanie, upowszechnianie i wykorzystanie
Gartner Group	Rozwijanie, wdrażanie i utrzymanie infrastruktury technicznej, umożliwiającej przekazywanie wiedzy

Źródło: M. Leśnik, D. Dobrowolski, *Zarządzanie wiedzą jako proces*, t. II, cz. VIII, PTZP, Opole 2016.

Porównując powyższe zestawienie, wyraźnie na plan pierwszy wysuwają się podprocesy, takie jak: tworzenie i pozyskiwanie wiedzy. Sugeruje to kładzenie silnego nacisku na aspekty twórcze związane z włączaniem do organizacji nowej wiedzy lub pozyskiwaniem jej z otoczenia. Wydaje się jednak, że priorytetem powinna jednak być analiza luk, sprzyjającą ocenie stanu wiedzy w danym podmiocie i mająca na celu ustalenie jej braków dla prawidłowe funkcjonowania zarówno poszczególnych osób, zespołów, jak i całej organizacji. Jeżeli nie zostanie najpierw przeprowadzona taka analiza, to jak i skąd decydenci organizacji czerpią informację, co trzeba tworzyć i dlaczego?

Analizując powyższe podpunkty, można wysnuć parę wniosków oraz wskazać na niedoskonałości wymienionej kategoryzacji. Istotny jest dobór technik i narzędzi procesowego zarządzania wiedzą. Ułatwią one przejście od strategicznego charakteru podziału na poziom operacyjny oraz wskażą aspekty związane z praktyczną aplikacją powyższych założeń. Procesowe zarządzanie wiedzą w dużym stopniu zależy od misji i celów przyjętych przez organizację. Im polityka podmiotu jest bardziej prorozwojowa i otwarta na zmiany, tym sprawniej można wprowadzać aspekty związane z identyfikowaniem, pozyskiwaniem czy dzieleniem się wiedzą. Prowadzona działalność w dużym stopniu determinuje to, w jaki sposób decydenci organizacji podejść do procesowego zarządzania wiedzą. Są branże, dla których ów zasób jest pierwszoplanowy i wydaje się, że jest on produktem samym w sobie. Inne sektory natomiast nieco wolniej reagują na zmiany rynkowe i w bardziej tradycyjny sposób prowadzą swoją działalność. Przyjęta kultura organizacyjna może (lub nie) sprzyjać aplikacji wytycznych procesowego zarządzania wiedzą. To normy, założenia decydują w dużej mierze, jak zatrudnieni traktują swoje miejsce pracy i czy ono jest dla nich nieustannym polem rywalizacji, czy miejscem do rozmów, spotkań, przemysłów, a co za tym idzie, pomocy i wzajemnego uczenia się. Nie bez znaczenia jest również fakt przyjętej struktury organizacyjnej. Im jest ona bardziej zburokratyzowana, smukła, funkcjonalna, tym przepływ informacji będzie utrudniony. Dlatego winno tworzyć się schematy organizacyjne bazujące w dużej mierze na pracy zespołowej, gdzie kanały komunikacyjne mogą być lepiej zaprojektowane a systemy motywacyjne sprzyjają przyjętym założeniom.

Znamiennym czynnikiem decydującym o jakości stosowania procesowego zarządzania wiedzą jest kondycja finansowa organizacji. Wiadomo, że wiele rozwiązań i narzędzi pomocnych we właściwym przepływie wiedzy w podmiocie są kosztowne i nie wszystkie organizacje stać na taki wydatek lub zarządzający nimi nie widzą sensu inwestycji, których okres zwrotu może być wydłużony. Otoczenie organizacji również ma wpływ na procesowe zarządzanie wiedzą. Podmioty nie są samowystarczalne, dlatego w swojej działalności wchodzi w układy partnerskie z innymi graczami rynkowymi, z którymi pracują nad finalną usługą czy produktem. To, jaką kulturę organizacyjną czy cele kooperator przyjmuje, determinuje w dużym stopniu przychylność lub nie wobec wprowadzania poszcze-

gólnych etapów tego procesu. Również klienci czy dostawcy oczekują pewnego stopnia jakości oferowanych rozwiązań. Dlatego organizacje, nie chcąc stracić kluczowych graczy, winny próbować spełnić stawiane wymagania. Łatwość w dostępności do nowych technologii, linearyzacja przepisów w tym zakresie przyczynia się do sprawniejszego wprowadzania procesowego zarządzania wiedzą w podmiotach.

Powyższy podział wydaje się przydatny dla menedżerów zajmujących różne szczeble w hierarchii organizacyjnej. To od nich wymaga się monitorowania luk wiedzy, stymulowania jej powstawania czy pokazywania innym możliwości pozyskiwania informacji. Procesowe zarządzanie wiedzą winno wdrożyć się w organizacji w postaci Schematu czy Systemu Zarządzania Wiedzą. Ułatwi to w sposób bardziej przejrzysty i dopasowany realizację poszczególnych zadań, mając na uwadze również specyfikę danego podmiotu.

1.6. Pomiar i wycena zasobów wiedzy

W przeciwieństwie do aktywów rzeczowych czy finansowych zasoby wiedzy są trudno mierzalne, nie dające się opisać i ująć w tradycyjnych miarach klasyfikacji. Jaką wagą należy oceniać doświadczenie czy zdolności zatrudnionych? Jak można zmierzyć przydatność dyplomów dwóch renomowanych uczelni? Jak oszacować występowanie i użyteczność wiedzy cichej z modelu japońskiego? Czy zaufanie do danego podmiotu mierzone jedynie wartościami rachunkowymi nie jest zbyt ogólne? Aspekty niematerialne zawarte w powyższych pytaniach należy próbować szacować, gdyż to one stanowią przede wszystkim o różnicy między wartością rynkową a księgową organizacji, która wpływa na pozycję danego podmiotu. Istniejące miary i modele rachunkowe oceniające wartość wiedzy wydają się dosyć statyczne, a, jak wiadomo, zasób ten zmienia i modyfikuje się w bardzo dynamicznym tempie. Dlatego też otrzymane wyniki mogą odbiegać w znacznych stopniu od stanu faktycznego.

Pierwotnym modelem pozwalającym na ocenę znaczenia kapitału intelektualnego, a w tym wiedzy, był Nawigator Skandii. Zapoczątkował on powstanie innych koncepcji jak np. Monitora Aktywów Niematerialnych K.E. Sveiby'ego, Platformy Wartości, Zbilansowanej Karty Wyników czy Nawigatora Kapitału Intelektualnego T.A. Stewarta.

Nawigator Skandii bazuje na 91 wskaźnikach, które dotyczą pola: konsumentów, procesów, finansów, postępu, zasobów ludzkich i rozwoju. Ten podział umożliwia wszechstronną ocenę, obejmującą kluczowe elementy dla funkcjonowania i rozwoju podmiotów. Powiązanie to dotyczy również horyzontu czasowego, ponieważ analizie poddane zostaje gospodarowanie finansami. Bada się również, jak decyzje ekonomicz-

ne wpływają na obecny stan organizacji. Następnie rozważa się szanse, które rysują się przed podmiotem i w jakim stopniu będzie można je zrealizować i wykorzystać⁴³.

Druga koncepcja, czyli Monitor Aktywów Niematerialnych, zakłada podział na strukturę wewnętrzną, zewnętrzną i indywidualne kwalifikacje. Strukturę wewnętrzną oprócz opisu układu organizacyjnego podmiotu tworzy kultura organizacyjna. Zawiera ona elementy formalne, mierzalne, takie jak: patenty, systemy komputerowe czy bazy danych. Jej częścią składową są również aspekty niematerialne, nieformalne jak wartości, normy, które są niemierzalne lub trudno mierzalne, a wpływają na image organizacji, jakość pracy czy zaufanie. Struktura zewnętrzna opisuje zależności z klientami, dostawcami, kooperantami oraz to, w jaki sposób postrzegana jest marka, znak firmowy i jaką renomę ma podmiot w otoczeniu. Indywidualne kwalifikacje to z kolei zbiór kompetencji specyficzny dla danej organizacji wyróżniający ją w otoczeniu. Koncepcja ta, bazując na bilansie podmiotu, umożliwia przedstawienie tablicy wskaźników, opisujących zmiany kapitału intelektualnego. Te wskaźniki to: rozwój, odnowienie, efektywność oraz stabilność lub ryzyko⁴⁴. Przykładowe wskaźniki Monitora Aktywów Niematerialnych prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Wskaźniki Aktywów Niematerialnych

Wskaźnik	Indywidualne kwalifikacje	Struktura wewnętrzna	Struktura zewnętrzna
Rozwój	Poziom wykształcenia Różnorodność kompetencji	Inwestycje w nowe technologie Planowane szkolenia	Wzrost sprzedaży produktów Liczba nawiązanych nowych kontaktów
Odnowienie	Koszty kursów Wartość dodana na jednego zatrudnionego	Nowe procesy Modernizacja istniejących procesów	Udział sprzedaży dotychczasowego produktu na nowych rynkach
Efektywność	Udział specjalistów Rentowność pracowników	Udział pracowników technicznych	Rentowność dostawców Sprzedaż na jednego klienta
Stabilność/Ryzyko	Staż pracy Wiek pracowników Niepełnosprawności	Rotacja pracowników administracyjnych	Powtarzalność zakupów Liczba lojalnych klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Bombiak, *Istota i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2011, nr 15(88).

43 A. Jaruga, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002, s. 105–106.

44 *Ibidem*, s. 32.

Każdy z zasobów niematerialnych można powiększać bezpośrednio – usprawniając go lub pośrednio wykorzystując oddziaływanie innego poprawianego aktywu⁴⁵. Spowodowane jest to tym, iż składowe uzupełniają i przenikają się wzajemnie – wzmacnianie jednego działa *in plus* na inne.

Platforma Wartości z kolei dzieli składniki kapitału intelektualnego na dwie kategorie: trwałe – patenty, znaki firmowe, licencje oraz płynne – kompetencje zatrudnionych. W tej koncepcji podkreśla się również, że do osiągnięcia przyjętych założeń niezbędna jest interakcja i współdziałanie przyjętych rodzajów kapitału intelektualnego. Jeżeli siła wartości przesunięta będzie na jeden składnik kapitału, a inne zostaną pominięte, może nastąpić destabilizacja pomiędzy jego składowymi uniemożliwiająca realizację założeń⁴⁶. Platforma Wartości translokuję wartość aktywów niematerialnych na wartość finansową, ponieważ właściwe zarządzanie składnikami kapitału intelektualnego, a w szczególności wiedzą, prowadzi do działań innowacyjnych w podmiocie, które w bezpośredni sposób przekładają się na wyniki finansowe organizacji.

Zbilansowana Karta Wyników dzieli podmiot na cztery perspektywy: klienta, finansową, procesów wewnętrznych oraz możliwości wprowadzania innowacji. Przyjęta wizja i cele strategiczne organizacji są dopasowywane do odpowiedniej perspektywy, a w dalszej kolejności wytyczane są z nich cele szczegółowe i wskaźniki ich oceny⁴⁷. Oczywiście i w tej koncepcji wydzielone płaszczyzny są od siebie zależne i przenikają się wzajemnie. Organizacje, by funkcjonować na rynku, potrzebują klientów, dla których utrzymania niezbędne są właściwie zaplanowane i przeprowadzane procesy w podmiocie. To z kolei jest bezpośrednio zależne od proponowanych i wdrażanych nowych rozwiązań oczekiwanych przez nabywców i innych kooperantów. Realizacja tego ostatniego jest zależna w dużej mierze od uczenia się i winna prowadzić do rozwoju i wprowadzania innowacji. Powyższe natomiast jest ściśle związane z perspektywą finansową, bez której nie jest możliwa realizacja jakichkolwiek założeń⁴⁸. Zbilansowana Karta Wyników integruje sprawozdawczość finansową z oceną wartości niematerialnych. Ważne jest inwestowanie w zasoby organizacji, a szczególności w aktywa niematerialne, dla których okres zwrotu z poniesionych nakładów może być wydłużony.

Kolejne założenie, czyli Nawigator Kapitału Intelektualnego według Stewarta, bazuje na podziale tego aktywu na: kapitał ludzki, strukturalny i klienta. Wyróżnia on wskaźniki służące do mierzenia i oceny elementów składowych kapitału intelektualnego. Z jednej strony mierzy on obecną pozycję organizacji, z drugiej natomiast ukazuje, jakie miejsce powinien podmiot zająć w przyszłości. Nawigator zderza ze sobą obecne zasoby jednostki z celami wyznaczonymi do realizacji.

45 A. Pietruszka-Ortyl, *Modele diagnozy kapitału intelektualnego...*, s. 62–63.

46 A. Jaruga, J. Fijałkowska, *Rachunkowość...*, s. 83.

47 Z. Antczak, *Kapitał...*, s. 35.

48 A. Jaruga, J. Fijałkowska, *Rachunkowość...*, s. 70–73.

Widać wtedy wyraźnie luki wiedzy, które należy uzupełnić oraz inne braki w strategicznych zasobach, by móc zrealizować przyjęte założenia.

Analizując powyższe założenia, dostrzegalne są różnice w każdej z nich. Jednakże można zaproponować elementy, które będą stanowiły wspólny mianownik dla opisanych koncepcji, tj.:

- podział kapitału intelektualnego na mniejsze jednostki w celu sprawniejszej analizy potrzeb i dopasowania miar oceniających,
- podkreślenie istotności relacji podmiotu z innymi graczami z otoczenia konkurencyjnego,
- przenikanie się i wzajemna zależność wydzielonych części kapitału intelektualnego,
- stosowanie miar i ocen w bezpośrednim powiązaniu z celami organizacji,
- podkreślenie ważności kompetencji, wiedzy i kapitału ludzkiego.

1.7. Korzyści wynikające z zarządzania wiedzą

Rozpoczynając rozważania o korzyściach z zarządzania wiedzą, można stwierdzić, że dotyczą one różnych poziomów, tj. pracowników (współpracowników) i organizacji. Dla zatrudnionych propagowanie kultury organizacyjnej pozwalającej na swobodny przepływ wiedzy prowadzi do ciągłego rozwoju umiejętności i kompetencji. Do plusów zarządzania wiedzą na poziomie pracowniczym można zaliczyć⁴⁹:

- poszerzanie poziomu kompetencji,
- upowszechnienie wartości dotyczących nieustannego rozwoju,
- zmniejszenie fluktuacji pracowników ze względu na lepsze relacje na linii pracodawca – zatrudniony,
- zmniejszanie nieefektywności pracy ze względu na możliwość dostępu do źródeł wiedzy,
- zmniejszenie marnotrawstwa czasu wynikającego z poszukiwania danych czy informacji,
- kreatywność zatrudnionych,
- dowartościowanie pracowników, samorealizacja, satysfakcja z wykonywanych zadań,
- budowanie atmosfery wzajemnego zaufania,
- nawiązywanie i utrwalanie więzi w zespole,
- wzrost konkurencyjności pracowników na rynku pracy,

49 K. Kwiecień, M. Majewski, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2001, s. 358.

- współzawodnictwo między zatrudnionymi prowadzące do poprawy wyników i chęci doskonalenia się,
- uaktywnienie i wykorzystanie potencjału zatrudnionych,
- propagowanie funkcjonowania organizacji w oparciu o pracę zespołów.

Podmioty winny rozpatrywać korzyści płynące z zarządzania wiedzą z punktu widzenia wnętrza organizacji jak również na płaszczyźnie zewnętrzno-organizacyjnej. Z tej pierwszej perspektywy do plusów zaliczyć należy:

- efektywniejsze zarządzanie wyrażone innowacyjnością, wymianą i kodyfikacją nowoczesnych rozwiązań, kulturą organizacyjną umożliwiającą wgląd i korzystanie z aktywów wiedzy, swobodnym przepływem wiedzy, rozwojem nowoczesnych technologii w strukturach podmiotu, redukcją kosztów zarządzania, usprawnieniami w zarządzaniu zasobami ludzkimi, zmniejszeniem niepewności w podejmowaniu strategicznych decyzji;
- poszerzenie kompetencji pracowników poprzez dzielenie się wiedzą;
- wdrożenie systemów motywacji zatrudnionych propagujących wzajemną pomoc, coaching, mentoring;
- szybsze podejmowanie decyzji;
- niedublowanie zadań;
- lepszą realizację celów organizacji;
- skrócenie i usprawnienie kanałów przepływu informacji dzięki wprowadzaniu: zasad pozyskiwania, przetwarzania i wdrażania wiedzy, szerokiemu zastosowaniu nowoczesnych technologii komunikacyjnych, propagowaniu relacji partnerskich, koleżeńskich;
- redukcja kosztów zarządzania: kodyfikacja wiedzy, oszczędność czasu, szybkie dotarcie do aktywów wiedzy i ekspertów;
- wzrost elastyczności podmiotu, szybsze dopasowanie się do zmian i reagowanie na pojawiające się potrzeby wewnętrzne, tworzenie nowych potrzeb;
- integracja zarządzania zasobami materialnymi oraz zasobami niematerialnymi.

Na płaszczyźnie zewnętrzno-organizacyjnej korzyści z zarządzania wiedzą ujawniają się poprzez:

- wzrost konkurencyjności organizacji, polepszenie pozycji konkurencyjnej;
- zwiększenie atrakcyjności organizacji z punktu widzenia potencjalnych pracowników, polepszenie image jednostki w oczach klientów i współkooperantów;
- łatwiejsze dotarcie do ekspertów i specjalistów;
- postrzeganie organizacji jako podmiotu nowoczesnego i innowacyjnego;
- rozwój organizacji, tworzenie nowych produktów, ulepszanie już istniejących;
- minimalizowanie utraty szans biznesowych;
- wzrost elastyczności podmiotu, szybsze dopasowanie się do zmian i reagowanie na pojawiające się potrzeby zewnętrzne, tworzenie nowych potrzeb⁵⁰.

50 H.J. Warnecke, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 18.

Sumarycznie wybrane korzyści z zarządzania wiedzą prezentuje tabela 5.

Tabela 5. Potencjalne korzyści zarządzania wiedzą z punktu widzenia rynku pracowników i organizacji

Rynek	Pracownicy	Organizacja
• Lepsze dopasowanie produktów • logistyka dostawy dostosowana do potrzeb indywidualnych odbiorców • szerszy dostęp do produktów poprzez różnorodne kanały sprzedaży • wytworzenie indywidualnych relacji z klientami • precyzyjna informacja o np. cechach produktu, dostępności, rabatach etc. • unowocześnianie istniejących produktów i usług	• Podnoszenie kompetencji zatrudnionych • satysfakcja z pracy w organizacji umożliwiającej rozwój ścieżki kariery • wzrost innowacyjności podmiotu • dogodniejsze warunki pracy • możliwość lepszej komunikacji	• Wzrost poziomu atrakcyjności na na rynku pracy • podniesienie poziomu zadowolenia stałych klientów • innowacyjność w zakresie produktów/usług • większa zyskowność podmiotu • lepsze dopasowanie produktów do określonych segmentów klientów • zwiększenie wydajności i produktywności pracowników • możliwość współpracy z innymi innowacyjnymi organizacjami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&TV, Warszawa 2008, s. 163.

Zarządzanie wiedzą jest na ogół procesem długotrwałym mającym dla podmiotu strategiczny charakter. Rywalizujące na rynku jednostki muszą sięgać po coraz bardziej wyrafinowane narzędzia do tworzenia przewag konkurencyjnych. Przyjmując założenie, że techniczne i technologiczne wyposażenie organizacji jest porównywalne oraz mają one zbliżone struktury organizacji pracy oraz sposoby dostosowania się do sytuacji rynkowych, to wdrażanie i doskonalenie zarządzania wiedzą staje się istotnym źródłem pozyskiwania przewag konkurencyjnych organizacji. Wyżej wymienione postulaty winny wpisywać się w na stałe w wizję i cele danej organizacji, jeżeli chce ona być traktowana jako nowoczesny podmiot dostarczający produktu i usługi wiedzy. Filarem ułatwiającym wdrażanie zaleceń w praktyce jest przyjęta strategia oraz propagowana kultura organizacyjna. Ponadto w realizacji zadań należy uwzględnić ich kompleksowość łączącą się z umiejętnością wymienności pełnionych przez decydentów funkcji i komplementarnością oraz substytucyjnością postaw położonych w zmieniających się warunkach działania, po uprzednim – na ile jest możliwe – ich przewidzeniu. Ważne jest, by wyważyć właściwe proporcje między posiadanymi i potencjalnymi kwalifikacjami a zdolnością innowacyjnych zachowań. Wdrożenie zarządzania wiedzą wymaga nowego myślenia o kierowaniu organizacją. Należy stosować podejście holistycz-

ne w postrzeganiu podmiotu, ponieważ skupianie się nadmierne na wybranych tylko fragmentach może doprowadzić do rozbieżności w jego funkcjonowaniu. Przyjęcie przez osoby zarządzające postaw propagujących otwartość na zmiany, partycypacje zatrudnionych w podejmowaniu decyzji czy wytyczanie ścieżek kariery zatrudnionym daje możliwość tworzenia nowatorskich rozwiązań, minimalizowania błędów i pobudzania kreatywności wśród pracowników. Wykorzystanie potencjalnych możliwości zatrudnionych bardzo korzystnie wpływa na pozycję konkurencyjną podmiotu na tle innych organizacji. Usprawnienia związane z zarządzaniem wiedzą przyczynić się mogą do uwiarygodnienia podmiotu jako partnera rynkowego. Wniosek generalny z tego wynikający sprowadza się do trwałej zmiany sposobu myślenia i mentalności kierownictw i pracowników organizacji, tak by sygnalizowane korzyści z zarządzania wiedzą mogły nabrać walorów praktycznych.

Rozdział 2

Charakterystyka zespołów pracowniczych

2.1. Miejsce grup w organizacji

Rozpoczynając rozważania dotyczące niniejszego podrozdziału, należy zastanowić się nad definicją grupy. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że są to osoby, wchodzące w interakcje między sobą, posiadające wspólny cel, jednakże nie musi być on tożsamy dla wszystkich¹. Ta cecha między innymi odróżnia zespół od grupy, ponieważ ten pierwszy składa się z osób mających do zrealizowania wspólną inicjatywę. Zauważyć można rozbieżność między poglądami dotyczącymi minimalnej liczby osób stanowiącej grupę. Istnieją przekonania, że muszą to być trzy jednostki, ponieważ dwoje ludzi to para, a nie grupa². Według innej opinii już dwie osoby tworzą grupę społeczną³. J. Szczepański podaje, że grupa determinowana jest poprzez następującymi aspekty:

- składa się przynajmniej z trzech osób (istnieje wtedy większość i mniejszość, podstruktura);
- posiada cel, przyczyniający się do jedności, zacieśniania więzi;
- ma strukturę wewnętrzną, która stanowi pozycję i rolę reprezentowane przez członków danej zbiorowości
- legitymuje się określoną tożsamością, co wskazuje na jej unikatowość i odrębność;
- dysponuje symbolami, ośrodkami skupienia⁴.

W dobie narastającej konkurencji, szybkości przekazu informacji, pracy sieciowej, umiędzynarodowienia umiejętności pracy w grupie jest coraz bardziej akceptowana i pożądana przez podmioty gospodarcze.

1 A. Zimnola, *Komunikacja interpersonalna*, Poligraf, Warszawa 2012, s. 34; J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1972, s. 245.

2 B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2008, s. 192–195.

3 D.G. Myers, *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 356.

4 J. Szczepański, *Elementarne pojęcia...*, s. 245.

Ze względu na wykonywane zadania wyróżnić można trzy rodzaje grup:

- 1) **funkcjonalne** – realizują one w organizacji zadania przeważnie cykliczne, które nie posiadają bliżej sprecyzowanego horyzontu czasowego. Zlecone prace charakteryzują się niskim poziomem złożoności oraz zaleca się określone normy ich wypełnienia;
- 2) **zadaniowe** – powołane są do wykonania specjalistycznych prac, gdzie zatrudnieni winni posiadać pożądany wachlarz kompetencyjny. Czas potrzebny na realizację zadania jest przeważnie z góry sprecyzowany;
- 3) **nieformalne** lub **interesu** – ustanawiane są one do przeprowadzenia zleceń, które nie mają lub nie muszą mieć ścisłego związku z celami przyjętymi przez daną komórkę organizacyjną⁵.

Podział determinowany charakterem członkostwa klasyfikuje grupy na:

- 1) **zamknięte (ekskluzywne)** – przynależność jednostki wymaga spełnienia określonych kryteriów np. majątkowych, wiekowych itp.;
- 2) **otwarte (inkluzyjne)** – udział w nich jest zależny jedynie od woli jednostki, uczestnikiem może być każda osoba, ponieważ nie mają zastosowania żadne ramy kwalifikacji.

Można również wyróżnić grupy, w których liczba osób determinuje ich typologię, zaliczyć do nich należy grupy:

- 1) **małe** – cechują się nieskomplikowaną strukturą wewnętrzną, w której występuje podział na podgrupy, a stosunki między poszczególnymi osobami mają charakter mniej formalny;
- 2) **duże** – posiadają bardziej złożoną strukturę wewnętrzną, gdzie może dojść do podziału na podgrupy skupione wokół określonych zadań lub preferowanych interesów. Członkowie jej nie znają się często osobiście.

Ostatni podział uwypukla rodzaj występujących więzi, dzieląc grupy na:

- 1) **pierwotne** – determinowane są miejscem zamieszkania, pochodzeniem czy więziami rodzinnymi, a ważne są w nich wyznawane wartości i tradycje;
- 2) **wtórne** – osoby łączy spójność rzeczowa, wspólne zainteresowanie, wchodzi w ich szranki dobrowolnie, identyfikują się „sztuczną genezą”⁶.

Powodem skupiania się ludzi w grupy jest nie tylko konieczność realizacji celów organizacyjnych. Aspekty interpersonalne mają immanentny wpływ na powyższe, czyli chęć przynależności, utożsamiania się z określonymi osobami, ich postawami ma również znaczenie dla zawiązywania kontaktów grupowych. Czynnikiem akcelerującym owo przyciąganie między jednostkami może być posiadanie podobnych nawyków, osobowości czy reprezentowana sytuacja materialna. Dla innych z kolei marka i prestiż grupy jest czynnikiem pierwszorzędym warunkującym wolę przynależności do niej. Członkostwo w danym

5 A. Zimnola, *Komunikacja...*, s. 34; J. Szczepański, *Elementarne pojęcia...*, s. 45.

6 R. Brown, *Group Processes: Dynamics within and between Groups*, 2nd ed., Wiley-Blackwell, New Jersey 2001, s. 34; J. Turowski, *Socjologia*, Tow. Naukowe KUL, Lublin 1993, s. 108–112.

zbiorowisku może być również przepustką do otrzymania pożądaných korzyści natury materialnej i pozamaterialnej. Grupa daje również poczucie: bezpieczeństwa, siły i kontroli.

Niejednokrotnie bardziej intratność lub filantropia samego celu może skłonić osoby do działania w szeregach jakiejś zbiorowości niżeli osobowość ludzi już w niej funkcjonujących. Analizując proces konstruowania ścieżki karier np. studentów, można zauważyć, że aktywizują się w pracę grup, by zdobyć pożądanę przez pracodawców doświadczenie. Ponadto wyróżnić można aktywności (np. tenis, szachy), które z założenia potrzebują interakcji przynajmniej dwóch osób. Powyższe grupy cechują się spoistością, czyli zaangażowaniem w pracę i wzajemną lojalnością. Im grupa reprezentuje wyższy stopień spoistości, tym realizacja celów jest skuteczniejsza oraz występuje większe zaufanie, zaangażowanie czy rzetelność pracy. Zjawisko to ma również wpływ na poprawę koordynacji działań oraz przepływu informacji i dzielenie się wiedzą. Ostatni aspekt jest szczególnie pożądaný przez organizacje, które chcą być skategoryzowane jako podmioty oparte na wiedzy, inteligentne czy uczące się.

Wyróżnia się elementy przyczyniające się do większej lub mniejszej spoistości wewnątrz grupy.

Akceleratorzy pracy grupowej oraz jej spoistość to:

- umiarkowana wewnętrzna rywalizacja,
- właściwe relacje międzyludzkie,
- współdziałanie,
- korelacja zależności i odpowiedzialności przy podejmowanych zadaniach,
- samokontrola własnej pracy i zachowań,
- wysoki poziom motywacji wewnętrznej,
- zewnętrzne zagrożenie.

Barierami hamującymi pracę grupową oraz jej spoistość są:

- niewłaściwa wielkość grupy,
- sprzeczność poglądów,
- zbyt intensywna wewnętrzna konkurencja,
- dominujące jednostki,
- złe doświadczenie i nawyki,
- niewłaściwa komunikacja,
- zły dobór członków grupy⁷.

W procesie formułowania grupy wyznaczyć można cztery cechy jej rozwoju: struktura roli, normy zachowań, spójność grupy, przywództwo nieformalne.

Rola to udział danej osoby w wypełnieniu przyjętych celów grupy. Przybiera ona charakter np. specjalisty, eksperta w jakiejś dziedzinie lub np. postaci społeczno-emocjonalnej, której nadrzędnym celem jest wspieranie innych w dąże-

7 G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 110.

niu do realizacji powierzanych obowiązków. Zatem struktura ról to kolektyw różnych powinności, które tworzą sieć zależności w danej grupie. Aspektami, które mogą wpływać na nieprawidłowy układ ról w zbiorowisku, są np. przeciążenie roli, konflikty.

Normy zachowań to przyjęte standardy, które są oczekiwane, wdrażane i akceptowane w postępowaniach członków danej grupy. Wyznaczają one wzorce postaw, które są dopuszczalne w danej społeczności, a negują te nieakceptowane i oceniane negatywnie. Następną istotną cechą jest już wspomniana spójność grupy, czyli stopień lojalności, atrakcyjności, zaangażowania czy przychylności poszczególnych członków wobec siebie. Jako ostatnie wymienić należy przywództwo nieformalne, czyli wywieranie wpływu na inne osoby prowadzące do realizacji powziętych celów. Przywódca nieformalny to osoba, która nie ma władzy oficjalnej, lecz poparcie i aprobatę wśród innych⁸.

2.2. Zespół pracowniczy – pełnione role i zachowania

Osoby stanowiące zespół wchodzić we wzajemne interakcje, niejednokrotnie poprzez chęć osiągnięcia powziętego celu, który wyznacza podobne systemy wartości i normy postępowania. Dlatego ważna staje się intensyfikacja ról i sposobów zachowań członków grupy, co przyczynić się może do lepszego doboru osób do zespołu lub/i wytypowania zadań do wypełnienia właściwie dopasowanych do składu osobowego. Powyższe przyczyniać się winno do wspólnej odpowiedzialności za powierzone zadania oraz wsparcie.

„Zespół to specyficzna grupa społeczna, będąca elementem organizacji, powiązana formalnym i nieformalnymi więzami, wykonująca wybrane zadania w celu uzyskania określonej gratyfikacji”⁹. „Zespół to mała liczba osób o uzupełniających się umiejętnościach, oddanych wspólnemu celowi, osiągnięciu określonych rezultatów i podejściu, za które wzajemnie przed sobą odpowiadają”¹⁰. Elementy różniące grupę i zespół zostały opisane w tabeli 6.

8 T. Rostkowski, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 201.

9 B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2014, s. 65.

10 *Ibidem*, s. 102.

Tabela 6. Wybrane elementy charakteryzujące grupę i zespół

Element	Grupa	Zespół
Cel	Wymiana informacji, więzi interpersonalne	Wspólne działanie, tożsamy cel
Działanie	Brak ukierunkowania lub znikome ukierunkowanie na wypracowanie wspólnego rezultatu	Rola każdej osoby czynnie przyczynia się do realizacji zdania
Współdziałanie	Neutralne	Pozytywne
Różnice funkcjonalne	Brak	Kompetencje członków zespołu
Struktura	Niewyraźna, słabo zarysowana	Podzielone zadania, różność pełnionych ról i zachowań, odpowiedzialności, istnieje lider
Kompetencje	Przypadkowe, różne	Dobre, uzupełniające się
Typ związku	Brak, raczej przypadkowa, wspólne zdarzenia	Zobowiązanie, obustronne zależności, odpowiedzialność
Motywowanie	Poprzez więzi interpersonalne, realizację indywidualnego celu	Poprzez gratyfikację wewnętrzną i zewnętrzną, więzi interpersonalne, realizację wspólnego celu
Odpowiedzialność	Indywidualna	Indywidualna i zbiorowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://docplayer.pl/10955543-Roznice-pomiedzy-grupa-a-zespolem-obrazuje-ponizsze-zestawienie-tab-1-grupa-a-zespol-porownanie-wybranych-czynnikow-cel-dzialanie.html> [dostęp: 13.11.2017].

Wytyczając zadania do wykonania, jednym z nadrzędnych aspektów jest pozyskanie odpowiedniej liczby osób tworzących zespół, których kompetencje będą uzupełniały się. Przyczynić się to winno do zwiększenia komplementarności pracy oraz otrzymania zamierzonych rezultatów. Oprócz umiejętności oficjalnych, formując zespół, należy nie zapominać o ważności aspektów psychosocjologicznych. Wpływa to w sposób istotny na pełnione role w grupie, które powiązane są z predyspozycjami danej osoby, co z kolei ma znaczenie przy prezentowaniu określonych zachowań. Role zespołowe to skłonność do zachowania jednostek w grupie oraz sposób, w jaki one wypełniają zadania i nawiązują relacje z innymi członkami¹¹. Zestawiając je z analizą SWOT, każda rola w zespole posiada zarówno mocne, jak i słabe strony. Przyczyniać się to może do wzrostu relacji, spójności lub odwrotnie prowadzi do zachowań destrukcyjnych, powodujących nawet konflikty oraz podział i rozpad grupy.

¹¹ R.M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, GPW, Gdańsk 2008, s. 41.

K. Benne i P. Sheats opisują role determinowane sytuacjami społecznymi. Według tej klasyfikacji wyróżnia się role¹²:

- **zadaniowe** – zachowania prowadzące do wypełnienia planów powziętych przez zespół,
- **osobiste (społeczne, interpersonalne)** – przyczyniające się do wytworzenia pożądanego klimatu i atmosfery,
- **dysfunkcyjne (indywidualistyczne, skoncentrowane na ego)** – zachowania skupione na własnej osobie wywodzące się z pobudek egoistycznych. Mają one wpływ destrukcyjny, niwelujący realizację w pełni zadań oraz zaburzający właściwy poziom spójności i integracji.

Osoby podejmujące pracę w zespole szukają dla siebie w nim ról, które wydają się dla nich najważniejsze z punktu widzenia osobowości, temperamentu, wychowania etc. Śledząc rozważania R.M. Belbina, na jakość i skuteczność pracy zespołowej mają wpływ role pracownicze i zachowania, które ujęto w tabeli 7.

Tabela 7. Charakterystyka ról zespołowych według R.M. Belbina

Rola	Typowe zachowania (cechy)	Możliwe słabości	Mocne strony
1	2	3	4
Myśliciel zwany Siewcą/Kreator	Dominujący, inteligentny, kreatywny, szuka niestandardowych rozwiązań, potrafi zarazić innych swoim entuzjazmem	Ma problemy z komunikowaniem się z członkami zespołu, a także akceptacją krytyki, często nie liczy się z realiami, możliwość pomijania praktycznych szczegółów, „bujanie w obłokach”	Geniusz wyobraźni posiadający nieprzeciętny intelekt i wiedzę
Łącznik/Poszukiwacz źródeł	Ekstrawertyk o zdolnościach interpersonalnych, dobry negocjator i ambasador zespołu na zewnątrz	Zbyt optymistyczny, często traci zainteresowanie problemem, gdy pierwszy entuzjazm opadł, skłonność do prowokowania irytacji i niepokoju	Pragnienie gotowości, przezwyciężenie inercji, braku efektywności samozadowolenia
Koordynator/Naturalny Lider	Dominujący, porządkuje cele, potrafi efektywnie wykorzystać zasoby zespołu, uważnie słuchać i motywować do pracy innych	Może być postrzegany jako manipulator, silnie skupiony na celach, zdolny do dostrzegania potencjału ludzi	Przeciętny, jeżeli chodzi o zdolności twórcze, intelektualne

12 S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 468.

1	2	3	4
Lokomotywa	Człowiek akcji, strateg, ambitny z wysoką potrzebą osiągnięć, dynamiczny, lubi pracować pod presją, ma odwagę pokonywać przeszkody	Łatwo zraża innych do siebie, jest postrzegany jako osoba zbyt dominująca, bywa impulsywny i niecierpliwy	Pracowity, ma łatwość wyrażania opinii, brak obawy przed krytyką idei i innych
Krytyk Wartościujący/Analityk	Krytyczny i obiektywny, wnikliwy, o wysokiej inteligencji, potrafi ostrożnie kalkulować rozwiązania	Ma niski poziom empatii, brak emocjonalnego zaangażowania	Umiejętność stosowania feedbacków, pokazania własnych słabości, myślenie planistyczne
Dusza Zespołu	Buduje atmosferę w zespole, wrażliwy na potrzeby innych, lojalny wobec grupy	Nie potrafi podjąć decyzji w trudnych sytuacjach, podatny na wpływy innych	Umiejętność wczuwania się w ludzi i w sytuacje, pobudza „ ducha ” zespołu
Realizator	Jest doskonałym wykonawcą projektów wymyślonych przez innych, praktyczny, operatywny, dobry organizator pracy	Trwały w poglądach, wolno reaguje na nowe możliwości i sytuacje, może mieć problemy z akceptowaniem zmian	Zdolności organizatorskie, planistyczne, zdrowy rozsądek, samokontrola
Perfekcjonista/ Skrupulatny Realizator	Nastawiony jest na konkretny efekt, skrupulatny, pilnujący terminów, dba o szczegóły, przestrzega przepisów i procedur	Niechętnie deleguje pracę innym, przejmuje się detalami	Perfekcjonizm, konsekwentnie realizuje powzięte przedsięwzięcia
Specjalista	Profesjonalny, samodzielny, z inicjatywą, dużą wiedzą i umiejętnościami	Brakuje mu szerszego spojrzenia na sprawę	Chęć rozwiązywania problemów, ciekawość w zgłębianiu skomplikowanych zagadnień
Sędzia	Trzeźwo patrzący, bez emocji, ostrożny	Minimalny poziom inspiracji i motywowania innych	Umiejętność oceny, dyskrecja, praktyczny, bez zbędnych sentymentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.M. Belbin, *Team Role at Work*, 2nd ed., Butterworth Heinemann, Oxford 2010, s. 38.

Znajomość wyżej wymienionych ról i zachowań pozwala lepiej zrozumieć postępowanie członków zespołu podczas kontaktów i współpracy. Wiedza ta pozwala na lepszy dobór osobowy grupy oraz wpływa pozytywnie na komunikację, rozwiązywanie konfliktów i implikację narzędzi motywacyjnych. Role i zachowania ukazują możliwości oraz predyspozycje jak również i ograniczenia, które trudno jest przezwyciężyć. Znajomość powyższej klasyfikacji przyczynić się winno do bardziej trafnego budowania i rozwoju ścieżek karier zatrudnionych. Opis ten uświadamia, że nie ma jednoznacznie dobrej lub złej roli czy zachowania. Determinantą ich słuszności i użyteczności są między innymi obrane cele, jak również otoczenie organizacji, które może wymagać przyjęcia określonych ról i zachowań właściwych i akceptowanych w danym środowisku (np. różniące się pochodzeniem czy kulturą osoby w krajach gościnnych muszą zaadoptować własne zachowania, potrzeby do powszechnie uznanych i akceptowanych kanonów).

Nieco odmienną klasyfikację postuluje J. Adair. Według niego należy wytypować poniższe role i zachowania występujące w zespole:

- **inicjator** – jest to osoba wspierająca, która proponuje wdrożenie nowych celów, zadań, wykazuje się dużą liczbą pomysłów. W zachowaniu wyróżnia się odwagą, optymizmem, nie akceptuje ogólnie przyjętych rozwiązań;
- **poszukiwacz informacji** – specjalizuje się w odnajdowaniu informacji, wiadomości przydatnych do rozwiązania danego problemu. Wykazuje się skrupulatnością, rzetelnością i drobiazgowością;
- **poszukiwacz opinii** – ważne dla niego są poglądy innych osób, które stara się gromadzić, a następnie selekcjonować pod kątem przydatności i interpretować;
- **analityk** – jego domeną jest krytyczne, sceptyczne spojrzenie na przedstawione rozwiązania, wyciąganie wniosków, a następnie prognozowanie możliwych scenariuszy, wydarzeń ich konsekwencji;
- **koordynator** – zbiera pojawiające się pomysły, selekcjonuje, a następnie przedstawia wyniki na szerszym forum;
- **ukierunkowujący** – ma za zadanie dozorować, by postawy i zachowania poszczególnych członków nie rozmijały się w znacznym stopniu od przyjętych i akceptowanych w danym zespole;
- **oceniający** – osoba opiniująca rozwiązana, której rolą jest monitorowanie przestrzegania przez zespół przyjętych założeń;
- **aktywizator** – pobudza, dopinguje grupę, by jej praca była bardziej dynamiczna, skutkująca osiągnięciem powziętych celów;
- **technik proceduralny** – przyczynia się do sprawnego działania zespołu poprzez wykonywanie codziennych, rutynowych obowiązków, jego zachowanie jest przewidywalne i drobiazgowo;
- **rejestrator** – administruje, rejestruje, ewidencjonuje, kompletuje różne zapisy, wykazuje działania uporządkowane i precyzyjne¹³.

2.3. Rodzaje zespołów

W organizacjach opierających swoje działania na idei pracy zespołowej można odnaleźć wiele rodzajów takich grup. Ich struktura i charakterystyka funkcjonowania determinowana jest między innymi indywidualnością wykonywanych zadań, dysponowanym budżetem, stosowaną technologią lub przyjętymi rozwiązaniami strukturalno-personalnymi w danej jednostce. Znajomość opisu i specyfiki działania zespołów przyczynić się winna do aplikowania lepszych technik i narzędzi kierowania, by rezultaty ich pracy były jak najbardziej zbieżne z przyjętymi początkowymi założeniami. Poniżej podział zespołów pracowniczych według przyjętych kryteriów¹⁴.

Z punktu widzenia powtarzalności pracy i wykonywanych obowiązków oraz trwałości wyznaczonych zespołów można wymienić:

- **zespoły trwałe** – powołane bezterminowo i ugruntowane w strukturze organizacyjnej, np. oddział czy sekcja;
- **zespoły doraźne** – formowane dla realizacji i rozwiązania zastalego, często nieprzewidywanego problemu, np. grupa pracowników wyznaczona do przygotowanie raportu dla komisji oceniającej;
- **zespoły okresowe** – wyznaczone do przeprowadzania zadań, które pojawiają się okresowo, a ich charakter jest powtarzalny, np. kampania reklamowa z okazji Świąt Bożego Narodzenia;
- **zespoły „uśpione”** – stanowią kompilację zespołów doraźnych i okresowych. Ich członkowie pełnią w organizacji różne funkcje, a w razie występujących sytuacji problemowych formułują np. sztaby antykryzysowe.

Następny podział warunkowany jest przypisanymi rolami, jakie pełnią zespoły w organizacji:

- **zespoły wykonawcze** – ich domeną jest realizacja powierzonych zadań czy projektów, np. zespół specjalistów powołany w celu uruchomienia nowej linii metra;
- **zespoły zarządzające** – praca tych grup polega na wykonywaniu obowiązków regulacyjnych w ramach podjętych inicjatyw, np. zarząd;
- **zespoły wspierające (opiniujące, doradzające)** – są to specjaliści służący sugestiami i rozwiązaniami wspomagającymi bieżące funkcjonowanie organizacji, np. panel ekspertów.

14 M.A. West, *Effective Team Work: Practical Lessons from Organizational Research*, 3rd ed., New Jersey 2012; J.R. Katzembach, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Collins Business Essentials, New York 2006; M. Matejun, A. Walecka, *Funkcjonowanie zespołów pracowniczych w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii*, [w:] *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji. Diagnoza i perspektywy*, red. E. Jędrzych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróz, Media Press, Politechnika Łódzka, Łódź 2008, s. 166–178.

W dobie wirtualizacji i nowoczesnych mass mediów komunikacja stała się wyznacznikiem sposobu pracy. Dlatego wyróżniamy zespoły:

- **tradycyjnie współpracujące** – w szeregach tych grup obieg informacji odbywa się przy użyciu tradycyjnych kanałów komunikacyjnych, a ich praca przybiera formę bezpośrednich kontaktów, np. zespół opracowujący wdrożenie złożenia taktycznych;
- **wirtualne** – podczas wykonywanych obowiązków nie przebywają ze sobą w tym samym miejscu, a ich kontakt odbywa się za pośrednictwem narzędzi ICT, np. zespół opracowujący aplikacje mobilne;
- **hybrydowe** – uczestniczą oni w zadaniach zespołu, którego członkowie są zbiorem osób pracujących zarówno tradycyjnie, jak i wirtualnie.

Osoby wchodzące w skład zespołu mogą wywodzić się z różnych pionów czy działów organizacyjnych jednego lub kilku podmiotów. Ze względu na kryterium miejsca zatrudnienia oraz składu osobowego może podzielić na:

- **zespoły funkcjonalne** – stanowią je pracownicy wywodzący się z danego działu, np. zespół opracowujący kampanię reklamową;
- **zespoły międzyfunkcjonalne** – skład osobowy jest skompilowany z pracowników zatrudnionych w różnych działach organizacji, co przyczynia się do bardziej kompleksowego rozwiązania problemu, np. zespół do spraw wdrożenia nowego produktu;
- **zespoły międzyorganizacyjne** – ich funkcjonowanie polega na współpracy osób zatrudnionych w różnych organizacjach, a nawet branżach, np. zespół tworzący wspólną strategię działania i rozwoju dla paru podmiotów.

Zbliżony podział uwypukla miejsce pracy członków zespołu. Wyróżnić zatem należy:

- **zespoły wewnętrzne** – stanowią je pracownicy wyłącznie jednej organizacji, na stałe w niej zatrudnieni, np. „koła jakości” lub komisje ds. oceny pracowników;
- **zespoły mieszane** – złożone z osób pracujących w podmiocie jak również z ekspertów pełniących funkcje doradcze podczas rozwiązywania problemów, np. zespół do spraw usprawnienia procesów organizacyjnych.

Zespoły można również podzielić, posługując się kategorią specjalizacji:

- **zespoły o jednorodnej specjalizacji** – ich zadania oscylują głównie w ramach wykonywania określonych obowiązków funkcjonalnych lub dziedziny, np. zespół lekarzy laryngologów;
- **zespoły o różnorodnej specjalizacji (interdyscyplinarne)** – grupa wykonująca złożone projekty, przekraczające kompetencje jednej dziedziny, skupiająca pracowników z odmiennych obszarów funkcjonalnych, np. zespół do spraw rewitalizacji.

Ostatni podział zespołów uwydatnia aspekty różnorodności, takie jak narodowość, pochodzenie, płeć, sprawność itp.:

- **monolitowe** – osoby stanowiące tę grupę nie rozgraniczają wyżej wymienionych kryteriów różnorodności,

- **różnorodne** – członkowie mogą legitymować się inną kulturą, krajem, z którego wywodzą się, nawykami, przyzwyczajeniami. Posługują się często rozmaitymi językami, a w pracy używają przeważnie angielskiego. Zadania do wykonania przystosowane są dla osób z niepełnosprawnościami. Płeć nie stanowi bariery podczas ich zatrudniania.

Tradycyjnie pojmowany zespół ma w swoim składzie nieformalnego lidera lub osobę, która wytycza ramy pracy tej grupy i monitoruje przebieg wykonywanych zadań. Jednakże coraz częściej spotkać się można z pojęciem zespołów samzarządzających się. To takie, gdzie w najbardziej zaawansowanym stopniu rozwinięta została koncepcja empowermentu, czyli te zespoły mogą w pełnym zakresie poodejmować decyzje oraz odpowiadać za ich skutki, planując, organizując i wytyczając tok działania. Członkowie takiej grupy stają się niejako właścicielami danego projektu. Traktują oni organizację jak sieć powiązanych ze sobą procesów, co wpływa na dostarczenie kreatywnych rozwiązań zarówno w obszarach specjalizacji danego pracownika, jak i całego podmiotu. Barierą dla rozwoju takich grup jest np. nieumiejętność pracy zespołowej, niekompatybilność systemów organizacyjnych, obawa i/lub brak wsparcia kierownictwa różnych szczebli, jak również źle opracowana koncepcja i wdrożenie zasad pracy tych grup w danej organizacji. Inna terminologia opisująca zespoły samzarządzające to zespoły *agile*¹⁵.

Trudno jednoznacznie określić, jaki rodzaj zespołu jest najbardziej pożądany. Zależy to w dużym stopniu od uwarunkowań płynących z otoczenia zewnętrznego (bliższego i dalszego), jak i środowiska wewnętrznego organizacji. Dana grupa może wykazywać w swoim działaniu kompilację paru wyżej wymienionych cech. W innowacyjnych podmiotach można zaobserwować tendencję do powoływania zespołów doraźnych przewidzianych do realizacji zleconego projektu, które w dużej mierze bazują w swojej pracy na rozwiązaniach wirtualnych, a bezpośredni kontakt członków grupy nie jest wymagany. Pożądane jest, by skład osobowy był mieszany, tzn. członkowie wywodzą się z różnych poziomów strukturalnych i obszarów funkcjonalnych. W pracę zespołu zaangażowane winny być osoby z zewnątrz, które dostarczają nowych rozwiązań, wychodzących poza ramy danej organizacji. Ekspert tacy niejednokrotnie bardziej obiektywne i kompleksowo są w stanie analizować dany problem. Różnorodność członków zespołu pozytywie wpływa również na pulę i kompleksowość wypracowanych rozwiązań.

15 J.S. Bunderson, P. Boumgarden, *Structure and learning in self-managed teams: Why „bureaucratic” teams can be better learners*, „Organization Science” 2010, vol. 21, no. 3, s. 609–624.

2.4. Etapy rozwoju zespołów pracowniczych

Praca i zachowania zarówno całego zespołu, jak i poszczególnych jego członków podlegają ewolucji. Spowodowane jest to zmianami, jakie zachodzą w relacjach pomiędzy różnymi osobami determinowane między innymi: upływającym czasem, postawą lidera, składem osobowym grupy czy specyfiką zadań do wykonania. Zespół można przyrównać do żywego organizmu, który ulega przemianom według praw cyklu życia.

B. Kożusznik proponuje czterofazowy model rozwoju, który dzieli na:

- **zespół rozwinięty, nieukształtowany** – osoby zaangażowane w pracy grupy starają się nie wchodzić w sytuacje konfliktowe z innymi. Cele wyznaczone do realizacji są niezrozumiałe dla niektórych zatrudnionych lub nie identyfikują się oni z nimi. Styl kierowania przybiera charakter autorytarny, gdzie lider ustala zasady pracy i podejmuje wiele decyzji;
- **zespół eksperymentujący, doświadczający, testujący** – zwiększa się zaangażowanie osób w pracę. Zespół uczy się metodą prób i błędów rozwiązywać wspólnie problemy czy dostarczać koherentnych rozwiązań;
- **zespół konsolidujący się** – relacje między osobami pozytywnie stabilizują się, zespół umie współpracować, decyzje podejmowane są na zasadach konsensusu, wykorzystując np. dyskusje i konsultacje;
- **zespół dojrzały** – otwarcie wyrażane są odczucia, obawy czy opinie. Osoby w swoich zachowaniach wykazują się elastycznością w dopasowaniu do zmian proponowanych przez innych. Występuje wysoki poziom szacunku i wzajemnego zrozumienia¹⁶.

Inne podejście prezentują G. i M. Corey, szeregując ewolucję faz rozwoju zespołu na:

- **fazę orientacji i zależności** – nowo dobrane osoby poszukują innych zatrudnionych, którzy wykazują podobne zachowania, postawy lub są interesujący np. poprzez zajmowanie znaczącej pozycji w organizacji. Członkowie grupy zagłębiają się w znalezienie informacji dotyczących ustalonych celów, przyjętych zasad, które będą ich obowiązywały w pracy. Osoby mogą odczuwać lęk, niepokój, ciekawość związane przede wszystkim z niewiedzą dotyczącą pracy w danym zespole. Zatrudnieni w dużym stopniu polegają na wytycznych i sugestiach lidera. Członkowie zespołu są powściągliwi w wyrażaniu opinii czy krytykowaniu innych. Zadaniem kierującego zespołem jest przede wszystkim ustalenie celów, przypisanie zadań i odpowiedzialności do poszczególnych osób oraz określenie zasad postępowania w parach grupy. Ważne jest, by umożliwić zatrudnionym poznanie się wzajemne nie tylko na płaszczyźnie zawodowej, ale również mniej oficjalnej poprzez np. wyjścia czy zabawy integracyjne;

16 B. Kożusznik, *Zachowania...*, s. 209.

- **fazę konfliktu i buntu** – faza charakteryzuje się tym, iż członkowie grupy podważają ustalenia, zachowania innych jak również lidera. Ścisłe monitorują i oceniają sprawiedliwość podziału zasobów między poszczególnymi osobami. Cechują się krytycyzmem w stosunku do propozycji i postulatów sugerowanych przez innych. Zaobserwować można rodzącą się rywalizację. Na tym etapie kształtuje się struktura grupy oraz nadają się role jej członków. Lider winien kłaść znaczący nacisk na poprawną komunikację wewnątrz grupy – promując otwartą wymianę zdań i przekazywanie informacji zwrotnej;
- **fazę spójności i współpracy** – osoby wykazują się większą wyrozumiałością dla innych. Wzrasta chęć kooperacji i realizacji wspólnych celów. Dotychczasowe osiągnięcia działają motywująco na cały zespół. Zatrudnieni wspierają się wzajemnie jak również bronią w sytuacjach spornych na linii zespół – otoczenie. Zadaniem lidera jest reagowanie na potrzeby członków grupy;
- **fazę celowej i świadomej aktywności** – na tym etapie grupa jest w stanie rozwiązywać złożone problemy. Współpraca i wsparcie w zespole są umocowane na rzeczywistych rolach i zajmowanych pozycjach. Kierujący grupą powinien wspomagać zatrudnionych, wiązać poszczególne działania jak również wymagać dostarczania ustalonych wyników¹⁷.

Zespół pracowniczy przechodzi według B. Tuckmana przez cztery etapy rozwoju. Zaliczyć do nich należy: formowanie, ścieranie, normowanie oraz działanie (inne nazwy to: testowanie, walka, organizacja, dojrzałość lub forming, storming, norming i performing). Później dodano piątą fazę zawieszenia, która następuje po zakończeniu zadania¹⁸. Uczestnictwo we wszystkich etapach przyczynia się do prawidłowej ewolucji grupy.

W ostatnim stadium zespół pracuje najlepiej wykorzystując efekt synergii i komplementarności pracy. Na każdym etapie rozwoju ważne jest, by lider zespołu przybierał określone zachowania dopasowane do oczekiwań i potrzeb grupy, co przedstawiono w tabeli 8.

17 G. Corey, M. Corey, *Groups: Process and Practice*, Cengage Learning, Boston 2005, s. 108.

18 Na podstawie: L. Alle-Corliss, R. Alle-Corliss, *Group Work: A Practical Guide to Developing Groups in Agency Settings*, John Wiley & Sons, New Jersey 2009, s. 67; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 142; S. Marseken, L. Surhone, M. Timpelton, *Team Building: Team Building, Human Bonding, Group-Dynamic Game, Organization Development, Group Development, Forming, Storming, Norming and Performing, Team Performance Management*, Betascript Publishers, Beau Bassin 2009.

Tabela 8. Pożądane zachowania lidera na różnych etapach rozwoju zespołu

Faza	Zachowania lidera
Formowanie	▪ Ze wszystkim się zapoznać i przywitać ▪ postępować dyrektywnie: określić, po co tu jesteśmy – jakie są cele, zadania, co mamy osiągnąć, czym będziemy się zajmować ▪ ustalić, co jest możliwe, a co nie: role, procedury, granice ▪ przedstawić swoje oczekiwania ▪ wyznaczyć zasoby do dyspozycji ▪ pokierować zespołem w procesie tworzenia norm ▪ zachęcać wszystkich do wypowiadania się ▪ tworzyć okoliczności umożliwiające członkom grupy wzajemne poznanie się, nie tylko na płaszczyźnie zadaniowej
Ścieranie	▪ Ujawniać i uznawać różnice zadań ▪ modelować słuchanie ▪ kształtować i propagować konstruktywne formy rozwiązywania konfliktów (vs stłumienie konfliktu) ▪ otwarte określenie potrzeb, otwarta dyskusja dotycząca różnic zdań ▪ ułatwiać członkom zespołu rozmawianie, zwłaszcza wokół spraw konfliktowych ▪ przeddefiniować lub zdefiniować od nowa procedury, role, formy podejmowania decyzji ▪ wyszukiwać zadania do wykonywania ▪ odnosić się do reguł współpracy, pytać, czy coś należy zmienić ▪ uczyć i wspierać
Normowanie	▪ Mniej mówić, więcej słuchać ▪ minimalizować narzucanie sposobów rozwiązywania problemów i zadań, raczej prosić członków grupy o wyrażenie opinii ▪ w dalszym ciągu modelować akceptację różnic zadań i łagodne formy podważania zdania innych ▪ skupiać się na procesie i dynamice współpracy ▪ modelować i zachęcać do słuchania oraz udzielania informacji zwrotnych ▪ wspierać grupowe formy podejmowania decyzji (np. konsensus) wszędzie, gdzie to uzasadnione ▪ modelować aktywne słuchanie i empatię
Działania	▪ Delegować – wspierać – udzielać informacji zwrotnych – nagradzać ▪ czasem być nieobecnym ▪ być elastycznym, słuchać pomysłów innych

Źródło: opracowanie własne.

Istotne jest, by grupa nie przebywała na jakimś etapie rozwoju zbyt długo, ponieważ może to spowodować niemożliwość jej przejścia do kolejnego stadium. Przyczyni się do zaburzenia funkcjonowania zespołu oraz jego rozwoju.

Formowanie – to pierwsza faza budowania zespołu cechująca się wysokim stopniem niepokoju i niepewności. Jednostki, chcąc być akceptowane przez gru-

pę, unikają kontrowersyjnych zachowań i konfliktów. Pracownicy koncentrują się na podziale obowiązków i zaznajomieniu się z nowymi zadaniami. Na tym etapie członkowie określają wzorce zachowań, przydzielają poszczególnym osobom role. Zatrudnieni bacznie obserwują zachowania innych, zbierają informacje o ich wkładzie w pracę zespołu, zdobywają doświadczeniu oraz nawiązują relacje nieformalne jak np. koleżeństwo, przyjaźń. Ten etap tworzenia zespołu charakteryzuje się niedużą skalą i liczbą konfliktów, roszczeń ze strony zatrudnionych. Członkowie zorientowani są bardziej na pracę samodzielną niż grupową ze względu na małą znajomość pozostałych zatrudnionych oraz wspólnych celów. W tej fazie menedżer może zaobserwować, jak dana osoba pracuje indywidualnie oraz jak reaguje na nowe obowiązki czy sytuacje stresowe. Musi on również kierować swoimi podwładnymi bezpośrednio, służąc im pomocą przy: określaniu sposobów rozwiązywania zadań, ustalaniu priorytetów pracy czy zapoznając ich z innymi osobami oraz obowiązującą kulturą organizacyjną.

Ścieranie – faza ta cechuje się dużą intensywnością zachowań, ponieważ jednostki postulują indywidualne pomysły realizacji założonych celów, konfrontując je z innymi rozwiązaniami. Rodzi się przy tym często emocjonalny opór wobec stawianych im zadań i metod ich realizacji. Każda z osób stara się przeforsować własną ideę pracy, nie godząc się łatwo na wypracowanie wspólnego konsensusu. Ustalany jest przez nich zakres pracy indywidualnej i zespołowej. Członkowie ustosunkowują się do stylu kierowania lidera. Ważne jest, by ten etap szybko zakończyć, ponieważ w przypadku jego przedłużania się grupa może „utknąć w martwym punkcie” i nie być w stanie przejść do następnej fazy. Ważną rolę w tej kwestii odgrywają doświadczeni uczestnicy zespołu. Mogą być oni mediatorami, służąc autorytetem, pośrednictwem w spornych kwestiach oraz starać się, by zespół sprawnie zakończył to stadium jego rozwoju. Pomimo występujących zakłóceń ten etap jest potrzebny dla właściwego podziału obowiązków, ról w grupie, ustalenia hierarchii. Zadaniem lidera jest podkreślanie zasad tolerancji oraz uświadamianie członkom zespołu, że różnorodność grupy jest wartością dodaną. Musi on nadal bezpośrednio przewodzić podwładnym, rozwiązując spory oraz bacznie postrzegać pierwsze symptomy kolejnych sytuacji konfliktowych. Nie powinien on jednak autokratycznie narzucać swoje zdanie, lecz przyczyniać się do tego, by grupa osiągnęła własny kompromis.

Normowanie – na tym etapie zespół jest świadomy akceptacji wspólnych celów oraz sposobów jego osiągania. Niektóre jednostki porzucają odrębne, indywidualne poglądy na rzecz harmonii pracy grupy. Zatrudnieni pomagają sobie w pracy oraz wygłaszają konstruktywne opinie. Członkowie zaczynają identyfikować się z zespołem i chcą zrobić wszystko, by odniósł on sukces. Aby podtrzymać dobrą atmosferę pracy, ważne jest pogłębianie więzi np. poprzez wyjścia na wspólne posiłki czy wypadu np. do kina po pracy. Jednakże, gdy pojawiają się nowe problemy, grupa może wejść z powrotem w fazę ścierania. Na ogół powrót do etapu normowania się jest dość szybki. Lider zespołu winien wycofać się z bezpośrednie-

go kierowania, ponieważ jego członkowie przejmują większą odpowiedzialność. Musi on jednak stymulować osoby do dalszego działania, gdyż pracownicy, będąc zadowoleni z atmosfery i zasad panujących w grupie, tracą na kreatywności oraz obniża się ich motywacja.

Działanie – zespół jest w stanie funkcjonować jako jedność, którego praca przebiega efektywnie i bez zbędnych zakłóceń. Przyjęte przez członków role i pełnione zadania są przez nich akceptowane. Problemy natury emocjonalnej są rozwiązane. Osoby okazują więcej wzajemnego zrozumienia, toteż mogą bardziej wyraźnie postulować swoje poglądy i pomysły. Zatrudnieni pracują bardziej autonomicznie bez zbędnej zewnętrznej kontroli czy doradztwa. Pojawiające się różnice zdań są akceptowane pod warunkiem, że stanowią wyzwania i przyczyniają się do rozwoju grupy. Rola menedżera polega bardziej na partycypowaniu w zadaniach niż na kierowaniu, ponieważ to zespół podejmuje wiele ważnych decyzji. Mogą się jednak zdarzyć sytuacje, gdy grupa ponownie wróci do poprzednich etapów jej tworzenia, szczególnie podczas występujących zmian płynących z otoczenia zewnętrznego. Na przykład wymiana lidera czy innego członka zespołu może doprowadzić to wprowadzenia grupy na powrót w fazę ścierania się, ponieważ sytuacja taka sprzyja zachwianiu przyjętych reguł, norm i przyzwyczajzeń wewnątrz jednostki.

Ostatni etap rozwoju zespołu powinien być szczególnie monitorowany, by jego osoby nie popadły w rutynę oraz nie zaczęły odczuwać znużenia wykonywanymi zadaniami. Wydaje się słuszne, iż w tym momencie wywołanie kontrolowanego konfliktu, a przynajmniej dostarczenie nowych problemów do rozwiązania, może zahamować ten proces. Dzięki temu członkowie grupy będą bardziej zmotywowani, co oznacza, że chętniej mierzą się oni z nowymi wyzwaniami i chcą udowodnić, że zespół (albo poszczególni członkowie) są ekspertami.

W przypadku zespołu, którego członkowie nie przebywają ze sobą na co dzień lub zamieszkują w różnych lokalizacjach, występowanie tych faz może być zakłócone lub nawet niemożliwe do zrealizowania. Przyczyni się to zapewne do pojawiania się dodatkowych napięć wewnątrz grupy, spadku jakości pracy, obniżenia motywacji wśród osób, a nawet wycofywania się członków zespołu z zadania.

2.5. Zagrożenia w pracy zespołowej

Kierując zespołem lub pracując w grupie, warto znać wady/zagrożenia takiej formy kooperacji. Ta wiedza pomoże w ich unikaniu lub trafniejszym rozwiązywaniu pojawiających się problemów. Po pierwsze, formowanie zespołu wymaga czasu, w którym osoby mają wspólny cel i przekonanie, że razem są w stanie osiągnąć więcej niż w pojedynkę. Po drugie, czynnikiem, który może również zagrażać pracy zespołowej, będą źle dobrane osoby w grupie. Różnorodność osobowościowa

jest bardziej korzystna niż jednorodność. Prowadzi do konfliktu i frustracji, gdy np. spora część osób chce być liderem. W tej sytuacji indywidualne ambicje górują nad potrzebami grupy i realizacja zadań.

W tabeli 9 zestawiono potencjalne zagrożenia pracy zespołowej oraz zaproponowano czynności przeciwdziałające występowaniu tego zjawiska.

Tabela 9. Zagrożenia w pracy zespołowej oraz przeciwdziałania

Zagrożenia	Działania
Dłuższy czas podejmowania decyzji – większe koszty	Dzielenie się wiedzą, doświadczeniem, w razie potrzeby autorytarny styl kierowania
Dłuższy czas podejmowania decyzji – wydłużenie czasu realizacji zadań	Wcześniejsze planowanie, sprawdzanie postępów
Konflikty mające charakter destrukcyjny	Monitorowanie zachowań osób, dezaprobatą dla antagonistycznych zachowań
Słabe sprawdzanie się w sytuacjach ostrego kryzysu	Korzystanie z pomocy osób spoza zespołu, wdrażanie elementów autorytarnego stylu kierowania
Dążenie do zachowania własnej odrębności	Uwypuklenie znaczenia komplementarności zadaniowej i osobowościowej członków zespołu
Zjawisko tłumienia mniejszości	Monitorowanie i zwalczanie negatywnych zachowań, wymiana składu osobowego grupy
Syndrom myślenia grupowego	Zachęcanie poszczególnych osób do wyrażania opinii, zapewnienie i planowanie czasu potrzebnego do realizacji zadań
Większa skłonność do ryzyka	Monitorowanie podejmowanych decyzji, uświadamienie osób o potencjalnych zagrożeniach i dostępnych zasobach
Niewłaściwy dobór członków zespołu – aspekt psychospołeczny	Stosowanie testów psychologicznych podczas formowania zespołu, wymiana składu osobowego
Niewłaściwy dobór członków zespołu – aspekt zadaniowy	Odpowiednia selekcja pracowników pod kątem komplementarności pracy, uzupełnienie składu zespołu o osoby z pożądanymi kompetencjach
Nieodpowiednia realizacja celów	Ustalenie podziału obowiązków, przypisanie odpowiedzialności za zadania, delegowanie uprawnień i zadań
Brak zaangażowania	Dostosowanie narzędzi motywacyjnych adekwatnych do zaangażowania oraz liczby i jakości wykonywanych obowiązków

Źródło: opracowanie własne.

Zadania wypełniane przez zespół, gdzie podejmowanie decyzji odbywa się w sposób kolektywny, może skutkować wydłużonym terminem ich realizacji. Planując dane przedsięwzięcie, należy zapewnić wystarczająco dużo czasu, by zespół mógł swobodnie dyskutować, a finalnie powziąć ostateczne postanowienia. Niejednokrotnie jest to niemożliwe i wtedy lider winien monitorować postępy w realizacji powierzonego zadania, by w odpowiednim momencie zareagować lub autorytarnie podjąć decyzję, umożliwiając przejście do kolejnego etapu. Taki wydłużony czas realizacji przyczynia się do podniesienia kosztów pracy grupowej. Zatrudnianie w pracę zespołu ekspertów również zwiększa jej kosztowność. Występuje jednak mnogość projektów, które ze względu na ich złożoność i skalę nie mogą zostać wykonywane w pojedynkę. Praca zespołowa przyczynia się również, że koszyk dostarczanych rozwiązań jest lepszy jakościowo i bardziej zdywersyfikowany. Zespół wykazuje się tendencjami do podejmowania większego ryzyka. Jest to pozytywny aspekt, jednakże należy monitorować, by powzięte decyzje i kroki nie stanowiły zagrożenia dla efektywności i skuteczności przyjętych celów lub nie zagrażały egzystencji grupy. Dobierając osoby do zespołu, należy pamiętać, by wyznaczając cele do realizacji, ustalić również zakres odpowiedzialności za powierzane zadania. Zminimalizuje to zagrożenie związane z unikaniem ponoszenia konsekwencji za ewentualne pojawiające się np. opóźnienia czy błędy. Negatywem jest również źle dobrany lider, który nie umie i nie jest świadomy ważności delegowania zadań.

Jak wskazano w podrozdziale dotyczącym rozwoju grupy, faza występowania w niej konfliktów jest zjawiskiem normalnym. Czym innym jednak są nieporozumienia, które mają charakter destrukcyjny. Przyczyniają się one do obniżenia poziomu spójności zespołu, niezdrowej rywalizacji, wzajemnej niechęci czy wręcz działań celowo negatywnie skierowanych. Zwrócić należy również uwagę, by nie tworzyły się antagonistycznie do siebie nastawione podgrupy, dla których cel ogólny zespołu schodzi na dalszy plan ze względu na występowanie szkodliwej konkurencji. W źle dobranym zespole pod kątem osobowościowym może pojawić się dominacja danej jednostki, która będzie forsować swoje pomysły. Przyczynia się to również do tego, że spada motywacja innych do pracy, ich poziom zaangażowania, pomysłowości etc. ulega pogorszeniu. Silne osobowości mogą zawiązać nieformalną koalicję, gdzie będzie występowało zjawisko tłumienia mniejszości i zatrudnionych wyrażających inne stanowiska. W zespole pojawia się również „syndrom grupowego myślenia”, gdzie osoby mające inne opinie i tak przychylają się do błędnie sądzącej większości, nie wierząc we własne pomysły i idee. Tendencja ta zarysowuje się najczęściej w sytuacji dużej spójności grupy oraz gdy funkcjonuje ona pod presją czasu, w okolicznościach niepewności i mocnego stresu¹⁹. Może również wystąpić sytuacja nierównomiernego (niesprawiedliwego) zaangażowania osób w pracę. Jednostki bardziej ambitne, zmotywowane będą wykony-

19 I.L. Janis, L. Mann, *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, Free Press, New York 1977, s. 124.

wać gros obowiązków, podczas gdy niektórzy będą unikać wykonywania zadań lub co gorsza, wykorzystując tych bardziej obowiązkowych, przypisywać też sobie ich zasługi. Prowadzi to do spadku zaangażowania zatrudnionych w realizowane projekty. Występuje również poczucie niesprawiedliwości u osób, które widzą, że pomimo zwiększonego zakresu obowiązków są traktowani na równi z pracownikami mniej angażującymi się, a uzyskane profity są rozdzielane niewspółmiernie do poniesionych nakładów. Są również osoby, które charakteryzuje wysoki poziom indywidualizmu. Nie potrafią i nie lubią oni kooperować z innymi w grupie. Skutkuje to niechęcią w dzieleniu się wiedzą, doświadczeniami czy brakiem pomocy innym. Takie osoby winny mieć przydzielone bardziej samodzielne zadania, które nie wymagają ścisłej współpracy. Okazane im wsparcie dodatkowo może przyczynić się do tego, że poczują się oni pewniej i zrozumieją komplementarność zadaniową projektu.

Rozdział 3

Determinanty funkcjonowania organizacji zespołów wiedzy

3.1. Organizacje zespołów wiedzy, pracownicy wiedzy – aspekty definicyjne

Organizacje zespołów wiedzy to podmioty, zatrudniające lub kooperujące z grupami pracowników dostarczających innowacje materialne i niematerialne. Nie jest konieczne, by ich członkowie zawodowo byli powiązani tylko z jedną organizacją, gdyż oferta ich usług jest odpowiedzią na aktualne zapotrzebowanie popytowe płynące ze strony różnych podmiotów. Ścieżka kariery takich pracowników jest wyznaczona realizacją sporej liczby projektów w różnych jednostkach. Jest to przeciwstawne w stosunku do tradycyjnie pojmowanego zatrudnienia opartego na jednym lub paru podmiotach w ciągu całej drogi zawodowej. W swojej pracy osoby posługują się biegle nowoczesnymi urządzeniami ICT, co pozwala na ich mobilność przestrzenną i pracę poza siedzibą organizacji, gdyż rezultaty swoich działań dostarczają drogą teleinformatyczną. Rozproszenie geograficzne członków zespołu sprzyja dostarczaniu nowych rozwiązań, poprzez różnorodne doświadczenie, nawyki, zwyczaje. Założeniem działania organizacji zespołów wiedzy są grupy pracowników, których układ strukturalny może być na stałe wpisany w dany podmiot. Ze względu na fakt, że zapotrzebowanie na różnorodność produktową i usługową jest istotne, organizacje winny dysponować w swoich szeregach także zespołami zatrudnionymi na zasadach outsourcingowych. Osoby stanowiące takie zespoły to nie tylko ludzie nauki, ale w ich gremium wstępować mogą również reprezentanci świata biznesu czy władz lokalnych. Konfiguracja kompetencji jest więc uzależniona od np. sektora, potencjału pracowników, specyfiki pracy czy dysponowanych zasobów. Osoby tworzące takie zespoły to ludzie wywodzący się ze świata, biznesu, nauki, władz lokalnych, czyli występuje u nich dywersyfikacja posiadanych kompetencji. Powoływane są one w celu poszukiwania idei, któ-

re można wykorzystać do rozwiązywania problemu. Skład zespołu powinien być zróżnicowany zawodowo i dobrany zgodnie z rozpatrywanym problemem. Podstawową grupę stanowią specjaliści z danej dziedziny (40–70%), którą uzupełniają fachowcy z dziedzin pokrewnych (20–50%), oraz pracownicy niezwiązani z problemem (10–30%)¹. Konieczne jest ustanowienie nowej równowagi w zespołach wiedzy pomiędzy wiedzą teoretyczną, doświadczeniem i umiejętnościami kompetencyjnymi, dzięki czemu zwiększa się kreatywność i potencjał umysłów indywidualnych i zbiorowych².

W swojej pracy osoby posługują się raczej zdolnościami umysłowymi aniżeli manualnymi, czyli wynagradzani są głównie za twórcze myślenie, a nie odtwórcze wykonywanie obowiązków. Wyznacznikiem funkcjonowania organizacji zespołów wiedzy jest to, że grupy są odpowiedzialne za realizację zleconych zadań, czyli koncepcja empowermentu jest u nich rozminięta w najbardziej zaawansowanej formie. W literaturze przedmiotu podaje się, że pracownikami wiedzy są osoby wyróżniające się wysokim stopniem abstrakcji a niskim poziomem rutyny, którzy aktualizują nieprzerwanie swoje kompetencje³. Łączą oni w swoich aktywnościach zasób wiadomości z różnych dyscyplin oraz władają z danej dziedziny zaawansowaną wiedzą specjalistyczną⁴. T. Davenport, podając definicję pracownika wiedzy, pisze: „Zarabiają oni na życie myśleniem, wprowadzają innowacje i stymulują rozwój organizacji, opracowują nowe produkty i usługi, projektują programy marketingowe, tworzą strategie. Praca takiej osoby ma charakter intelektualny, a nie fizyczny”⁵. Z kolei P. Drucker twierdzi, że w sytuacji, gdy wiedza jest podstawowym zasobem, przedstawicielem społeczeństwa wiedzy staje się osoba wykształcona. Jego zdaniem, pracownik wiedzy to osoba, która w pracy bardziej wykorzystuje swój rozum niż umiejętności manualne. Jest to człowiek, który wie jak alokować wiedzę w celu produktywnego jej wykorzystania⁶. M. Morawski natomiast precyzuje między innymi cechy pracownika wiedzy. Przede wszystkim podkreśla fakt, że jest to fachowiec kreujący kapitał intelektualny, który potrafi tworzyć wiedzę, będącą podstawą generowania innowacji, a w swojej pracy posługuje się pewnymi procedurami⁷.

1 J. Baruk, *Zespołowe formy działalności innowacyjnej*, [w:] *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metody i techniki zarządzania*, red. Cz. Sikorski, T. Czapla, M. Malarski, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2001, s. 231.

2 M. Brzeziński, *Organizacje kreatywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 71.

3 T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 24.

4 M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 42.

5 T.H. Davenport, *Zarządzanie...*, s. 18.

6 P. Drucker, *Spółeczeństwo prokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 8.

7 M. Morawski, *Zarządzanie...*, s. 43.

Można również napotkać opinie, że pracownikami wiedzy są wszyscy członkowie organizacji. Praca z wiedzą jest fundamentem człowieczeństwa, a nie przywilejem wybranej grupy zawodów, tj. naukowców, prawników czy projektantów⁸. Powyżej omówione stanowiska, wymieniające kryteria kwalifikacji pracowników wiedzy, są zbyt ogólne.

Należy uznać, iż organizacja może wszystkich swoich zatrudnionych traktować jako potencjalnych pracowników wiedzy, dzieląc ich na:

- kreatorów, producentów wiedzy – osoby *stricte* związane z tworzeniem nowych rozwiązań, np. pracujący w zespołach B+R;
- stymulatorów i dystrybutorów wiedzy – zatrudniani odpowiedzialni za: monitorowanie braków wiedzy, zachęcanie podwładnych do uczenia się, rozpowszechnianie pojawiających się okazji do doskonalenia kompetencji, np. menedżerowie monitorujący realizację projektu;
- osoby przekształcające wiedzę – pracownicy otrzymujący dane informacje, którzy mogą wzbogacić je o własne doświadczenie i pomysły, np. zatrudnieni w dziale obsługi klienta;
- osoby analizujące i przetwarzające dane i informacje – przeobrażają one dane na potrzeby kontekstu, gromadząc i katalogując je według przyjętych założeń, np. analitycy;
- osoby wykorzystujące istniejącą wiedzę – zatrudnieni posługujący się w swoim działaniu wcześniej opracowanymi procedurami wykonywania obowiązków na danym stanowisku, np. obsługa kasowa w sklepie⁹.

W organizacjach zespołów wiedzy mogą występować grupy pracowników ujmowane w szerokim lub wąskim zakresie. W pierwszym spektrum dotyczą one każdego rodzaju grup pracowniczych, realizujących założenia w pełni rozwiniętej postaci pracy zespołowej. Posiada ona kolektywny umysł, opisywany także jako podzielony. Charakteryzuje się poniższymi założeniami:

- członkowie zespołu dzielą się poglądami, poddając pod dyskusję działania swoje jak i innych;
- minimalizowane są bariery mające negatywny wpływ na płynną wymianę opinii;
- ich praca jest oparta na wykorzystaniu nowoczesnych technologii;
- cele pracy zespołowej są pochodną wymogów płynących od klientów wewnętrznych i zewnętrznych;
- rezultatem pracy są dobra często niematerialne, takie jak nowe koncepcje czy idee;

8 G. Krough, K. Ichijo, I. Nonaka, *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 12.

9 J. Trippner-Hrabi, *Analiza międzynarodowych zespołów wiedzy – w świetle badań własnych*, [w:] *Spółeczne problemy zarządzania projektami*, red. T. Listwan, „Przedsiębiorstwo i Zarządzanie” 2014, t. IV, z. 11.

- zespół w swojej pracy wykorzystuje w zaawansowanym stopniu koncepcję empowermentu¹⁰.

W wąskim ujęciu termin „zespół wiedzy” jest określeniem grupy osób kreujących i inicjujących powstawanie wiedzy. Ich domeną jest tworzenie idei, a na dalszym etapie monitorowanie organizacyjnego systemu powstawania i transferu wiedzy. Osoby te charakteryzują się nieprzerwaną potrzebą doskonalenia własnych umiejętności oraz widzą konieczność uzupełniania luk wiedzy w zespole lub całej organizacji. Zatrudnieni zdają sobie sprawę z własnego potencjału, mogą nakreślić swoje mocne i słabe strony. Legitymują się oni zarówno kompetencjami ogólnymi, jak i zdolnościami specjalistycznymi. Członkowie zespołów wiedzy są osobami mobilnymi, którzy partycypują w różnych projektach, wiążąc się tymczasowo z paroma grupami usytuowanymi również w odległych miejscach. Ich praca jest w dużym stopniu oparta na nowoczesnych rozwiązaniach teleinformatycznych¹¹. Priorytetowym zadaniem jest tworzenie, generowanie, kreowanie, poszukiwanie pomysłów. Grupy te koordynują twórcze zadania, podjęte dla pogłębienia zasobu wiedzy, w tym tej o: człowieku, kulturze, społeczeństwie czy aspektach związanych z techniką, chemią lub zarządzaniem¹².

Organizacje prężnie rozwijające się i odnoszące sukcesy rynkowe winny posiadać w swoich strukturach zespoły wiedzy usytuowane na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej. Determinantą powodzenia realizowanych przedsięwzięć przez te podmioty jest angażowanie zespołów, skompilowanych z wysokiej klasy fachowców, ludzi wykształconych, ale również posiadających potencjał – zespoły pracowników wiedzy. To one są autorami innowacji, twórcami wiedzy, elementarnymi jednostkami uczenia się organizacji, uczestnicząc w procesach przemiany kultury organizacyjnej i będąc źródłem inspiracji dla innych zatrudnionych.

Członków organizacji zespołów wiedzy można podzielić na:

- wirtualnych – sporadycznie lub wcale kontaktują się z grupą, liderem i innymi partycypantami w sposób tradycyjny, bezpośredni. Przesyłają oni rezultaty swojej działalności w sposób zdalny. Zadaniem menedżera jest koordynowanie ich pracą tak, by była ona wysoko efektywna, a lokalizacja osób zatrudnionych nie miała wpływu na jej rezultaty;
- hybrydowych – uczestniczą oni w zadaniach zespołu, których członkowie są zbiorem osób pracujących tradycyjnie, jak i wirtualnie. Jest to coraz powszechniejszy typ konstelacji zespołów w dobie globalizacji, zacierania gra-

10 D. Gach, *Procesy zespołowego uczenia się*, [w:] *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2006, z. 715, s. 42–43.

11 N. Milton, *Knowledge Management for Teams and Project*, Neal-Schuman Publishers, London 2005, s. 78.

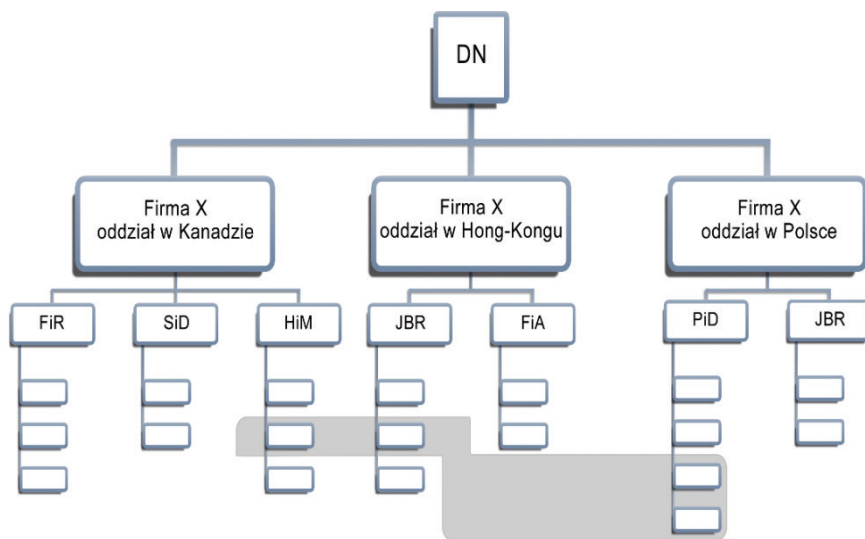
12 G. Woodil, *The Mobile Learning Edge. Tools and Technologies for Developing Your Teams*, McGraw-Hill, Guilford 2010, s. 34.

nic czasowo-przestrzennych oraz zlecenia wykonywania obowiązków specjalistom spoza kraju macierzystego;

- tradycyjnych – zarówno członkowie grupy, jak i lider ulokowani są w tej samej siedzibie. W dużym stopniu w swojej pracy posługują się także wirtualnymi narzędziami. Nie wpływa to jednak na fakt, że są zaklasyfikowani do typu tradycyjnie pracującej grupy¹³.

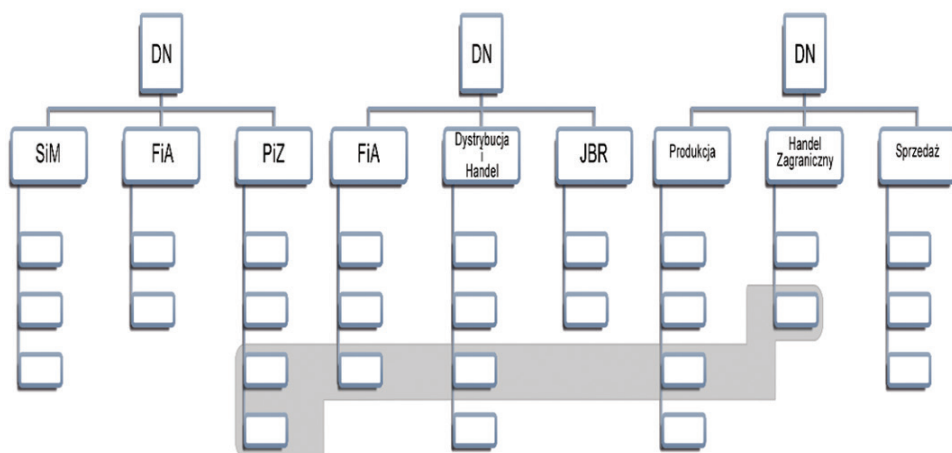
Istnienie tego typu grup w organizacjach powoduje, że ich struktury mają charakter projektowy. Oprócz trwałych jej elementów, cechujących tradycyjne podmioty (stanowiska, hierarchia, podział obowiązków), istotną rolę odgrywają w nich zespoły wiedzy, które są wkomponowane w istniejące struktury. Na rysunku 5 przedstawiono trzy warianty struktury organizacyjnej zespołów wiedzy. W wariacie A składa się ona z pracowników jednej organizacji, które siedziby mogą być rozproszone geograficznie. W wariacie B członkowie zespołu wiedzy są zatrudnieni w różnych podmiotach, jednakże realizują wspólny cel. Wreszcie trzeci rodzaj zespołów wiedzy – wariant C – mogą tworzyć pracownicy jednostek, których łączy jedno miejsce działania w sensie geograficznym i podmiotowym.

Wariant A

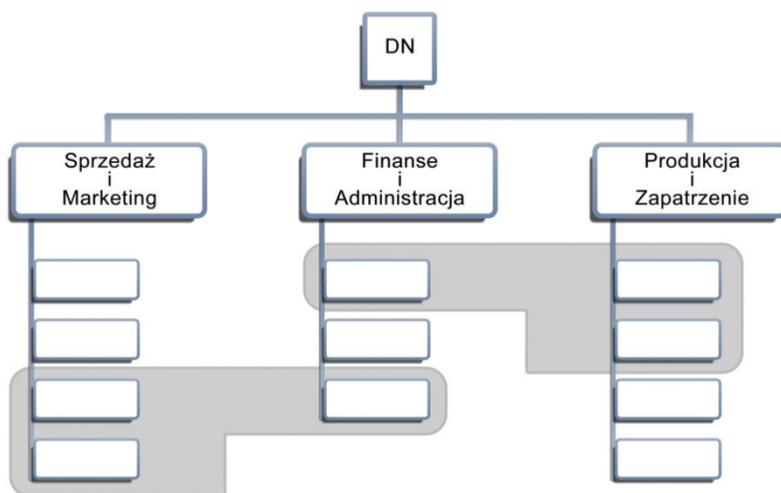


Uwaga: Pola zaciemnione w powyższych strukturach oznaczają różnorodne usytuowanie zespołów wiedzy w ramach organizacji.

¹³ C. Garton, K. Wegryn, *Managing without Walls, Maximize Success with Virtual, Global, and Cross-culture Teams*, MC Press, Lewisville 2006, s. 11–12.

Wariant B

Uwaga: DN – dyrektor naczelny, SiM – sprzedaż i marketing, FiA – finanse i administracja, PiZ – produkcja i zaopatrzenie, JBR – jednostka badawczo-rozwojowa.

Wariant C

Rysunek 5. Warianty struktury organizacji zespołów wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Organizacje zespołów wiedzy to sieci składające się z pracowników komórek, są niejednokrotnie porozrzucane po całym świecie, a ich specjaliści kontaktują się ze sobą za pomocą technologii informatycznych. Wspólnie pracują oni nad rozwiązaniem danego problemu czy realizacją projektu. Taka sytuacja jest bardzo przy-

datna, ponieważ jest rzeczą uciążliwą zgromadzenie w tym samym miejscu i czasie wystarczająco wybitnych ekspertów.

Zespoły, scalając różne osoby, stają się także narzędziem „uzewnętrzniania wiedzy” rozproszonej w całej organizacji. Wiedza ta jest „ukryta” w indywidualnych umiejętnościach, doświadczeniach, jednostkowych ideałach, wartościach czy emocjach¹⁴. Aby zainicjować rozpoczęcie procesów twórczych i innowacyjnych w organizacji, należy zmierzać do budowania zintegrowanych zespołów problemowych, zadaniowych, projektowych, które, przechodząc właściwie etapy rozwoju, stać się mogą zespołami wiedzy. Określenie organizacji zespołów wiedzy jest przypisywane przede wszystkim zatrudnionym tworzącym nowe wartości dla podmiotu. Osoby zaangażowane w taką aktywność mogą wywodzić się z różnych komórek danej jednostki. Zespoły mogą być również zbiorem pracowników działających w paru organizacjach.

3.2. Lider w organizacjach zespołów wiedzy – zadania i wyzwania

Przemiany gospodarcze, zaawansowanie technologiczne, pojawienie się pracowników wiedzy wymuszają przyjmowanie i wdrażanie nowych rozwiązań dotyczących przewodzenia kapitałowi ludzkiemu. Pracownicy tworzący zespoły wiedzy, które rozlokowane są w organizacji, to często ludzie wszechstronnie wykształceni, znający wzorce pracy w różnych kulturach, pragnący realizować się zawodowo, a nie biernie pozostawać na jednym stanowisku przez całą karierę zawodową. Stosowanie wobec nich tradycyjnych modeli motywacyjnych i narzędzi kierowania wydaje się niejednokrotnie niewystarczające. Skutkiem takich zmian jest coraz bardziej skomplikowane środowisko gospodarcze i międzyludzkie, stawiające liderom nowe wymagania.

Liderzy opisywanych zespołów powinni wykazywać się określonymi umiejętnościami. Wydaje się jednak, że oprócz koszyka pożądanых cech ważne jest doświadczenie w obcowaniu z taką grupą ludzi i chęć zmieniania się, uczenia i dostosowania do specyfiki zatrudnionych. Do najbardziej pożądanых atrybutów zaliczyć trzeba: otwartość na zmiany, zdolność komunikowania się, znajomość języków obcych, dzielenie się przywództwem, doskonalenie się, myślenie globalne, rozwijanie zmysłu technologicznego, kosmopolityzm. Powinni oni również odznaczać się umiejętnością budowania relacji partnerskich i sojuszy pomiędzy organizacjami, zespołami i pojedynczymi osobami. Z uwagi na fakt outsourcowania

14 D. Gach, *Procesy...*, s. 46.

przez podmioty realizacji zadań, nie tylko podstawowych, ale również specjalistycznych, istotne jest, aby sprostali kierowaniu sieciami relacji pomiędzy różnymi jednostkami. Znamienna jest dlatego umiejętność budowania, promowania i wdrażania kolektywnej wizji kultury organizacyjnej scalającej organizację tworzącą sieć wykonawców wspólnego zadania. Jak zauważają J.D. Antoszkiewicz i Z. Pawlak: „Obowiązkiem menedżera jest ciągle aktualizowanie wiedzy [...]. Oprócz stałego doskonalenia zawodowego, powinien on dbać o swój rozwój ogólny. [...] Uważa się, że brak szkoleń i treningów personalnych przez pięć lat uniemożliwia piastowanie stanowiska kierowniczego we współczesnej organizacji”¹⁵. Wydaje się, że horyzont pięcioletni ulega obecnie znacznemu skracaniu, a obligatoryjne jest wdrażanie w karierach zatrudnionych koncepcji *lifelong learning*, czyli programów uczenia się przez całe życie.

Osoby zaangażowane w projekty organizacji zespołów wiedzy to specjaliści, pochodzący z wewnętrznego lub zewnętrznego otoczenia organizacji. Do ważnych zadań lidera należy umiejętność włączania takich jednostek w pracę grupy. Jego rola polega również na koordynacji realizacji poszczególnych zadań, czyli spajaniu efektów prac zespołu, niż na tradycyjnie pojmowanym zarządzaniu. Ważne jest, by menedżer zostawiał zatrudnionym swobodę decydowania w wyborze narzędzi służących do realizacji powziętych celów. Początkowym zadaniem lidera jest zaproponowanie, a następnie wspólne utworzenie z zespołem kanałów komunikacyjnych. Preferowaną formą przepływu informacji, a nawet decyzji, są kontakty bezpośrednie między zainteresowanymi stronami. Wyniki takich konsultacji mogą być następnie przedstawione liderowi w celu dopracowania szczegółów realizacji przedsięwzięć poszczególnych osób. Przyczyni się to w znacznym stopniu do skrócenia przepływu informacji, zapobiegnie jej zniekształceniu, zmniejszy chaos informacyjny wśród członków grupy.

Zagrożeniem, z jakim organizacje zatrudniające zdolnych, ambitnych liderów i członków zespołów muszą się liczyć, jest wypalenie zawodowe w konsekwencji prowadzące do absencji, spowodowane czynnikami o podłożu stresogennym. Zatrudnieni, angażując się w realizację powierzonych projektów, zazwyczaj uruchamiają wszystkie pokłady energii. Osoby pracujące jednocześnie przy zbyt dużej liczbie przedsięwzięć lub przy ograniczeniach czasowych, finansowych czy tych związanych z zasobami ludzkimi są w większym stopniu narażone na sytuacje stresowe. Prowadzić to może do długoterminowej absencji w pracy wynikającej ze schorzeń o podłożu psychicznym oraz zwiększonej fluktuacji zatrudnionych. Światowa Organizacja Zdrowia uznała stres za „chorobę XXI dotykającą między innymi młodych, zdolnych i ambitnych pracowników”¹⁶. Zaawansowane stosowanie narzędzi teleinformatycznych w pracy niweluje w znacznym stopniu zmęczenie fizyczne, ale poziom stresu psychicznego wzrasta. Zwiększa się presja

15 J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menadżerskie*, Poltex, Warszawa 2010, s. 19–20.

16 http://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/ [dostęp: 5.12.2017].

wymagań dotyczących przymusu posiadania przez pracowników: kompleksowej wiedzy, umiejętności sprawnej realizacji zadań oraz elastyczności zachowań w stosunku do grupy. Lider, kierując zespołem, winien pamiętać o założeniach koncepcji równowag praca – życie. Realizacja złożonych projektów, przy ograniczonych ramach czasowych, niejednokrotnie wymaga od zatrudnionych pozostawania po godzinach w biurze, kończenia obowiązków w domu czy permanentnej dostępności dla innych nawet w porach wieczornych poprzez urządzenia wirtualne, aplikacje i powiadomienia. Należy pamiętać, że długotrwały stres, napięcie lub nieustanna gotowość do wykonywania obowiązków w dłuższej perspektywie przyniesie więcej negatywów niż korzyści. Osoby zaczną z większą niechęcią podchodzić do wykonywanych zadań, częściej chorować lub wręcz unikać innych zatrudnionych. Jak pisze S. Borkowska, o równowadze na linii praca–życie można mówić, gdy praca nie zawłaszcza życia pozazawodowego oraz gdy życie pozazawodowe nie dzieje się jej kosztem¹⁷.

Zauważalnym problemem pojawiającym się w organizacjach jest wypalenie zawodowe. M. Leiter i Ch. Maslach opisali ten fakt jako „psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonania osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób”¹⁸. Osoby z zaawansowanymi kwalifikacjami posiadają również wysoki poziom motywacji, identyfikują się z wykonywanymi zadaniami i niejednokrotnie są one dla nich egzystencjalnym sensem życia. W sytuacji, gdy nie są w stanie zdobyć wyznaczonych celów, stają się nieusatsfakcjonowani z własnej pracy i zaczyna się u nich proces wypalenia zawodowego. Dzieje się tak również, gdy zadania im zlecone są przewidywalne i powtarzalne¹⁹.

Praca w organizacjach zespołów wiedzy przyczynić się może do minimalizowania występowania wyżej opisanego zjawiska. Ze względu na sposobność jednoczesnego kooperowania z różnymi grupami zmniejszane jest zagrożenie popadnięcia przez zatrudnionych w rutynę i znużenie. Zwiększanie kompetencji umożliwia im sposobność wyboru ofert realizacji projektów, które są interesujące i satysfakcjonujące. Praca w zmieniających się okolicznościach oraz kontakty z różnorodnymi osobami też w dużym stopniu mogą zmniejszać występowanie tych negatywnych zjawisk, które wpływają na poziom motywacji zatrudnionych.

Trudnością w kierowaniu pracownikami wiedzy jest stworzenie i implementowanie właściwych miar oceniających rezultaty ich pracy, ze względu na jakościowy charakter działalności. Nie można posługiwać się np. czasem realizacji zadań jako

17 S. Borkowska, *Praca i życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Warszawa 2004, s. 54.

18 M. Leiter, M. Maslach, *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*, Jossey Bass, San Francisco 2008, s. 15.

19 M. Chmura, *Znaczenie zachowania balansu praca – życie dla syndromu wypalenia zawodowego*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach*, red. E. Jędrzych, J. Lendzion, Politechnika Łódzka, Media Press, Łódź 2010, s. 166.

miernikiem oceny, a nakłady intelektualne nie są zawsze wprost proporcjonalne do przyrostu efektów. Również pracy o charakterze intelektualnym nie można sztywno odwzorować w określonej sztamie lub użyć danego wzorca.

Zmiany gospodarcze, nowa wiedza oraz przekształcenia wewnątrzorganizacyjne współczesnych organizacji obligują liderów do konstruowania i wprowadzania nowych systemów motywowania. Zwiększają one szanse na podwyższenie stopnia jakości wykonywanej pracy oraz powodują pozytywne nastawienie osób do realizacji zleconych zadań. Rezultatem ich stosowania jest chęć doskonalenia się kadry oraz zmniejszenie fluktuacji i absencji w pracy. Członkowie organizacji zespołów wiedzy to w dużej mierze wykształceni specjaliści, władający językami, którzy znają wzorce pracy w innych krajach.

Dlatego też liderzy w procesach ich motywowania winni szukać impulsów (posługując się np. piramidą A. Masłowa), głównie w potrzebie szacunku i samorealizacji, ze względu na fakt, że pierwsze elementy z piramidy zostały już w dostatecznym stopniu zaspokojone. Śledząc badania M. Smoleń, można odnaleźć potwierdzenie tych przypuszczeń. Stwierdzono w nich, że dla osób dysponujących podstawowym, zawodowym i średnim wykształceniem najistotniejsza jest stałość zatrudnienia oraz odpowiedni poziom zarobków. Zatrudnieni posiadający studia wyższe i dalsze dyplomy uplasowali jako priorytet potrzebę samorealizacji i poczucia wartości wykonywanych obowiązków, a w dalszej kolejności satysfakcję z dóbr materialnych oraz społeczne środowisko pracy²⁰.

W przeprowadzeniu pracami zespołów istotne jest wdrażanie idei upowszechniającej i przyczyniającej się do dzielenia się wiedzą oraz wzajemnego wsparcia w wykonywanych obowiązkach. Pozytywnie oddziałuje nagradzanie pracowników nie tylko za indywidualne osiągnięcia, ale za pomoc i uczenie innych. Lider winien wyróżniać tych zatrudnionych, którzy w znaczący sposób przyczynili się do rozwoju całego zespołu, jak i pojedynczych osób. To podejście niweluje bariery związane z dzieleniem się własnymi doświadczeniami z obawy przed utratą zajmowanego stanowiska, prestiżu lub niezauważaniem poniesionych wysiłków. Sprzyja ono również propagowaniu kultury organizacyjnej opartej na zasadach dzielenia się wiedzą i pomocy w wykonywaniu obowiązków.

Rotacja stanowisk pełni ważną rolę w pogłębianiu wiedzy, jak i doświadczenia zatrudnionych. Stanowi ona również funkcję motywującą, która przeciwdziała rutynie i wypaleniu zawodowemu. W dłuższym horyzoncie przyczynia się do możliwości promocji na wyższe stanowisko. Jednakże rotacja może być aplikowana w organizacjach zespołów wiedzy w ograniczonym zakresie. Osoby tam zatrudnione posiadają niejednokrotnie bardzo specjalistyczne kwalifikacje i niełatwe jest wprowadzenie cyrkulacji stanowisk z uwagi na mnogość zadań wymagających

20 M. Smoleń, *Motywacja czynnika osobowego w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Gospodarka oparta na wiedzy*, z. 10, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2007, s. 623.

pogłębianych, unikatowych kompetencji. Tacy zatrudnieni będą raczej zainteresowani partycypacją w projektach w różnych organizacjach w charakterze doradców lub ekspertów.

Przewodząc pracom, lider winien pamiętać o stosowaniu w szeregach zespołu koncepcji empowermentu. Przyczynia się ona do aktywizacji członków, poprzez umożliwienie im uczestnictwa w procesach planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania pracy. Podstawą skutecznego przywództwa jest słuchanie i myślenie, jak można razem osiągnąć powzięte cele, a nie dyrektywne forsowanie i egzekwowanie niesubordynacji. Wzrost zaangażowania osób powoduje zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu.

Wdrażanie tej koncepcji przyczynić się może do:

- polepszenia poziomu wydajności i efektywności pracy,
- wzrostu zaangażowania zatrudnionych w pracę organizacji,
- lepszej samokontroli pracowników,
- szybszej reakcji na zamiany,
- poszerzania kompetencji członków zespołu,
- minimalizowania stresu powiązanego z kontrolą przełożonych,
- elastycznego dostosowania się do zmian
- zwiększenia poziomu zaufania pomiędzy liderem a członkami zespołu.

Im organizacje zespołów wiedzy są mniej jednolite, tym bardziej rośnie w nich zapotrzebowanie na liderów, którym nie są obce kanony zarządzania różnorodnością w kierowaniu pracami grupy. Winni oni wykazywać się znajomością postaw, zachowań i przyzwyczajęń różnych kultur oraz umiejętnością właściwego dopasowania się do zbioru osób tak, by móc wykorzystać efekt synergii i komplementarności ich pracy.

Lider, przewodząc grupie, nie powinien ujednolicać stylu pracy członków zespołu według kryteriów przyjętych np. w USA czy Anglii. Prowadzi to do kalifornizacji sposobu wykonywania obowiązków. Różnorodność osób należy traktować jako mocną stronę organizacji oraz szansę na stanie się innowacyjnym i kompetentnym. Z drugiej jednak strony menedżer takiego zespołu musi monitorować tę dywersyfikację cech zatrudnionych, by nie stała się ona przyczynkiem nieporozumień, opieślności czy „parasolem ochronnym” dla rzekomej dyskryminacji pracowników.

3.3. Źródła powstawania konfliktów

Pojawianie się sytuacji konfliktowych w organizacjach zespołów wiedzy jest nieuniknione. Zaangażowane osoby mają różne potrzeby, wartości czy cele. Prowadzi to do braku lub niewłaściwej komunikacji, która wpływa z kolei na prawidłowość i szybkość podejmowanych decyzji mogących zakłócić funkcjonowanie podmio-

tu. Istnieje więc konieczność stałej obserwacji nieporozumień, a w razie konieczności kontroli ich przebiegu. Jednakże całkowity brak konfliktów w zespołach jest nienaturalny i blokuje w pewnym stopniu jego rozwój i twórcze myślenie.

Definiując konflikt, opisuje się go jako szczególny rodzaj interakcji, który charakteryzuje się próbami ograniczania, przymuszania czy fizycznego napastowania, a także oporem i odwetem skierowanym przeciw owym próbom²¹.

Źródeł nieporozumień w opisywanych organizacjach upatrywać należy w:

- dostępności zasobów – dzielenie zasobów może powodować konflikty, gdy członkowie zespołu rywalizują o ich jak największą część lub gdy są one dystrybuowane bez ogólnie dostępnej wiedzy co do sposobu ich podziału lub gdy ich dysponent faworyzuje wybrane osoby kosztem innych zatrudnionych;
- rozbieżnościach w celach – organizacje angażujące w pracę różne zespoły, składające się z wysokiej klasy specjalistów, winny zapobiegać nieporozumieniom wynikającym z konfliktu interesów poszczególnych grup lub osób. Pracujące zespoły mogą mieć odmienne priorytety i cele, pomimo istniejącej zgodności co do realizacji misji całej organizacji;
- zależnościach w pracy – konflikty takie pojawiają się ze względu na współzależność między poszczególnymi zespołami, gdy np. rozpoczęcie pracy jednej grupy determinowane jest sfinalizowaniem projektu przez inną;
- różnicach interpersonalnych – mogą wpływać negatywnie, gdy osoby reprezentują odmienne poglądy, postawy, zasady czy przekonania;
- prowokowanych sytuacjach konfliktowych – są one inicjowaniem dla podniesienia poziomu zaangażowania osób i zwiększenia efektywności ich działań;
- błędnej komunikacji – dotyczy ona zarówno jednego zespołu, jak również obiegu wiadomości między różnymi grupami. Nieokreślone, niedoprecyzowane kanały przepływu informacji i decyzji prowadzą do przekłamywania, zatajania, opóźniania czy nawet nieotrzymania ważnych danych;
- wprowadzaniu zmian – wiążą się one z zaburzeniem balansu pracy i wypracowanego porządku wewnątrz zespołu²²;
- złym doborze członków zespołu z punktu widzenia kompetencji – wpływa to negatywnie na spójność i komplementarność pracy;
- różnorodności pracowników z punktu widzenia pochodzenia, wyznawanej religii, rasy, wieku, płci etc. – tak duża dywersyfikacja cech zatrudnionych szczególnie na początku może utrudniać prawidłową pracę, komunikację czy akceptację wyznaczonych celów;

21 D. Katz, R. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley and Sons, New York 1978, s. 615.

22 J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 215–221.

- braku osobistego kontaktu – sytuacja ta dotyczy osoby pracującej w formie zdalnej. Prowadzić ona może do nieporozumień związanych z niedopowiedzeniami, nieznaną wzajemną zatrudnionych, utrudnionym monitorowaniem efektów pracy czy niewłaściwymi sposobami motywowania członków zespołu;
- nieznaności w wystarczającym stopniu języka wiodącego w grupie. Przed każdym spotkaniem zespołu należy przedstawić agendę jego przebiegu. Pozwala ona poznać tematykę, jaka będzie poruszana, i lepsze przygotowanie osób. Protokół pozebraniowy jest również narzędziem dostarczającym szczegółową, profesjonalną i pełną wersję jego przebiegu.

Osoby zajmujące stanowiska liderów zespołu powinny starać się nie dopuszczać do niekontrolowanych sytuacji konfliktowych, a w razie ich pojawienia się umiejętnie je monitorować i rozwiązywać. Zapobieganie występowaniu sporów wymaga zrozumienia prawidłowości rządzących postępowaniem ludzi, kształtowania się stosunków między nimi oraz znajomości samego siebie i środowiska, w którym dany podmiot funkcjonuje. Wszystkie te czynniki wpływają na łatwość planowania działania i przewidywania zachowań innych osób²³.

W organizacjach zespołów wiedzy czynnikiem utrudniającym zażegnanie konfliktów jest to, że rzadziej można działać w oparciu o znane wzorce i rozwiązania. W grupach, w których praca jest powtarzalna, a wręcz sztamowa, pewne przyjęte schematy działania sprawdzają się wielokrotnie. W opisywanych podmiotach wskazane może być za każdym razem inne działanie ze względu na nowe, dotąd nieznanie okoliczności. Wybór odpowiednich rozwiązań zależy od: lidera zespołu – jego chęci, zdolności, doświadczenia, jak i od specyfiki zadań, liczby osób zaangażowanych w pracę zespołu, występujących różnic interpersonalnych, reprezentowanych postawach czy istniejących odmiennościach religijnych, kulturowych itp.

Podczas stosowania wirtualnych narzędzi przesyłania wiadomości nie jest możliwe obserwowanie i przekazywanie informacji niewerbalnych. Jak podają C. Garton i K. Wegryn, w komunikowaniu się osób i zespołów 80% wiadomości stanowią te o charakterze niewerbalnym²⁴. Wizualne aspekty komunikacji, tj. kontakt wzrokowy, wyraz twarzy czy gesty, przyczyniają się do tego, jak osoby są odbierane przez innych. Pomóc to może także niektórym zatrudnionym w lepszym zapamiętywaniu treści rozmów²⁵. Wirtualizacja pracy spowodowała izolację zatrudnionych, co przyczyniać się może do niewłaściwej realizacji wspólnych celów, niechęci do dzielenia się wiedzą i informacjami, braku wzajemnej pomocy i utrudnieniach w budowaniu zaufaniu między członkami zespołu.

23 S. Gertsman, *Psychologia na co dzień*, Książka i Wiedza, Warszawa 1973, s. 239–243.

24 C. Garton, K. Wegryn, *Managing...*, s. 248.

25 M. Chmielewski, *Delivering Business Presentation – a ninter cultural perspective*, [w:] *Marketingowe źródła uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w działalności nowoczesnych podmiotów gospodarczych*, red. M. Al-Noorachi, SWSPiZ, Łódź 2011, s. 37; J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 160–161.

Gdy zespół stanowią osoby zatrudnione stacjonarnie oraz składa się on z telepracowników, należy pamiętać, by traktować poszczególnych członków sprawiedliwie i nie wyróżniać tych, których spotyka się na co dzień (lub odwrotnie: większe wymagania stawiane są wobec tych pracujących tradycyjnie niż mobilnie). Ogólnodostępne winny być kryteria oceny zatrudnionych. Monitorować również należy, czy nie tworzą się przez to antagonistycznie nastawione do siebie podgrupy. Lider w swoich obowiązkach musi znajdować czas dla osób pracujących zdalnie, poprzez utrzymywanie z nimi odpowiedniej komunikacji. Konflikty występują również w przypadku, gdy wszyscy zaangażowani w pracę zespołu zamieszkują różne miejsca na świecie. Trudniej jest wówczas dostrzec początkowe symptomy nieporozumień. Zadaniem menedżera jest pomoc w łagodzeniu tych napięć, wcielając się w rolę np. mediatora podczas negocjacji.

Jakość komunikacji wewnątrz zespołu jak również pomiędzy grupami oraz organizacją wpływa na atmosferę pracy, która przekłada się bezpośrednio na zadowolenie, osiągane wyniki oraz współpracę pomiędzy komórkami. Dobrze zaprojektowana i przeprowadzona minimalizuje pojawianie się konfliktów wewnątrz grupy.

Do najważniejszych błędów komunikacji w zespole można zaliczyć:

- koncentrację decyzji na najwyższym szczeblu. Wydłuża ona proces podejmowania decyzji i przepływu informacji oraz działa demodulacyjnie na zatrudnionych;
- niekonstruktywną krytykę, uwypuklającą tylko słabe strony pracownika oraz ułomności jego charakteru. Powoduje ona niechęć zatrudnionych do angażowania się w pracę zespołu, spadek motywacji w inicjowaniu nowych rozwiązań czy awersje w kierunku innych osób, którzy zdaniem zatrudnionych nie są poddawani takim ocenom. Należy również przygotować się rzetelnie, chcąc przekazywać ważne informacje;
- brak otwartych rozmów, w zamian zapropagowanie plotek, niedomówień, unikanie kontaktu. Sytuacje te skutkują brakiem chęci rozwiązania pojawiających się problemów, ich nawarstwianiem się, przekrzywieniem informacji, co prowadzi finalnie do sytuacji konfliktowych. Należy inicjować spotkania osobiste całego zespołu o charakterze formalnym i nieformalnym. Lider winien również systematycznie komunikować się z całą grupą i poszczególnymi osobami;
- brak informacji zwrotnej, czyli spostrzeżeń, uwag, porad dotyczących pracy innych. Zatrudnieni lepiej funkcjonują i mniej popełniają błędów, gdy ich praca jest na bieżąco komentowana. Opinie takie to codzienny element kooperacji, odnoszące się do konkretnych zachowań czy działań, przekazywane bezpośrednio po występujących zdarzeniach;
- niespójne komunikaty werbalne i niewerbalne, czyli rozmówca co innego przekazuje słowami, a co innego gestami, mimiką czy zachowaniem przestrzennym;

- nieskonkretyzowane oczekiwania, brak wyznaczanych celów i zakresu obowiązków. Przyczynia się to do zwiększenia stopnia niepewności zatrudnionego, dotyczącej zrozumienia wymagań stawianych przez przełożonych. Sytuacja ta również skutkuje konfliktami przy ocenie sprawiedliwości podziału obowiązków czy odpowiedzialności za wykonywane zadania;
- brak informacji na temat strategii i założeń organizacji, co wpływa na zmniejszenie poziomu integracji zatrudnionych z podmiotem. Pracownicy, nie znając celów organizacji, gorzej planują i wypełniają zadania;
- podział nagród według kryteriów osobistych, a nie merytorycznych, co wpływa na tworzenie się zespołów i osób „preferowanych” przez przełożonych kosztem innych zdolnych i angażujących się pracowników. Prowadzi to do spadku jakości wykonywanej pracy, nieporozumień lub całkowitego wycofania się zatrudnionych z działań w organizacji;
- brak słuchania innych, przerywanie bowiem wypowiedzi może doprowadzić do zdeformowania przekazywanej informacji, zniechęcenia rozmówcy. Należy aktywnie słuchać, dopytując się o rzeczy niezrozumiałe;
- nieufność w stosunku do osoby komunikującej wynika z braku wiedzy na temat jego uczciwości, zamiarów czy niskiego stopnia wzajemnych więzi. Niwelowanie tej bariery polega na procesie budowania zaufania w organizacji, co jest czasochłonne, bazuje na wzajemnym poznaniu się i nabytych doświadczeniach w relacjach z innymi;
- występujące szумы, czyli czynniki powodujące zakłócenia, zamieszanie, gorszy odbiór. Należy te negatywne aspekty wynikające z hałasu, złego rozmieszczenia przestrzennego, braku technicznych zasobów eliminować lub dostosować sposób komunikacji do panujących warunków²⁶.

3.4. Praca zdalna warunkiem działania zespołów wiedzy

Współczesne tendencje na rynku pracy i wymagania gospodarcze powodują trudności w pogodzeniu działań pracowników na tle rodzinnym i zawodowym. Oczekiwania rosną w stosunku do zatrudnionych, by nieustannie pogłębiali już zdobyte kwalifikacje oraz pracowali z zaangażowaniem i dyspozycyjnością. Organizacje zespołów wiedzy zatrudniają specjalistów jednocześnie wykonujących zadania dla różnych podmiotów. Niemożliwe byłoby ich zatrudnienie w każdej jednostce na

26 M. Pawlikowska-Orszta, *Skuteczny menedżer. Czego nie uczą w szkole o zarządzaniu ludźmi*, Edgard, Warszawa 2015, s. 180.

podstawie tradycyjnego etatu, który obejmuje pełny wymiar czasu, w stałych godzinach, świadczonych w siedzibie pracodawcy pod jego bezpośrednim nadzorem.

Od wysokiej klasy pracowników oczekuje się znajomości specyfiki zleconych zadań bez wcześniejszych szczegółowych instruktaży. Z. Antczak podkreśla, że organizacje upatrują sposobności minimalizowania kosztów poprzez ograniczenie liczby tradycyjnych etatów przy jednoczesnym zapewnieniu zasobu kwalifikacji niezbędnych do ciągłości jego funkcjonowania. Ich dopełnianiem są pracownicy kontraktowi o określonych kompetencjach potrzebnych tylko na czas realizacji projektu²⁷.

Elastyczne formy zatrudnienia ułatwiają działanie w zmieniających się warunkach i umożliwiają przemieszczanie się zatrudnionych, jak również stwarzają pożądane warunki pracy umożliwiające łączenie życia prywatnego z zawodowym.

Elastyczne formy zatrudnienia dotyczą w pierwszym rzędzie atypowych stosunków pracy. W tym opisie zawierają się zadania charakteryzujące się elastycznością czasu i miejsca wykonywania zleconych obowiązków. Wykonywane są one często poza siedzibą organizacji i w niepewnym wymiarze godzinowym. Charakterystycznym aspektem jej wdrażania są limitowane świadczenia pracownicze, np. socjalne. Termin „elastyczność” (dotyczący rynku pracy) oznacza możliwości adaptacyjne zatrudnionych, w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, do nowych warunków pracy czy innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Elastyczność może obejmować różne obszary, jak: czas pracy, forma prawna zatrudnienia, miejsce wykonywanych obowiązków, rodzaj wynagrodzenia, stosowane narzędzia oraz sposób organizacji pracy.

Czynniki oddziałujące na funkcjonowanie i rozwój elastycznego rynku pracy to:

- a) elastyczność zatrudnienia – umożliwia przystosowanie poziomu angażów w zależności od występującego popytu ze strony pracodawców;
- b) elastyczność finansowa – wysokość wynagrodzenia jest dopasowana do ogólnej kondycji finansowej rynku;
- c) elastyczność funkcjonalna, międzyorganizacyjna – pracownicy mogą wykonywać różne zadania wewnątrz jednej organizacji lub w paru równolegle;
- d) elastyczność czasu pracy – możliwość dostosowania czasu pracy zależna od: złożoności zadania, liczby zaangażowanych osób czy zbliżających się terminów realizacji projektu;
- e) elastyczność przestrzenna – wybór miejsca świadczenia pracy nie jest ściśle określona i może być uzależniona np. od preferencji wykonawcy zlecenia.

Wśród najczęstszych form elastycznego zatrudnienia występują:

- telepraca – wykonywanie obowiązków poza siedzibą organizacji i przesyłanie pracy za pomocą nowoczesnych rozwiązań informatycznych;
- praca tymczasowa – realizowanie zadań o charakterze sezonowym, doraźnym lub okresowym;

27 Z. Antczak, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcji personalnej w świetle badań*, Antykwa, Warszawa-Kłuczbork 2004, s. 99–100.

- praca w niepełnym wymiarze czasu pracy – dotyczy bezterminowego świadczenia zadań w czasie krótszym niż przyjęto w przepisach prawa, branżowych umowach zbiorowych lub istniejących w danej organizacji normach czasu pracy;
- samozatrudnienie – podejmowanie działalności gospodarczej na własny rachunek;
- zatrudnienie na czas określony – na potrzeby realizacji kontraktu, który ma z góry ustalone ramy czasowe;
- zatrudnienie na czas wykonania określonej pracy – jest ono podobne do angażu na czas określony, z tym że nie określa się w niej limitów czasowych, lecz pożądaný efekt zleconego zadania;
- ruchomy czas pracy (*flexitime*) – możliwość wyboru terminu wykonywanych obowiązków w zakresie ich rozpoczęcia i zakończenia, przyjętego u danego pracodawcy (np. zatrudniony ma wybór rozpoczęcia zadań między 7 a 10 i jej skończenia między 15 a 18 tak, by zachować ośmiogodzinny czas pracy w ciągu dnia);
- kumulowanie godzin pracy (*compressedhours*) – zatrudniony ma możliwość pracowania w wybrane dni tygodnia, ale za to jego dzień roboczy jest wydłużony tak, by sumarycznie spełnić wymagania dotyczące wypracowania liczby godzin obowiązujących w danej organizacji;
- dzielenie się pracą (*jobsharing*) – rozdzielanie godzin pracy między dwóch lub więcej zatrudnionych, którzy razem odpowiadają za dane stanowisko pracy²⁸.

Wdrażając do organizacji elastyczne formy zatrudnienia, ważne jest sprecyzowanie potrzeby zastosowania takich rozwiązań, wynikających z określonych problemów organizacyjnych, sygnałów płynących od pracowników czy obserwacji rozwiązań stosowanych przez konkurencję²⁹.

Posługując się art. 67 kodeksu pracy, telepraca to zadania wykonywane regularnie poza siedzibą organizacji, przy wykorzystaniu środków komunikacji informatyczno-elektronicznych³⁰. Jej zadaniem jest uelastycznienie warunków zatrudnienia umożliwiające zatrudnionym odejście od sztywnych reguł organizacji pracy. Oprócz walorów motywacyjnych telepraca umożliwia podejmowanie aktywności zawodowej przez osoby niepełnosprawne, przebywające na urlopie wychowawczym czy kobiety w ciąży. Ma ona takie same cechy jak tradycyjny stosunek pracy, tj. odpłatność, osobiste świadczenie i zależność na linii pracodawca–pracobiorca.

28 *Elastyczne formy pracy poradnik dla pracowników*, www.efz_dla_pracownikow.pdf [dostęp: 18.12.2017].

29 I. Kalinowska, *Elastyczne formy zatrudnienia*, Informator, Warszawa 2014, s. 8.

30 Art. 67 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (tekst jednolity: Dz.U. 1998, nr 21, poz. 95 z późn. zm.).

Wyróżnić można następujące rodzaje telepracy:

- domowa (*home-basedteleworking*) – jest ona najczęściej spotykana, świadczona w prywatnym domu czy mieszkaniu zatrudnionego;
- zamienna – realizowana na przemian w domu i biurze, np. dwa dni w tygodniu w placówce a trzy dni poza jej siedzibą.

W ramach telepracy wykonywanej poza siedzibą organizacji i domem wyróżnia się:

- telepracę świadczoną w telecentrum (*teleworking form remoteoffices*) – są to miejsca usytuowane w znacznej odległości od organizacji, które mogą być własnością tego podmiotu lub innej jednostki, prowadzącej telecentrum jako działalność gospodarczą;
- telepracę mobilną (*mobile telework*) – dzięki wykorzystaniu sprzętu teleinformatycznego pracownik może być mobilny przestrzennie i wykonywać swoją pracę w miejscu, w którym aktualnie przebywa – lotnisko, kawiarnia, pociąg;
- telechatki (*telecottage*) – są to telecentra usytuowane na obszarach wiejskich. Dzięki nim osoby, które mają ograniczony dostęp do firm usytuowanych na obszarach zurbanizowanych, mogą podwyższać poziom kwalifikacji zawodowej³¹.

Telepraca jest korzystna dla organizacji zespołów wiedzy z punktu widzenia pracodawców i pracowników. Istnieje możliwość zmniejszenia kosztów zatrudnienia związanych z organizacją i utrzymaniem oraz modernizacją miejsc pracy członków zespołu. Redukowane są wydatki, ponieważ telepracownicy z reguły rozliczani są za realizację konkretnych projektów. Ten system jest również motywatorem dla zatrudnionych, powodując większą efektywność ich działań i chęć angażu w dane zlecenie. Umożliwia on również pozyskanie osób z pożądanymi, wysokimi kwalifikacjami, którzy mogliby być nieodstępni przy tradycyjnej ofercie zatrudnienia (szczególnie minimalizowana jest tu bariera przestrzenna). Ekspersi mają możliwość funkcjonowania w kilku zespołach wiedzy równocześnie. Zmniejszona jest również liczba absencji powodowana problemami zdrowotnymi. Telepraca umożliwia również łączenie aktywności zawodowej z domową oraz wprowadzenie elastycznego czasu pracy³².

Oczywiście należy mieć również na uwadze zagrożenia płynące z telepracy, jak: mniejsza kontrola nad członkami zespołu, koszty związane z wyposażeniem poszczególnych osób, brak lub minimalne kontakty międzyludzkie, utrudniające prawidłowe ewoluowanie zespołu, dysonans na granicy praca zawodowa – życie prywatne, gorsza komunikacja między zatrudnionymi, awarie sprzętu uniemożliwiające przesyłanie efektów pracy.

31 B. Kurkus-Rozowska, M. Konarska, *Telepraca – szanse, korzyści, uciążliwości*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2002, nr 5, s. 22–23.

32 E. Strońska, *Telepraca jako forma zatrudnienia i organizacji pracy*, SWSPiZ, Łódź 2010, s. 18.

Wydaje się jednak, że pozytywne aspekty przewyższają w dużej mierze negatywy. Poza tym w dobie wirtualizacji, zacierania granic, wysokich oczekiwań ze strony zatrudnionych telepraca jest systemem nieuniknionym i organizacje winny w jak najlepszym stopniu się do niej przygotować i, mając na uwadze wymienione zalety, ją propagować.

3.5. Wirtualizacja pracy zespołów

Wirtualizacja pracy jednostek, zespołów czy całych organizacji jest czymś naturalnym. Jej walorem jest możliwość szybszego przesyłania danych, sprawniejsza komunikacja czy lepszy dostęp do informacji z różnych zakątków globu. Aspektem niezbędnym w pracy wirtualnej i komunikacji formalnej i nieformalnej w organizacjach zespołów wiedzy są nowoczesne urządzenia i rozwiązania teleinformatyczne. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy:

- telefony, smartfony – pomagają one w prowadzeniu działalności, poprzez możliwość pisania i edycji dokumentów, wideokonferencje, aplikacje umożliwiające zarządzanie czasem, pomoc w ustalaniu priorytetów w pracy, organizację pracy etc.;
- audiokonferencje/wideokonferencje – przeprowadzane częściej za pomocą komputerów stacjonarnych lub laptopów umożliwiających szybkie przesyłanie i odbieranie danych o większej pojemności, w czasie rzeczywistym wśród przestrzennie rozmieszczonych członów zespołu;
- czaty – ich zadaniem jest przekazywanie tekstu, obrazu między sporą liczbą uczestników w czasie realnym;
- poczta elektroniczna – możliwość przesyłania/odbioru testów, obrazów dźwięków niezależne od lokalizacji. Warunkiem jest posiadanie np. smartfona z łączem internetowym. Nie ma jednak gwarancji, że odbiorca odczyta od razu wysłane do niego dokumenty;
- platformy elektroniczne, chmury internetowe – są to narzędzia umożliwiające wgląd członków zespołu w wyniki codziennych aktywności zatrudnionych. Przechowywane są w niej dokumenty (bazy danych), informacje, które przesyłają pracownicy i do których dostęp mają wszyscy zatrudnieni, a wybrani mogą również je edytować. Jest to również miejsce pozwalające na wymianę podglądów czy sprawdzenie planowanej działalności innych członków grupy;
- intranet – wewnętrzna sieć informatyczna danej organizacji, wykorzystująca programy stworzone tylko dla niej, a umożliwiająca np. odczyt dokumentów, zamieszczanie informacji, kontakt z innymi pracownikami;

- portale społecznościowe – ogólnodostępne lub utworzone dla danej organizacji. Łączą one w jednym rozwiązaniu parę opcji, tj. chat, pocztę elektroniczną, forum dyskusyjne, informowanie o wydarzeniach³³.

Jak wspomniano przy opisywaniu telepracy, kontrola realizacji wykonywanych obowiązków w sposób zdalny może być utrudniona. Dlatego ważne jest, by podczas formowania zespołu ustalić zakres celów i obowiązków i wiążących się z nimi odpowiedzialności. Należy również uświadomić zatrudnionym, a potem przypominać im o istotności częstej komunikacji z zespołem oraz aktualizacji rezultatów własnej pracy. Przyjęte zasady przepływu informacji w danej grupie winny być jasno sprecyzowane i upublicznione. Określić należy np., które wirtualne zebrania są obligatoryjne dla wszystkich osób, a które skierowane do węższego grona. Członkowie zespołu winni wiedzieć, z kim kontaktować się na wypadek wystąpienia danego problemu, jak często aktualizować wyniki pracy, czy kto jest odpowiedzialny za dany etap zadania. Lider zespołu musi mieć na uwadze, że mogą być osoby, które potrzebują dodatkowych szkoleń z zakresu obsługi sprzętu teleinformatycznego. Zatrudnieni z kolei muszą być świadomi, że pomimo iż przesyłają swoją pracę zdalnie i nie są fizycznie w siedzibie organizacji, to nie mają prawa np. brać dodatkowych wolnych godzin w ciągu dnia i wykonywać swoje obowiązki z opóźnieniem, nie uczestniczyć w pracach. Rozwiązaniem może być ustalenie zasad obowiązujących w pracy zespołu, dotyczących czasu, w jakim zatrudniani winni odpowiedzieć na maile lub telefony. Dlatego dobrą metodą jest umieszczanie na platformach wirtualnych efektów pracy, które umożliwiają przełożonym i innym członkom grupy ich obserwację i analizę.

Warto zastanowić się nad cechami zespołu wirtualnego, które będą specyficzne dla takiej zbiorowości. Do najważniejszych należy zaliczyć:

- zatrudnieni mogą być rozproszeni geograficznie oraz mobilni przestrzennie;
- wyniki ich działań wysyłane są w formie wirtualnej;
- występuje ograniczony osobisty kontakt między poszczególnymi osobami;
- posługują się podczas wykonywanych zadań w sposób zawansowany nowocześnie technologią;
- osoby z danego zespołu mogą pracować równocześnie przy realizacji zadań dla różnych grup;
- cykl życia zespołu wirtualnego w porównaniu z jego tradycyjnym odpowiednikiem jest krótszy i skupia się w obrębie danego projektu. Po tym okresie grupa ulega często rozwiązaniu;
- przedmiotem pracy są: dane, informacje, wiedza;
- członkowie zespołu mają wspólny cel do realizacji;

33 K. Muszyńska, J. Swacha, *Wykorzystanie narzędzi komunikacji, współpracy i wymiany plików przez studentów kierunków informatyka i zarządzanie*, [w:] *Informatyka ekonomiczna*, EK, Wrocław 2014, s. 669–670.

- osoby zatrudnione mają większą możliwość i elastyczność decyzyjną w porównaniu np. z osobami pracującymi w zespole produkcyjnym.

Osoby wykonujące swoją pracę w różnych zespołach winny nie tylko posiadać wiedzę specjalistyczną, lecz również powinny wykazywać się innymi umiejętnościami. Pracują oni często w osamotnieniu i nie mogą polegać na innych przy rozwiązywaniu pojawiających się problemów. Wśród ważnych, pożądanych zdolności można wymienić:

- techniczne – pozwalające w realizowaniu codziennych zadań oraz pomagające w razie awarii sprzętu, aktualizacji danych, instalacji oprogramowania, konserwacji używanego sprzętu;
- z zakresu postaw autonomicznych – pozwalają one podejmować decyzje oraz rozwiązać zaistniałe problemy bez dodatkowej pomocy innych osób;
- dotyczące podstaw zarządzania – członkowie zespołu winni być świadomi ważności poszczególnych funkcji zarządzania, a w szczególności planowania, organizowania i kontrolowania. Ważne jest również posiadanie przez nich wiedzy teoretycznej i praktycznej z zakresu zarządzania czasem, ustalania priorytetów pracy, określania celów, analizowania postępów pracy;
- administracyjne – obejmują one umiejętność organizacji pracy oraz drobne zadania biurowe, archiwizacyjne, np. pisanie listów, ustalanie terminów i agendy zebrań.

Jednym z aspektów wpływających na właściwe funkcjonowanie i rozwój członków zespołu jest ich uczestnictwo w integracyjnych zajęciach poza pracą lub w czasie godzin roboczych. W przypadku pracy zdalnej jest to dodatkowo utrudnione. Należy jednak nie rezygnować ze wspólnej aktywności grupy i w miarę możliwości integrować pracowników. Można wybrać propozycje integracyjne online, które stymulują, mobilizują i spajają zespół, są to np. quizy, wędkarstwo, szachy, golf, basketball czy gry itp.

Wirtualizacja pracy w zespołach wiedzy umożliwia zatrudnianie osób o wysokich kompetencjach. Taki nowoczesny sposób realizacji zadań jest również narzędziem motywacyjnym. Organizacja jest postrzegana jako innowacyjna, przyjazna dla zatrudnionych, wychodząca naprzeciwko ich oczekiwaniom i potrzebom. Wirtualizacja pracy jest popularna, ponieważ głównym produktem, nad jakim pracują innowacyjne podmioty, zatrudniające specjalistyczne zespoły, to informacja i wiedza³⁴. Należy zastanowić się, jakie uwarunkowania są konieczne do wykonywania obowiązków w wyżej opisany sposób, a jakie są istotne, lecz nieobligatoryjne.

Warunki niezbędne. Wykonywane zadania nie są uzależnione bezpośrednio od udziału innych zatrudnionych. Pracownicy muszą dysponować sprawnym i odpowiednim sprzętem, programami, łączami, aplikacjami etc. Wykorzystywane urządzania winny być kompatybilne z funkcjonującymi w siedzibie organizacji czy u innych zatrudnionych w zespole. Istotne jest zapewnienie wysokiego bezpieczeństwa przekazu danych i informacji przesyłanych w obrębie danej grupy.

34 E. Drzewiecka, *Jak zatrudnić pracownika w formie telepracy*, „Gazeta Prawna” 2007, nr 193, s. 6.

Warunki dodatkowe. Aspektem znaczącym, jednakże nie niezbędnymi przy takiej współpracy, jest to, by ocena pracy członków zespołu bazowała na przesyłanych wynikach, a nie bezpośredniej obserwacji. Wskazane jest stosowanie zarządzania przez cele, gdzie zespoły są przede wszystkim punktowane za rezultaty wypracowanych zadań. Ważne jest wprowadzanie w szeregi grupy zasad empowermentu. Zatrudnieni wtedy sami mają możliwość decyzji o sposobie realizacji zadań, tj. doborze narzędzi i metod, zamianie kolejności wykonywanych czynności, a nawet partycypowaniu w wytyczaniu nowych celów częściowych i finalnych. Należy również zrozumiale określić i podzielić odpowiedzialności i obowiązki, by w momencie kontaktu tylko wirtualnego nie było to powodem dodatkowych nieporozumień.

Powyższe zestawy uwarunkowań winny uzupełniać się wzajemnie. Organizacja zespołu wiedzy, który chce właściwie funkcjonować i rozwijać się, nie może posługiwać się w swoim działaniu tylko czynnikami niezbędnymi. Sukces zespołu zależy od jego kreatywności, innowacyjności, a to coś więcej niż formalne wypełnianie obowiązków wynikających z pełnienia podstawowych funkcji na stanowisku pracy.

Rozdział 4

Czynniki rozwoju organizacji zespołów wiedzy

4.1. Koncepcja empowermentu źródłem wzmocnienia zespołów

Założenia koncepcji empowermentu (umacniania) można odnaleźć przede wszystkim w literaturze poświęconej zarządzaniu, a w szczególności nurtom zarządzania zasobami ludzkimi oraz związanymi z jakością. Pojęcie to nie cechuje się jedną obowiązującą definicją, co więcej, nieraz trudno uchwycić jego istotę i odróżnić od tradycyjnych technik menedżerskich. Jest ono wieloznaczne i różnie interpretowane, często bywając utożsamiane z delegowaniem uprawnień.

Umacnianie jest wielowymiarowym, długotrwałym procesem przekierowywania działań w zakresie przede wszystkim możliwości podejmowania decyzji i kontrolowania przez pracowników. Koncepcja empowermentu ma za zadanie budowanie i wzmacnianie samodzielności i autonomii zatrudnionych. Jej aplikowanie w szeregach pracowniczych przyczynia się do wydobywania z nich zaangażowania i zwiększenia aktywności na rzecz organizacji. Osoby stosujące te koncepcje winny ugruntowywać przekonanie wśród zatrudnionych, że stanowią oni dużą wartość dla podmiotu. Aby zespół działał w sposób skuteczny i efektywny, konieczne jest uprawnienie jego członków. Ważne jest, by „prawem do podejmowania decyzji dysponował ten, kto jest najbliższym klientowi i realizuje operacje ułożone w miejscu najbardziej sprzyjającym podejmowaniu danych decyzji”¹. Decydować powinny mieć prawo osoby lub zespoły, które posiadają właściwe dla danej sytuacji kompetencje w zakresie: wiedzy, doświadczenia i umiejętności. Działania te zmierzają do tzw. empoweringu pracowników – czyli ich wzmocnienia i usamodzielnienia dzięki stworzeniu kontekstu organizacyj-

1 J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 348.

nego kształtującego stateempowerment². Jest to stan bycia na płaszczyźnie psychologicznej zatrudnionych tym wyższy, im wyposażeni są oni lepiej w atrybuty samodzielności, autorytetu i kontroli. Przekazanie częściowej władzy poprzez przeniesienie uprawnień decyzyjnych poszczególnym zespołom i ich uczestnikom powoduje, że organizacje stają się bardziej konkurencyjne. Niezbędna w tym procesie jest właściwa postawa decydentów danego podmiotu, którzy winni całkowicie je popierać i propagować.

Delegowanie uprawnień natomiast oznacza przeniesienie/przydzielenie pracownikowi zadania do realizacji, za które jest on odpowiedzialny. Przełożony nie jest bezpośrednio zaangażowany w wykonanie danego zagadnienia. Zostaje ono jednak w obszarze nadzoru menedżera, który jest odpowiedzialny za osiągnięte wyniki końcowe przedstawione przez pracownika³. Podczas delegowania uprawnień duża część zaleceń jest narzucona „z góry” i zatrudnieni mają mniejszą elastyczność w podejmowaniu decyzji. Nie uczestniczą oni również we wszystkich etapach zarządzania, a jedynie tylko w wybranych fragmentach. Empowerment natomiast dotyczy wszystkich funkcji zarządzania, a mianowicie przejawia się w samodzielności pracowników w: planowaniu, organizowaniu, decydowaniu o sposobie wykonania oraz kontrolowaniu własnej pracy lub zespołu, do którego dany zatrudniony należy. Delegowanie uprawnień jest bardziej odpowiednie do stosowania w odniesieniu do pracowników zajmujących niższe stanowiska w strukturze organizacyjnej podmiotu. Uzasadniać należy to tym, iż prawdopodobieństwo popełnienia przez nich błędów, szczególnie w działaniach koordynujących, jest obarczone wtedy mniejszym stopniem ryzyka. Empowerment przewidziany jest natomiast dla pracowników posiadających szerszą wiedzę, większe doświadczenie, ponieważ zlecone zadania są bardziej kompleksowe i trudne. Różnice pomiędzy empowermentem a delegowaniem uprawnień zawarte są w tabeli 10.

Pojęcia te odróżnia również to, że delegowanie uprawnień aplikowane jest w większym stopniu w stosunku do jednostek, a empowerment do zespołów. Decyduje o tym złożoność problemów, rozległość tematyczna zagadnień i kosztowność projektów.

Działanie to wpływa motywująco na zatrudnionych, szczególnie na początku jego stosowania. Z biegiem czasu, gdy zadania będą powtarzalne, a pracownik nie będzie mógł wykazać się pomysłowością i odpowiedzialnością, staną się one dla niego rutynowymi obowiązkami, które nie mają wpływu poziom zaangażowania.

2 I. Marzec, *Empowerment pracowniczy w dążeniu do doskonalenia organizacji*, IEI, Warszawa 2007, s. 2.

3 B. Glinka, *Delegowanie uprawnień jako czynnik rozwoju małych przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2008, t. 16, nr 5, s. 102.

Tabela 10. Różnice pomiędzy empowermentem a delegowaniem uprawnień

Wyszczególnienie	Empowerment	Delegowanie uprawnień
Długość procesu	Bezterminowo – wpisane w filozofię i misję organizacji	Określone do wykonania zadania
Spektrum możliwości podejmowania decyzji	Szerokie	Wąskie
Kontrola	Dokonywana przez pracownika	Częściowo przez pracownika i przełożonego
Stopień samodzielności w wykonywaniu zadań	Wysoki	Średni/niski
Zaangażowanie pracownika	Wysokie	Średnie rutynowe
Możliwość samodzielnej modyfikacji etapu zadania	Tak	Nie
Motywuujące oddziaływanie na pracownika	Tak	Tak – szczególnie na początku
Kompetencje zatrudnionych	Wysokie	Średnie
Wykonawcy	Zespoły	Indywidualni pracownicy
Przekazanie władzy	Tak	Nie

Źródło: opracowanie własne.

Można stwierdzić, że delegowanie uprawnień ma jasno, z góry sprecyzowane zalecenia co do sposobu wykonywania, osoby realizującej cel, czasu potrzebnego na wykonanie⁴. Empowerment natomiast jest przede wszystkim filozofią zachęcającą zatrudnionych do rozwoju, zdobywania nowej wiedzy czy proponowania własnych rozwiązań. Ważne jest, by podczas wdrażania tych dwóch koncepcji nie delegować tylko obowiązków, ale przede wszystkim uprawnienia, odpowiedzialność i możliwości decydowania.

Empowerment oznacza zachęcanie osób do zwiększania zaangażowania przy podejmowaniu samodzielnych decyzji, planowania działań czy monitorowania właściwej realizacji podjętych założeń. Inaczej ujmując, zarządzający organizacjami winni stworzyć pracownikom warunki do przedstawienia w teorii i praktyce swoich pomysłów dotyczących sposobu realizacji zadań.

A. Wilkinson wylicza pięć rodzajów empowermentu. Według tego autora nie jest obligatoryjne występowanie ich równocześnie. Klasyfikacja obejmuje:

4 M. Dźwigoł-Barosz, *Delegowanie uprawnień jako metoda rozwoju kompetencji pracowniczych*, „Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie Politechniki Śląskiej” 2011, t. 59, s. 154.

- dzielenie się informacjami (*information sharing*),
- rozwiązywanie złożonych problemów (*upward problem solving*),
- autonomię w wykonywaniu zadań (*task autonomy*),
- kształtowanie postaw (*attitudinal shaping*),
- samozarządzanie (*self-management*)⁵.

Dzielenie się informacjami – obejmuje komunikację na linii przełożeni – podwładni oraz pracownicy między sobą. Udostępnianie informacji pozwala na lepsze zrozumienie założeń i celów organizacji. W dalszej kolejności działania te powodują zwiększenie zaangażowania pracowników w podejmowane czynności czy możliwość skoordynowania celów osobistych z przyjętymi przez podmiot. Ważne jest, by kanały komunikacyjne były jak najkrótsze, a najlepiej informacje przekazywać bezpośrednio. Zapobiega to zniekształceniu przekazywanych wiadomości oraz jest elementem motywacyjnym dla zatrudnionych, dzięki któremu czują się mniej anonimowo, są docenieni i wyróżnieni. Istotne jest umożliwienie zatrudnionym zgłoszenia uwag czy wątpliwości. Należy również zachęcać do poziomej komunikacji między członkami zespołu lub pomiędzy różnymi zespołami.

Rozwiązywanie złożonych problemów – zatrudnieni mają możliwość pracy nie tylko przy typowych, rutynowych działaniach, ale również w tych o bardziej złożonym charakterze. Mogą oni również poszukiwać i proponować ulepszenia. Pracownicy dzięki temu mają możliwość zaznajomienia się z całością i specyfiką całego projektu, a nie tylko z wybranymi jego fragmentami. Jeżeli nawet nie znają odpowiedzi na nurtujące ich pytania, to zdobyte doświadczenie może okazać się przydatne podczas innej sytuacji problemowej. Może okazać się również, że zostaną odkryte przy okazji inne nowe zdolności i umiejętności zatrudnionych. Jest to również sposobność do poznania różnych osób pracujących w danej organizacji.

Autonomia w wykonywaniu zadań – daje możliwość pracownikom podejmowania decyzji wykraczających poza standardowy zakres. Powoduje ona również poprawę czasu realizacji zadań, polepszenie ich jakości oraz działa motywująco na zatrudnionych. Zwiększenie autonomii pracowników przyczynia się do ich rozwoju, poprzez np. możliwość samodzielnego przydzielania zadań, wyboru sposobu ich wykonywania czy wprowadzania własnych norm monitorujących przebieg realizacji jakiegoś etapu.

Kształtowanie postaw – jest procesem długotrwałym, zmieniającym zachowania i skłonności zatrudnionych do reagowania w określony, pożądany sposób. Wynika z przyjętej i propagowanej kultury organizacyjnej. Ważne jest, by jej założenia nie stanowiły jedynie teoretycznych wywodów, ale były w praktyce wdrażane w pierwszym rzędzie przez przełożonych. Pożądanymi postawami i zachowaniami w koncepcji empowermentu jest zaangażowanie, zaufanie, otwartość, akceptacja oraz tolerancja.

5 A. Wilkinson, *Empowerment: theory and practice*, „Personnel Review” 1998, vol. 27, Issue 1, s. 47–49.

Samozarządzanie – stanowienie zasad i przekazywanie władzy nie może być przywilejem wybranych. Dużemu zaangażowaniu pracowników powinno towarzyszyć dzielenie się z nimi informacjami oraz ich uczestnictwo w podejmowaniu wielu decyzji.

Z lektury powyższych punktów wynika, że wymienione rodzaje empowermentu winny uzupełniać się. Jeżeli np. pracownik bierze udział w rozwiązywaniu złożonego problemu i ma mieć wpływ na jego finalne usprawienie, to powinien posiadać równocześnie autonomię co do sposobu podejmowania decyzji oraz winien otrzymać niezbędne informacje.

Korzyści i negatywy płynące ze stosowania koncepcji umocnienia można rozpatrywać z punktu widzenia pracownika, jak i organizacji. Często są to różnego rodzaju obawy zatrudnionych wynikające z braku informacji, złych wcześniejszych doświadczeń czy lęku przed nieznanym. Organizacje też mogą rozpatrywać tę koncepcję w kategoriach wad i zalet, co ma wpływ na podjęcie decyzji odnośnie do jej wprowadzenia w szeregach podmiotu.

Szanse/korzyści oraz bariery/negatywy zestawiono w tabeli 11. Zarządzający podmiotami winni przekazywać informacje dotyczące spektrum potencjalnych szans i barier empowermentu, by lepiej przygotować się do jego wprowadzania. Słuszną się wydaje również partycypacja zatrudnionych w konsultowaniu wad i zalet tej koncepcji, co już na wstępnym etapie jej aplikacji przyczyni się do: zwiększenia zaufania, poznania różnych osób, kształtowania pożądanych postaw czy niwelowania pojawiających się wątpliwości.

Tabela 11. Macierz szans i barier koncepcji empowermentu dla organizacji i pracownika

Wyszczególnienie	Szanse/Korzyści	Bariery/Negatywy
1	2	3
Pracownik	▪ Zwiększenie motywacji zatrudnionych ▪ zmiana reprezentowanych postaw ▪ podwyższenie poziomu zaangażowania ▪ zdobywanie doświadczenia ▪ odkrywanie nowych zdolności ▪ poprawa osiąganych wyników indywidualnych i zespołowych ▪ lepsza znajomość organizacji jako całości ▪ możliwość rozwoju kariery	▪ Niepokój przed nieznanym ▪ brak wzorców do naśladowania ▪ wady społeczne, np. konflikty w miejscu pracy ▪ obawa, czy pracownik poradzi sobie z nowym wyzwaniem ▪ poczucie zagrożenia pozycji w organizacji osób przekazujących władzę ▪ obawa przed krytyką i kompromitacją ▪ niechęć do podejmowania ryzyka ▪ potrzeba nieustającej kontroli przez przełożonych ▪ złe wcześniejsze doświadczenie dotyczące tej koncepcji

Tabela 11 (cd.)

1	2	3
Organizacja	▪ Efektywne wykorzystanie potencjału zatrudnionej kadry ▪ zwiększenie osiąganych wyników ▪ poprawa wizerunku firmy ▪ zwiększenie konkurencyjności organizacji ▪ powstawanie nowych pomysłów ▪ propagowanie kultury organizacyjnej związanej z dzieleniem się wiedzą	▪ Wysokie koszty związane z wprowadzeniem koncepcji ▪ wydłużenie czasu podejmowania decyzji ▪ długotrwały proces wdrażania ▪ brak zachęt do podejmowania wyzwania

Źródło: opracowanie własne.

J. Nowicka zaznacza, że współudział pracowników w zarządzaniu podmiotem jest ściśle powiązany z kulturą organizacji i stylami kierowania. Empowerment niesie za sobą konieczność przededefiniowania relacji przełożony – podwładny. W miarę wzrostu wymagań dotyczących jakości usług, produktów, szybkości reakcji czy innowacyjności współrzędzenie winno być na stałe wpisane w strategię danej organizacji⁶.

Z powyższych rozważań można wywnioskować, że empowerment powinien być stosowany w pracach organizacji, które posiadają w swoich strukturach zespoły wiedzy. Jest to uzasadnione tym, iż członkowie takich grup to często uznani specjaliści z zakresu różnych dziedzin. Należy pozostawić im swobodę decyzyjną dotyczącą wyboru narzędzi potrzebnych do realizacji projektu lub modyfikowania, a nawet zmiany obranego pierwotnie celu. Ze względu na to, iż takie grupy pracują częściowo w formie mobilnej i zdalnej, wdrażanie koncepcji empowermentu przyczynia się do lepszej spójności prac poszczególnych osób. Wpływa to również na polepszenie procesów komunikacyjnych i koordynacyjnych, gdzie istotne znaczenie odgrywa wysoki poziom samokontroli i samomotywacji członków grupy.

⁶ J. Nowicka, *Rola szkoleń w procesie kształtowania kompetencji zawodowych osoby bezrobotnej*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, red. E. Jędrych, J. Lendzion, Politechnika Łódzka, Media Press, Łódź 2010, s. 294.

4.2. Zespołowe uczenie się

Jakość i istotność osiąganych rezultatów przez organizacje zespołów wiedzy zależą w dużym stopniu od zaangażowania, chęci i prawidłowości przyswajania informacji przez osoby tworzące grupę. Jak już wspomniano, osoby zatrudnione różnią się od siebie w zakresie osobowości postaw i ról, jakie pełnią w danej zbiorowości. Wykonują oni także zadania o odmiennym charakterze. Organizacje winny dopasować metody przyswajania wiedzy do specyfiki pracy oraz preferencji i subiektywnych przekonań poszczególnych zespołów oraz osób w nim zatrudnionych. Wyróżnić można tradycyjne (np. szkolenia), empiryczne (np. *learning by doing*) i cybernetyczne sposoby uczenia się⁷. Wydaje się, że ten ostatni jest najważniejszą metodą przysposabiania nowych umiejętności w szeregach organizacji zespołów wiedzy. Grupy te mają za zadanie wprowadzanie ulepszeń, kreowanie zmian, a nie tylko adaptowanie funkcjonujących już rozwiązań. Nowe idee powstają w skutek modyfikacji istniejących teorii, pogłębiania obowiązujących założeń czy podczas twórczych metod kreowania nowych idei (metody heurystyczne). Czyli z zasady przyjmuje się w tych organizacjach stosowanie ciągłego podważania i krytycznej analizy istniejących założeń. Proces cybernetycznego uczenia się w organizacjach zespołów wiedzy przejawia się w:

- kwestionowaniu wytycznych dotyczących funkcjonowania zespołu i organizacji na płaszczyźnie kooperacji z innymi podmiotami;
- rekonstrukcji wewnętrznych założeń i pomysłów członków zespołu w wyniku kolektywnej analizy i oceniania;
- gromadzeniu nowych informacji, a następnie ich selekcji i dystrybucji skierowanej do właściwych adresatów;
- objaśnianiu, kreowaniu i pogłębianiu wizji przyszłości;
- tworzeniu i gromadzeniu nadmiarów pomysłów, przy wykorzystaniu głównie metod heurystycznych;
- zespołowej pracy nad nowymi rozwiązaniami;
- analizie sytuacji kryzysowych zagrażających organizacji i zespołom;
- udziale ekspertów zewnętrznych przy konsultacjach dotyczących kwestii związanych z organizacją, jak i zespołem⁸.

Obecnie powszechnym rozwiązaniem w wielu organizacjach jest stosowanie platform e-learningowych, które wypierają tradycyjne szkolenia. Dzięki temu pod-

7 Zob. szerzej: R. Dufour, R. Eaker, Th. Many, *Learning by Doing: A Handbook for Professionals Learning Communities at Work*, Solution Tree, Bloomington 2006; D. Gach, *Procesy zespołowego uczenia się*, [w:] *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2006, z. 715, s. 46; G. Woodil, *The Mobile Learning Edge. Tools and Technologies for Developing Your Teams*, McGraw-Hill, Guilford 2010, s. 88–92.

8 https://mfiles.pl/pl/index.php/Organizacyjny_uczenie_si%C4%99 [dostęp: 1.02.2018].

mioty minimalizują koszty związane między innymi z przemieszczaniem się pracownika, jego noclegiem, wynajmem sprzętu i sali. Zatrudniony natomiast może w dogodnym dla siebie terminie zrealizować dany kurs. Ten sposób doszkalania jest wskazany dla organizacji, które mają w swojej strukturze zespoły wirtualne. Platformy wiedzy umożliwiają również gromadzenie i pozyskanie informacji oraz ułatwiają dostęp do tych wiadomości innym członkom zespołu. Istotny jest fakt ciągłej aktualizacji pozyskanych danych, dzięki czemu osoby mają wgląd w postęp realizowanych zadań. Mogą oni również zaznajamiać się i wydawać opinie dotyczące proponowanych inicjatyw oraz aktywnie przyczyniać do powstawania nowych rozwiązań.

Decydenci organizacji winni pamiętać, że duże znaczenie w procesach pozyskiwania wiedzy mają metody nieformalnego uczenia się oraz powiązania społeczne wewnątrz zespołu. Według koncepcji D. Pontefractal 33% obejmuje formalne przyswajanie wiedzy, 33% to nieformalne sposoby, a kolejne 33% powiązane są z relacjami międzyludzkimi i aspektami społecznymi, co zilustrowano w tabeli 12⁹.

Tabela 12. Sposoby uczenia się według D. Pontefractal

Formalne	Nieformalne	Spoleczne
E-learning, konferencje, rotacje stanowisk, pokazy, analiza osiągnięć, interaktywne gry, e-platformy, fora, czaty, instrukcje, wytyczne, procedury, zebrania	Mentoring, webcasty, coaching, metoda prób i błędów, szukanie rozwiązań „na własną rękę”, czytanie we własnym zakresie książek, artykułów, Internet, rywalizacja, <i>desire thinking</i>	Dyskusje, blogi, komentarze, znajomości, obserwacja innych, spotkania nieformalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Pontefractal, *Flat Army. Creating a Connected and Engaged Organization*, Jossey-Bass, Hoboken 2013, s. 63.

Analizując zawartość tabeli 12, można zauważyć, że pula proponowanych sposobów uczenia się nie jest kompletna i w dużej mierze uzależniona będzie od specyfiki organizacji, jej wielkości, możliwości finansowych, realizowanych zadań oraz osób tworzących w niej zespoły. Wybór metod pozyskiwania wiedzy zależy również od etapu rozwoju zespołu. Gdy grupa znajduje się w początkowych fazach ewolucji, bardziej wskazane będą formalne sposoby uczenia się, gdyż zatrudnieni winni zapoznać się ze specyfiką pracy i zasadami w niej obowiązującymi. Im zespół jest na wyższym stadium rozwoju, tym metody nieformalne i społeczne nabierają znaczenia. Wszystkie trzy sposoby powinny przenikać się wzajemnie w różnym natężeniu, a przełożeni winni zachęcać zatrudnionych do korzystania

9 D. Pontefractal, *Flat Army. Creating a Connected and Engaged Organization*, Jossey-Bass, Hoboken 2013, s. 45.

z rozwiązań nie tylko formalnych, ale również tych o charakterze nieformalnym i społecznym. Te ostatnie nie narażają organizacji na ponoszenie wysokich kosztów. Uczenie jest bardziej dopasowane do potrzeb zainteresowanego (z punktu widzenia tematyki, czasu, miejsca), przez co nie wywołuje lub minimalizuje sprzeciwu zatrudnionego do ponoszenia dodatkowego wysiłku. Szybciej również następuje przyrost wiedzy wśród zatrudnionych. Nieformalne i społeczne sposoby uczenia się pobudzają powstawanie więzi i doskonałą pracę zespołową poprzez budowanie relacji międzyludzkich¹⁰. Barięą może natomiast być brak uznania przez kadrę kierowniczą tych form pozyskiwania wiedzy. Istotnym aspektem jest zatem, by przełożeni akceptowali, a co więcej, stwarzali okazję do nieformalnych i społecznych sposobów nabywania nowych umiejętności, które nie są finalizowane dyplomem czy certyfikatem tak jak w przypadku tradycyjnych szkoleń. Brak zaangażowania lub niechęć do stosowania takich praktyk w organizacji może spowodować spadek aktywności zatrudnionych w procesy dalszego pozyskiwania wiedzy i chęć własnego rozwoju¹¹.

P. Senge, przedstawiając założenia organizacji uczącej, stwierdził, że winna ona funkcjonować w oparciu o pięć fundamentów, takich jak: myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólne budowanie wizji i zespołowe uczenie się¹². Ten ostatni element powiązany jest z zespołami pracowniczymi, które stanowią podstawowe komórki uczenia się i rozstrzygania trudności w organizacji – jeżeli grupa jest w stanie uczyć się, to ten proces powinien objąć cały podmiot. Jest to możliwe pod warunkiem skonstruowania i uruchomienia właściwych kanałów komunikacyjnych oraz wytworzenia świadomości u zatrudnionych o istotności dzielenia się wiedzą. Zespołowe uczenie wymaga dialogu, jak i dyskusji, dzięki czemu grupa jest w stanie uzyskać lepsze wyniki niż dokonałby tego pojedynczy zatrudniony.

W organizacjach należy zaprojektować system mający na celu rozwój indywidualnej i zespołowej wiedzy. Do najważniejszych metod jej wzmacniania i przyrostu można zaliczyć (z punktu widzenia zespołowości pracy)¹³:

- *kaizen* – to długotrwały proces doskonalenia wszystkich pracowników, w którym poszukiwanie ulepszeń, nowych rozwiązań staje się akceptowaną i pożądaną normą. W pracy zespołu ważne jest, by każdy z jego członków wdrażał tę filozofię, by nie nastąpił dysonans osiągniętych postępów w grupie;

10 H. Sobocka-Szczapa, *Zarządzanie pracownikami wiedzy w procesach Lifelong Learning*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, s. 225.

11 J. Misko, *Combining formal, non-formal and informal learning for workforce skill development*, Australian Industry Group, Adelaide 2008, s. 19–23.

12 P. Senge, *The Fifth Discipline. The Art&Practice of The Learning Organization*, Random House Business Books, London 2006.

13 Inne znane metody to m.in. business intelligence, benchmarking, koła jakości, ringi, technika Gordona – synektyka.

- burza mózgów – jest zaliczana do metod heurystycznych, twórczych służących rozwiązywaniu problemów, doskonaleniu decyzji grupowych lub może być przyczynkiem do dyskusji nad danym tematem. Jej wynikiem są pomysły dotyczące rozwiązania problemu zaproponowane przez członków zespołu lub osoby zewnętrzne;
- odwrócona burza mózgów (negatywna burza mózgów) – to technika wyżej wymienionej metody, a polega na odwróceniu pytania w taki sposób, aby uczestnicy spojrzeli na problem „z drugiej strony”. Może to zwiększyć liczbę pomysłów oraz pomóc znaleźć możliwe rozwiązania¹⁴;
- *peer to peer learning* – polega na przekazywaniu informacji i wiedzy między osobami z zespołu. Może odbywać się ona w sposób nieformalny i społeczny. Ta metoda, oparta na teorii Piageta dotyczącej świadomego konstruktivismu, zakłada, że uczenie się w grupie przejawia się we współpracy członków zespołu. Osoby wywodzące się lub pracujące we wspólnym środowisku łatwiej nawiązują kontakt i uczą się wzajemnie, niż gdyby miały pozyskać te same umiejętności z zewnątrz. Następuje również scalanie poszczególnych idei w jedną całość¹⁵;
- metoda delficka – adresowana jest głównie do specjalistów, których prosi się o przedstawienie opinii. Eksperti mają za zadanie odpowiadać na pytania, które są wskazane w specjalnych kwestionariuszach omawiających problem. Ma ona zastosowanie w zespołach wiedzy, których zadaniem jest rozwiązywanie strategicznych i innowacyjnych zagadnień¹⁶;
- *desire thinking* – to metoda zespołowego kreowania pomysłów. Bazuje na właściwym odczytaniu potrzeb klientów poprzez wykorzystanie empatii i aktywne włączanie zlecniodawców w doskonalenie produktów, projektów czy procesów. Jest ona podzielona na etapy: *discover* – dogłębna analiza zachowań, pragnień konsumenta, *define* – określenie, zrozumienie jego potrzeb, *ideate prototype* – generowanie pomysłów, *test* – weryfikowanie pomysłów, *implement* – pomoc we wdrożeniu wypracowanego udoskonalenia.

Prawidłowe funkcjonowanie organizacji zespołów wiedzy oraz tworzenie nowych pomysłów może być utrudnione przez istnienie ograniczeń spowalniających

14 Do odmian „burzy mózgów” zalicza się również techniki: Philips 66 i Brainwriting 635, mieszana burza mózgów, burza mózgów online.

15 I. Kołodziejczyk-Olczak, *Improving the Qualifications of Teachers and Trainers*, LA.PE.CO, Łódź 2011, s. 5.

16 Szerzej na ten temat wymienionych metod w: J. Antoszkiewicz, *Innowacje w firmie*, Poltext, Warszawa 2008; C. Howson, *Successful Business Intelligence: Secrets to Making BI a Killer App*, McGraw-Hill Osborne, New York 2008; B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006; *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2008; V.J. Rayward-Smith, I.H. Osman, C.R. Reeves, G.D. Smith, *Modern Heuristic Search Methods*, 1st ed., West Sussex 1996.

lub uniemożliwiających kreowanie pomysłów. Zaklasyfikować można je do barier: wewnątrzzespołowych (pomiędzy członkami grupy), organizacyjno-zespołowych (na linii zespół – organizacja) oraz zewnątrzorganizacyjnych (na linii organizacja – otoczenie zewnętrzne).

- **Wewnątrzzespołowe.** Wśród tych barier wymienia się: niechęć do dzielenia się wiedzą i uczenia innych. Zatrudnieni traktują posiadany zasób jako źródło przewagi i konkurencyjności w odniesieniu do innych. Brak zaufania między osobami uniemożliwia wzajemną pomoc. Poszczególne osoby mogą również maksymalizować własne korzyści kosztem wypracowania kolektywnego rozwiązania. Występuje również niedostateczny poziom świadomości zatrudnionych o istotności wiedzy w procesach konkurencyjnych z innymi organizacjami. Członkowie grupy mogą w różnym stopniu, tempie aktualizować i odnawiać posiadane informacje i umiejętności, co powoduje dysonans w kreowaniu rozwiązań przez zespół. Zatrudnieni mogą posiadać różny stopień motywacji, co przekłada się z kolei na ich zaangażowanie w pracę, chęć dostarczania nowych idei i pomoc innym. Rozmieszczenie przestrzenne zatrudnionych w różnych lokalizacjach geograficznych utrudnia niekiedy proces komunikowania się i przekazywania informacji. W grupach międzynarodowych różnice kulturowe, pochodzeniowe, styl pracy przyjęty w danym państwie może przyczyniać się do spowalniania tworzenia rozwiązań.
- **Organizacyjno-zespołowe.** Najważniejsze ograniczenia na tej płaszczyźnie to: niewłaściwy styl kierowania zespołem, stosowany w organizacji i nie nastawiony na pracę zespołową; brak inicjowania i wdrażania koncepcji empowermentu; zbyt duża ingerencja w procesy tworzenia wiedzy przez osoby zajmujące pozycje kierownicze, a nie związane z danym projektem i nie będące specjalistami w danym zakresie; blokowanie przez przełożonych aplikowania nowych rozwiązań w obawie przed utratą stanowiska; brak lub nieefektywny system procesowego zarządzania wiedzą i talentami w organizacji; trudności w wycenie korzyści płynących dla organizacji związanych z istotnością zarządzania wiedzą; przyjęta kultura organizacyjna niezachęcająca do pomagania innym i wspólnej pracy przy rozwiązywaniu problemów; wysokie koszty analizowania, lokalizowania i uzupełniania luk wiedzy u zatrudnionych; różnice kulturowe między organizacją a pracownikiem – brak zaufania organizacji do pracowników odmiennych kulturowo, narodowościowo lub pochodzeniowo (stereotypy).
- **Zewnątrzorganizacyjne.** Zaliczyć można do nich: niewłaściwą lub za małą konkurencję skutkującą obniżeniem poziomu motywacji członków zespołu; nieograniczony dostęp do informacji powodujący szum informacyjny utrudniający wybór właściwych rozwiązań; hakerów i inne podmioty, które mogą przejąć nowe rozwiązania lub celowo wprowadzić chaos w kooperacji poszczególnych członków zespołu; przepisy prawne spowalniające przepływ wiedzy i możliwość jej wykorzystania.

4.3. Specyfika i znaczenie talentów w organizacji

W kontekście rozważań zawartych w tym rozdziale można przyjąć, że rozwój, innowacyjność, konkurencyjność organizacji w dobie gospodarki opartej na wiedzy w dużej mierze uzależnione są od jakości i zaangażowania w niej kapitału ludzkiego. Ważną rolę odgrywają w tych procesach pracownicy wiedzy, a szczególnie ci, którzy aktywnie i skutecznie kreują, zmieniają i ulepszają istniejące rozwiązania oraz osiągają ponadprzeciętne wyniki, czyli talenty. B. Mikuła opisuje ich jako posiadających bogaty osobisty kapitał intelektualny. M. Morawski natomiast kładzie nacisk w ich charakterystyce na umiejętność podejmowania trafnych decyzji, zaangażowanie w pracę oraz samodoskonalenie poprzez głównie indywidualne i zbiorowe uczenie się¹⁷.

„Pracownik utalentowany (talent) to osoba, która wnosi do organizacji coś, co jest swoistym nadmiarem, często nieuwidacznianym w jej planach i strategii, bo do pewnego momentu przez ten podmiot nieuświadamianym. Cechy profilu kompetencyjnego osoby utalentowanej są zgodne z potrzebami organizacji na akceptowanym poziomie, ale istnieje coś, co ją wyróżnia, a co nie poddaje się mierzeniu”¹⁸. Utalentowane jednostki mają ponadprzeciętne zdolności, mądrość oraz cechuje je pasja w wykonywanych obowiązkach, które często nie są przez nie traktowane jako obligatoryjne zadania do wypełnienia, lecz jako wyzwania dające możliwość uczenia się i rozwoju. Osoby te wykazują się niebywałą intuicją, która pomaga w porę dostrzec problem oraz znaleźć najwłaściwsze często oryginalne rozwiązanie. Umożliwia ona także poprawne wnioskowanie, bazując tylko na ograniczonych przesłankach¹⁹. Intuicja jest również pochodną wiedzy, którą nabywa się poprzez doświadczenie życiowe jak i zawodowe. Dyskusyjnym jest fakt, czy talent może być tylko wrodzony, czy również nabyty w drodze rozwoju, uczenia się i zdobywanego doświadczenia.

Jak pisze T. Listwan, z jednej strony powiększa się grono pracowników posiadających wyższe wykształcenie, lecz nie gwarantuje to proporcjonalnego przyrostu osób bardzo zdolnych. Ta sugestia potwierdza tezę, że z talentem trzeba się urodzić. Z drugiej strony szkolenia, staże, wymiana doświadczeń, czyli generalizując wszechstronny rozwój pracowników, przyczynia się do zwiększonej liczby niejednokrotnie spektakularnych sukcesów jednostkowych, zespołowych i organizacyjnych²⁰. Oprócz aspektów osobowościowych, otoczenie i środowisko ma zna-

17 M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 205.

18 A. Miś, A. Pocztowski, *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 47.

19 F.E. Vaughan, *Różnorodność doświadczeń intuicyjnych*, [w:] *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

20 T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 19–27.

czący wpływ na możliwość kształtowania się uzdolnień. Zaliczyć do nich można celowe tworzenie warunków dogodnych do powstawania i rozwoju talentów, np. umożliwienie wymian międzynarodowych, wsparcie w otrzymaniu stypendium naukowego. Losowe wydarzenia poszczególnych zatrudnionych mogą przyczynić się pozytywnie lub uniemożliwić rozwój danej osoby. Można tu mówić również o szczęściu lub przypadku, że dana jednostka znalazła się w odpowiednim miejscu w odpowiednim czasie. Nie bez znaczenia są również nieformalne kontakty i tzw. możliwości, które wynikają ze znajomości wpływowych osób, przez co faworyzowani będą tylko wybrani.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na rozwój uzdolnień talentu jest proces socjalizacji, który może go stymulować lub hamować. Z powyższych rozważań wynika, że samo posiadanie talentu nie wystarczy, wiele innych aspektów ma wpływ na jego ujawnienie, wykorzystanie i rozwijanie²¹. Do czynników wpierających talent można zaliczyć: poczucie wpływu na własne życie, dystans wobec siebie i środowiska, autorefleksję, odporność, właściwą, a nawet zawyżoną samoocenę, chęć nieustannej samorealizacji. Aspekty hamujące rozwój talentu to: poczucie bycia sterowanym z zewnątrz, zaniżona samoocena, okazywanie litości zamiast asertywności, niestabilność emocjonalna, nadmierna megalomania, za ostry krytycyzm w stosunku do własnej osoby²². Gdy określa się kogoś mianem osoby utalentowanej, to można przypuszczać, że dotyczy to jednostki reprezentującej dziedzinę artystyczną, jak: muzyka, taniec czy malarstwo. Jednakże obecnie stosuje się tę kategorię również w świecie organizacji, a przede wszystkim biznesu. Są to pracownicy posiadający wybitny potencjał²³. Istotne jest nie tylko, jakie mają umiejętności, ale jak szybko, wszechstronnie są w stanie rozwijać się, przynosząc korzyści dla pracodawcy. Ich potencjał jest zbiorem zdolności wykraczających poza przyjęte ramy działania, posiadają oni unikatowe odróżniające od innych zatrudnionych kompetencje. Cechują się oni twórczością rozumianą jako oryginalność postępowania, wykazują się elastycznością w postawach, myśleniu, są oni również pozytywnie nastawieni do zmian, a wręcz często inicjują przeobrażenia w organizacji. Zbiór cech/charakterystyk talentów prezentuje tabela 13.

21 K. Oleksa, *Zarządzanie talentami – jak w XXI wieku motywować i utrzymać w organizacji utalentowanych pracowników*, [w:] *Talent jako czynnik sukcesu organizacji*, red. A. Springer, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, t. 60, nr 3, s. 112.

22 T. Listwan, *Zarządzanie...*, s. 19–27.

23 M. Chodorek, *Dylematy pojęciowe i praktyczne w zarządzaniu talentami*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2012, s. 251.

Tabela 13. Zestawienie cech i właściwości talentów według A. Miś

Kryterium/cecha	Właściwości
Ustanowienie celu	Cel wewnętrzny
Trwałość celu	Niezmienny w dłuższym czasie
Wybór celu	Wniesienie do organizacji własnego celu
Motywacja do realizacji celu	Zasilanie wewnętrzne – wolność od wzmocnień zewnętrznych (np. finansowych), praca sama w sobie pozwala zrealizować pasję
Poczucie umiejscowienia kontroli	Wewnętrzne
Kryteria oceny osiągnięć	Wewnętrzne – własny standard doskonałości, poczucie realizacji siebie
Kryterium rozwoju	Wykorzystywanie możliwości stwarzanych przez organizację, dostęp do bazy technicznej i nowej wiedzy
Percepcja rozwoju (kariera subiektywna)	Poza strukturą eksperymentowanie z rozwiązaniami
Percepcja czasu	Pozwala poznać i zastosować nowy sposób poprzez eksperymentowanie
Źródło władzy	Talent
Liczba i rodzaj wyróżniających kompetencji	Pasja i wysokie dyspozycje intelektualne
Źródło kompetencji	Zainteresowania i motywacja indywidualna oraz specyficzne cechy osobowości
Dominujące cechy	Pracowitość, wytrwałość

Źródło: A. Miś, *Retencja i rozwój pracowników o wysokim potencjale*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 43, s. 275.

Ważną cechą definiującą zatrudnionych nazwanych talentami jest szeroko rozumiane zaangażowanie w pracę, gorliwość w dążeniu do wyznaczonego celu, gotowość poświęcenia się dla osiągnięcia sukcesu. Przyjmuje się, że są to profesjonaliści, którzy poprzez nieustanny rozwój osiągają mistrzostwo w danej dziedzinie. Zatrudnieni winni oczywiście w sposób biegły wykorzystywać narzędzia informatyczne stosowane szeroko w podmiotach²⁴. Podkreśla się, że pracownik wiedzy w nowoczesnych organizacjach zastępuje „jednowymiarowego człowieka epoki przemysłowej, nastawionego na posłuszeństwo, dyspozycyjność i bezkrytyczne

²⁴ M. Morawski, *Zarządzanie...*, s. 205.

wykonywanie poleceń”²⁵. Jest to osoba nie tylko posiadająca duży zasób wiedzy, ale potrafiąca ją samodzielnie wykorzystać, przekształcić i zastosować w praktyce. Można zastanowić się, czy pracownicy wiedzy i talenty to pojęcia tożsame. Wydaje się, że są one bliskoznaczne, ale jednak nie mogą być traktowane jako synonimy. Aspektami odróżniającymi osoby o największych zdolnościach od pozostałych pracowników wiedzy jest to, że:

- posiadają oni większy potencjał wszechstronnych możliwości, zdolności;
- wykazują się częściej oryginalnością pomysłów;
- nie bazują w swojej pracy na wypracowanych rozwiązaniach;
- osiągają maksymalne wyniki.

Zdaniem A. Tannenbauma, właściwe jest stosowanie kryterium przydatności talentów w organizacji. Według tego odniesienia można zaproponować następującą klasyfikację:

- talenty krytyczne – najrzadziej spotykane, wytwarzające unikatową wartość dodaną dla podmiotu. Twórczość tych osób jest niezbędna przy osiągnięciu innowacyjności i sukcesu danej organizacji;
- talenty wyróżniające – częściej występujące, mające duże znaczenie dla organizacji, lecz nie strategiczne z punktu widzenia chęci osiągnięcia przywództwa w sektorze²⁶;
- talenty nadmiarowe – osoby posiadające podobne cechy i zdolności jak już zaangażowani w pracę organizacji. Można traktować ich jako pracowników rezerwowych;
- talenty zbędne – zatrudnieni cechujący się innymi zdolnościami niż pożądane;
- talenty ukryte – funkcjonujący przeważnie wewnątrz organizacji, których potencjał nie został jeszcze ujawniony.

W nowoczesnych podmiotach zanika niejednokrotnie tradycyjnie pojmowana hierarchia na rzecz bardziej elastycznej struktury. Dzięki temu łatwiej dopasować potrzeby pracownika w sensie miejsca jego funkcjonowania w organizacji. Jednym z zadań decydentów jest właściwe wykorzystanie potencjału pracowników poprzez stosowne dopasowanie zadań i roli, jaką dany zatrudniony ma wykonywać w organizacji. Im lepsze dostosowanie z punktu widzenia zatrudnionego, jak i pracodawcy, tym większe osiągnięte zostaną profity zarówno indywidualne, zespołowe, jak i organizacyjne.

Angażując talenty w szeregi podmiotu, oczekuje się od nich spełniania w nim pewnych funkcji. Mają one za zadanie diagnozowanie, identyfikowanie istniejących i potencjalnych problemów. Ze względu na dużą wiedzę, intuicję i zdolności osoby te dostrzegają szybciej niż przeciętni pracownicy sygnały płynące zarów-

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ S. Chęłpa, *Samorealizacja talentów – możliwości o ograniczenia interpersonalne*, [w:] *Zarządzanie talentami...*, s. 29.

no ze środowiska wewnętrznego organizacji, jak i jej otoczenia. Talenty to osoby posiadające szerokie umiejętności koncepcyjne, dlatego też ich zadaniem jest opracowywanie metod rozwiązywania problemów, a następnie operacjonalizacja wypracowanych propozycji. Ostatnią funkcją przypisaną osobom uzdolnionym jest prognozowanie efektów wdrożeń i postulowanie ewentualnych środków zapobiegawczych²⁷.

4.4. Sztuka zarządzania talentami. Rozwój pracowników

Posiadając w organizacjach talenty i chcąc nimi kierować, należy uświadomić sobie, że tacy zatrudnieni wykazują również słabości i wady, które mogą stanowić bariery uniemożliwiające wykorzystanie ich potencjału. Są oni często indywidualistami, którzy opierają swoją ścieżkę kariery na angażu w kilku podmiotach, a dzięki wirtualizacji mogą świadczyć swoje usługi z różnych częściach globu. Wybitnie uzdolnionych osób jest mniej niż organizacji zainteresowanych pozyskaniem ich do swoich struktur. Ten zwiększony popyt na utalentowane osoby sprawia również, że mają one silniejszą pozycję negocjacyjną i mocniejszą siłę przetargową w stosunku do pracodawców. Oczekują również posiadania znacznej autonomii co do godzin i miejsca wykonywania swoich obowiązków. Możliwe zagrożenia/wyzwania dotyczące zarządzania talentami w organizacji prezentuje tabela 14.

Tabela 14. Wyzwania w procesie zarządzania talentami

Wyzwanie	Skutki	Przeciwdziałania
1	2	3
Finansowe	Duży koszt pozyskiwania i utrzymania pracownika	▪ Zaplanowanie w budżecie organizacji odpowiednich kwot ▪ stosowanie motywacji pozafinansowej, związanej np. ze zwiększeniem autonomii talentu
Własność intelektualna	Utrata wiedzy wraz z odejściem pracownika	▪ Stworzenie systemu przekształcania wiedzy ukrytej w jawną ▪ odpowiednia kodyfikacja wiedzy, niwelowanie barier dzielenia się wiedzą

27 K. Heller, *Praca umysłowa w przemyśle*, „Przegląd Organizacji” 1932, nr 3, 4, 5.

1	2	3
Osobowe	Zaburzenie harmonii pracy z pozostałymi osobami i członkami zespołu	▪ Ukazanie pracownikom korzyści organizacyjnych, zespołowych i indywidualnych wynikających z racji zatrudniania talentów ▪ stwarzanie okazji do spotkań mniej formalnych ▪ odpowiedni, indywidualny system motywacyjny dla talentu i innych zatrudnionych
Większa podaż niż popyt	Mniej jest pracowników uzdolnionych niż organizacji, które chcą ich pozyskać	▪ Indywidualizacja ścieżki kariery ▪ motywacja finansowa i pozafinansowa ▪ zatrudnianie talentów w formie wirtualnej spoza granic danego państwa
Niestołość zatrudnienia	Częste odejścia talentów z pracy	▪ Umożliwienie pracy w różnych organizacjach ▪ dogodna umowa o zatrudnienie, koncepcja empowermentu wdrażana w szerokim spektrum ▪ praca zespołowa

Źródło: opracowanie własne.

Talenty wymagają niejednokrotnie od innych okazywania estymy w kierunku działań, jakie podejmują oraz własnej osoby. W mniejszym stopniu przywiązują oni wagę do wynagrodzenia wynikającego z jakiegoś zadania, a bardziej zależym im na prestiżu pracy, nowych wyzwaniach, możliwości wdrażania własnych celów do organizacji, ciekawych doświadczeniach dających szansę na osiągnięcie jeszcze większego sukcesu i zajęcia wyższego miejsca w hierarchii społecznej i zawodowej²⁸. Tacy zatrudnieni na pewno sprawniej, trafniej rozwiązują powierzone zadania, ale szybciej też nudzą się. W związku z tym nie można obarczać ich powtarzalnymi obowiązkami, ponieważ ich poziom motywacji spadnie bardzo gwałtownie. Talenty to osoby, które niejednokrotnie mogą burzyć ustalony porządek, nie licząc się z panującymi zwyczajami, ustaleniami czy innymi zatrudnionymi. Ryzyko, które ponosi pracodawca zatrudniając talenty, to wysokie nakłady na ich pozyskanie, utrzymanie i zatrzymanie w podmiocie. Oczekują oni nakładów na własny rozwój, czyli specjalistycznych szkoleń, konferencji czy zapewnienia odpowiedniego sprzętu do pracy. Zagrożeniem jest fakt, że odchodząc z organizacji, pracownicy zabierają ze sobą wytworzoną własność intelektualną i unikatowe zdolności. Pracodawca winien zachęcać ich do przekształcania indywidualnej wiedzy ukrytej w tę o charakterze jawnym skodyfikowanym, która będzie dostępna dla pozostałych zatrudnionych. Minimalizuje to ryzyko kryzysu lub nawet upadku organi-

²⁸ Kształtowanie zasobów niematerialnych organizacji. Wybrane problemy rozwoju, red. B. Mikuła, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Kraków 2017, s. 182–183.

zacji. Działania oparte na pracy zespołowej przyczyniają się do lepszego obiegu wiedzy. Zmiany demograficzne w krajach rozwiniętych, dotyczące starzenia się społeczeństwa i małego przyrostu naturalnego, stanowią zagrożenie i wyzwanie dla organizacji w poszukiwaniu i angażowaniu talentów.

Powyższe wyzwania prowadzą do postawienia pytania, czy zatrudniając osoby – talenty – w organizacji, można preferować ich kosztem pozostałych zatrudnionych? Czy przekładać ich interesy nad potrzeby innych? Należy zastanowić się, czy taka sytuacja nie spowoduje promowania i zachęcania do indywidualnej pracy na rzecz tej o charakterze zespołowej? Te wątpliwości prowadzą do konieczności rozwiązania kwestii dotyczącej pogodzenia potrzeb talentów, organizacji i innych zatrudnionych. Aspektem ułatwiającym pomoc w rozwiązaniu tych zagadnień jest wdrożenie zarządzania talentami. Jest to proces dotyczący osób wybitnie uzdolnionych, zmierzający do ich pozyskania i rozwoju dla dobra oraz realizacji celów organizacji²⁹. Są to działania ukierunkowane na identyfikację, wzmocnienie i utrzymanie najzdolniejszych pracowników. Koncepcja ta w dłuższej perspektywie zapewnić ma organizacji kadrę zdolną do wypełnienia przyjętej strategii, a talenty stać się mają przykładem dla innych w osiągnięciu ponadstandardowych wyników³⁰.

Pierwszą fazą tego procesu jest stworzenie kandydata idealnego, którego profil zależy od misji, wizji, celów oraz zasobów danej organizacji. Podmioty, które mają dobry image w otoczeniu i wysoką pozycję na rynku, będą na pewno bardziej atrakcyjne dla talentów. Już na etapie ich studiów wyższych, organizacje, chcąc pozyskać osoby ponadprzeciętnie uzdolnione, winny fundować staże, praktyki w szeregach swojej jednostki³¹. Powinny one również aktywnie uczestniczyć w studenckich targach pracy i innych eventach, gdzie jest możliwość wyszukania osób uzdolnionych. Organizacje powinny tworzyć „szybkie ścieżki karier”, poprzez które mogą kształtować indywidualnie drogę rozwoju i awansu dla najbardziej uzdolnionych. Pozyskiwanie i „wyłapywanie” takich osób powinno rozpoczynać się już na etapie nauki przyszłych pracowników, tzn. studenci o pożądanym profilu kompetencyjnym winni mieć zagwarantowany angaż w podmiocie oraz odrębnie przygotowany program rozwojowy. Ten indywidualizm wyraża się w szybszym tempem przechodzenia z jednego szczebla na drugi w hierarchii organizacyjnej oraz mocno spersonalizowanym rozwijaniu kompetencji danej osoby. Dzięki temu organizacje mają możliwość ukształtowania młodego zatrudnionego według własnych potrzeb i przywiązania go do podmiotu. Istotne jest również poszukiwanie talentów wśród już zatrudnionych. Pracownicy mogą nie przejawiać od razu po-

29 *Ibidem*, s. 183.

30 S. Węsierska, *Rozwój pracowników w organizacji – zarządzanie talentami*, [w:] *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, cz. I, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2007, s. 26.

31 T. Listwan, *Zarządzanie...*, s. 21.

siadanych zdolności, mogą nie mieć możliwości rozwoju lub inne personalno-społeczne bariery uniemożliwiają im ujawnienia swojego potencjału. Istnieje zatem potrzeba wdrażania właściwych mierników, które z jednej strony będą obiektywne dla wszystkich, ale powinny one również dać możliwość oceny pracy i zachęcać do niestandardowych zachowań czy prób inicjowania nowych rozwiązań. Zalety tego rozwiązania prowadzą do oszczędności finansowych, dotyczących minimalizowania kosztów związanych z rekrutacją, selekcją i adaptacją. Pracujący w danej organizacji znają jego specyfikę i kulturę organizacyjną, poprzez co w lepszym stopniu przystosowani są do zasad i norm tam obowiązujących. Gdy zatrudnia się osobę z zewnątrz, nie można oczekiwać od razu, że jego wyniki staną się ponadprzeciętne. Trzeba zarezerwować czas na wdrożenia i asymilację z organizacją.

Następnym etapem jest transfer talentu do organizacji. Oznacza to wdrożenie danej osoby w przydzielone obowiązki. Oprócz stacjonarnych szkoleń ważnym aspektem są wyjazdy i spotkania, które umożliwiają obserwację umiejętności adaptacyjnych nowo zatrudnionego, jego sposobu współpracy czy komunikacji. Takie mniej formalne mityngi dają również możliwość pozostałym pracownikom poznania nowej osoby, o której od dawna słyszały, że jest zdolna, a co za tym idzie, pewnie i lepsza. Minimalizowane są przez to bariery związane ze wstydem, obawą przed zabieraniem głosu, utratą pozycji w organizacji czy pochopnym ocenianiem.

Kolejną fazą jest zarządzanie karierą, czyli wytyczanie możliwości ścieżek awansu związanego z rozwojem zatrudnionych. Talenty, jak już wspomniano, potrzebują wyzwań, dużej samodzielności, nie obawiają się odpowiedzialności. Możliwość poszerzania przez nich kompetencji i kwalifikacji winna być zindywidualizowana, a nie sztafpowa i systemowo przyjęta dla wszystkich członków. Motywowanie takich osób powinno składać się z elementów płacowych i pozapłacowych, lecz na pełno nieujednolicone i niemasowe jak w przypadku większości pracujących. Organizacje zatrudniające talenty mogą stosować narzędzie motywujące, jakim jest przerwa w karierze. Pracodawca zobligowany jest do umożliwienia zatrudnionemu zaprzestania pracy na okres przez niego wybrany. W tym czasie oczywiście nie otrzymuje on ekwiwalentu pieniężnego, jednakże ma zagwarantowany powrót do organizacji, bez degradacji finansowej i na to samo stanowisko, chyba że w czasie nieobecności danej osoby nastąpiła zmiana struktury organizacyjnej podmiotu. Dzięki temu image organizacji jest *in plus*, co ma ogromne znaczenie w dobie rynku pracownika oraz gdy podmioty chcą zatrudniać w swoich szeregach specjalistów wysokiej klasy³².

T. Listwan, pisząc o wyjściu pracowników z organizacji, podkreśla, że zatrudnieni nie zostawiają podmiotu, lecz opuszczają przełożonych. Sugeruje to, że osoby przywiązują się do danej jednostki, a odpowiedzialnymi za ich odejście są czę-

32 J. Trippner-Hrabi, *Zarządzanie różnorodnością na przykładzie Ministerstwa Transportu w Londynie*, [w:] *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, red. Z. Patora-Wysocka, M. Wojciechowski, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. XVII, z. 11, cz. I, s. 128.

sto kierownicy³³. Oczywiście, powodów rezygnacji z pracy może być wiele, ale nie ulega wątpliwości, że za politykę personalną odpowiadają zarządzający, których zadaniem jest między innymi zapewnienie potrzeb zatrudnionych i pogodzenie niejednokrotnie odmiennych interesów. Ważne jest, by osoby uzdolnione, które decydują się na odejście z organizacji, zachowały o niej dobre zdanie. Nie jest wykluczona przecież dalsza współpraca oparta na innych zasadach, wykorzystanie posiadanych kontaktów, pomoc w sytuacjach nagłych lub nawet powrót talentu w późniejszym czasie. Osoby, które rozstają się z jednostką bezkonfliktowo, będą miały większe opory do przekazania informacji mniej poufnych i nie mają powodu, by psuć image organizacji w otoczeniu.

Aspekty mające wpływ na zarządzanie i rozwój talentów to:

- zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i środowisku wewnętrznym organizacji. Prowadzenie analiz i obserwacji umożliwia dopasowanie właściwych narzędzi kierowania talentami oraz przyczynia się do lepszego zaspokojenia potrzeb zatrudnionych w zakresie ich rozwoju zawodowego;
- konieczność zapewnienia wystarczających środków finansowych w budżecie organizacji;
- wewnętrzna polityka personalna organizacji sprzyjająca funkcjonowaniu w niej talentów;
- współpraca z jednostkami zewnętrznymi w zakresie diagnozowania potrzeb i rozwoju talentów;
- ustalenie mierników, wskaźników i standardów rozwoju talentów przyjętych w danym przedziale czasowym³⁴;
- określenie potrzeby zatrudniania, utrzymania talentów w podmiocie już na etapie strategii, misji;
- operacjonalizacja działań dotyczących procesu zarządzania talentami, przyjętych w założeniach strategicznych i misji podmiotu;
- reorganizacja struktury, promująca wykonywanie zadań w oparciu o pracę zespołową i bezpośrednie kontakty wewnątrz i na zewnątrz podmiotu;
- wdrażanie koncepcji i narzędzi wspomagających rozwój talentów, np. empowerment, zespołowe uczenie się, zarządzanie wiedzą, wirtualizacja pracy;
- umożliwienie realizacji tzw. kariery bez granic, czyli obejmującej sekwencję stanowisk w różnych organizacjach jednocześnie. Talenty dzięki możliwości pracy w paru podmiotach są bardziej lojalni i oddani pracodawcy, niż gdyby musieli wybierać i pozostać tylko w jednej organizacji.

Wspomniana polityka personalna obowiązująca w organizacji ma istotną moc sprawczą w zakresie rozwoju talentów. Podmioty, które chcą w swoich struktu-

³³ T. Listwan, *Zarządzanie...*, s. 26.

³⁴ J. Kopec, *Kształtowanie strategii rozwoju talentów w organizacji*, [w:] *Talent jako czynnik...*, s. 69–70.

rach posiadać osoby zdolne, winny uważać ich rozwój za obligatoryjny aspekt powiększania aktywów, zasobów niematerialnych, a nie traktować tych wydatków jako zbędne koszty. Należy również promować i zachęcać różnych zatrudnionych do poszerzania własnych kompetencji. Umożliwi to zdiagnozowanie posiadanego potencjału zatrudnionych i wskaże utajnione, zaniedbane czy nieuświadomione niejednokrotnie zdolności. Analizy takie należy przeprowadzać wraz z zatrudnionymi, co ma znaczenie dla lepszego dopasowania programów rozwojowych. Partycypacja w ustalaniu celów działa również motywująco na pracowników i chętniej będą oni wypełniali przyjęte wspólne założenia. Ocena rozwoju talentów jest sprawą istotą, lecz winny być poddani jej zarówno zatrudnieni, jak i przełożeni odpowiedzialni za przyrost kompetencji³⁵.

35 *Ibidem*, s. 71.

Rozdział 5

Nowoczesne formy organizacyjne wykorzystujące zespoły wiedzy

5.1. Organizacje turkusowe – zespoły samoorganizujące się

Termin „organizacja turkusowa” został spopularyzowany za sprawą książki F. Laloux *Pracować inaczej*¹. W publikacji opisano 12 podmiotów, które przeszły radykalne zmiany dotyczące struktury, aspektów personalnych czy zasad planowania. Turkusowa organizacja zrzesza ludzi wokół wspólnego przedsięwzięcia, może to być cała jednostka lub dział czy tylko grupa osób. Praca w nich opiera się na funkcjonowaniu zespołów samoorganizujących się, które decydują w tym przypadku o powiększeniu grupy, przeprowadzając też proces rekrutacji i selekcji. Zaangażowane osoby to pracownicy danej organizacji, ale również współpracujący z nią. Nie ma w nich tradycyjnego podziału na kadrę kierowniczą i wykonawców. Menedżerowie stają się zwykłymi członkami w szeregach zespołu. Jeśli posiadają oni przydatne kompetencje, mogą zostać wybrani liderami, wypełniając wtedy rolę coachów, mentorów, trenerów czy facylitatorów². Motto przyświecające organizacji turkusowej to: człowiek działa najskuteczniej w warunkach wolności, zaufania, partnerstwa i współpracy. Zatrudnieni świadomie organizują się w płaskich sieciowych strukturach. Ułatwiają one współpracę i komunikację między osobami oraz nawiązywanie relacji w sytuacjach mniej formalnych, gdzie sztywne biurokratyczne schematy stanowiłyby barierę. Pracownicy posiadają informację również na temat różnych obszarów organizacji, stąd mogą proponować zmiany, innowacje nieko-

1 F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio Emka, Warszawa 2015.

2 D.M. Abrashoff, *It's Your Ship — Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy*, Business Plus, New York, Boston 2002; w polskiej wersji językowej: *Ty tu dowodzisz. Najskuteczniejsze metody kierowania załogą*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2014.

niecznie związane z własną specjalizacją. Dzięki sieciowości następuje nieformalny przepływ wiedzy jawnej i ukrytej, co jest bardzo pożądane przez przełożonych. Na bieżąco obserwować można, który z pracowników jest rzeczywistym węzłem komunikacyjnym, a gdzie znajduje się bariera powodująca blokadę informacji.

Ważnym założeniem jest również zamiana oceniania pracowników na ich docenianie. Sztywne, liczbowe procedury podsumowujące aktywność zatrudnionych są mniej efektywne niż system motywacyjny opierający się głównie na indywidualnym podejściu do zatrudnionych uznający ich wkład pracy. W organizacjach turkusowych odchodzi się od kontrolowania w zamian za promowanie wspierania wzajemnego członków zespołu. Rywalizacja postrzegana jest jako element negatywny i zachęca się do pomagania przy realizacji projektów. Nadrzędnym celem takich podmiotów jest stworzenie przyjaznego środowiska pracy i zakłada się, że aspekty jak sukces, zysk będą pochodną wyżej wymienionych składowych organizacji turkusowej. Elementem niezbędnym dla wdrożenia powyższych założeń jest wytworzenie w pracownikach przekonania, że to co robią jest przydatne i istotne. W takim podmiocie kładzie się nacisk na rozwój zawodowy poprzez wykorzystanie posiadanych talentów. Poczucie sensu z wykonywanych obowiązków sprawia, że członkowie zespołu są zmotywowani, a przez to bardziej wydajni i innowacyjni. W grupach tych nie ma hierarchii władzy, za to jest hierarchia wiedzy, doświadczenia. Relacje w organizacjach turkusowych są bardziej koleżeńskie niż służbowe, dzięki zaangażowaniu i panującemu zaufaniu. W sytuacji, gdy dana osoba nie sprawdzi się lub nie przestrzega założeń kultury organizacyjnej, jest zwalniana, by nie zakłócać funkcjonowania podmiotu.

Niejednokrotnie to poszczególni pracownicy wyznaczają sobie własny zakres obowiązków, wskazując, co chcieliby wykonywać i w jakich zadaniach czują się najbardziej kompetentni oraz jakie korzyści finalnie osiągnie dzięki temu organizacja. To sprawia, że podmiot staje się samozarządzającym, rozwijając i dostosowując się do procesów zachodzących, a nie odwrotnie. Jednostki takie buduje się na relacjach, a nie na transakcjach, czyli szukaniu opłacalności (czysto materialnej) każdego działania. Organizacje turkusowe przypominają wielokomórkowe organizmy, w których nie ma centralnego kierowania, a różniące się funkcjami zespoły zlecają sobie realizację zadań.

Pakiety wspierające rozwój zawodowy czy osobisty w organizacjach turkusowych są szerokie. W ich skład mogą wchodzić kursy językowe odbywające się podczas godzin pracy, wizyty lekarskie, szkolenia, aktywności sportowe, jak również finansuje się hobby i zajęcia kulturalne. Obecnie dobrzy pracownicy znają swoją pozycję zarówno na lokalnym, jak i międzynarodowym rynku, przez co zarządzanie nimi w sposób dyrektywny nie jest właściwe. Chcą angażować się w podejmowanie decyzji i mieć wpływ zarówno na kształt własnego rozwoju, jak i całej organizacji.

Forma organizacji turkusowej jest właściwa dla podmiotów z różnych sektorów. Aspektem nadrzędnym, uniwersalnym dla wielu dziedzin jest to, że tworzone są przez ludzi posiadających wizję, entuzjazm i potrzebę zmiany. Można budować je od pod-

staw lub bazować na już istniejącej grupie³. Ważne jest, by lider tworzący taki zespół miał charyzmę, która sprawia, że inni chcą go naśladować na płaszczyźnie zawodowej, jak i towarzyskiej. Wydaje się, że takie cechy należy wytwarzać u przyszłych, potencjalnych pracowników już na poziomie szkolnictwa. Istnieje konieczność wspierania młodych ludzi, pobudzając ich kreatywność, odkrywając zdolności i ukryty potencjał. Pracownicy oświatowi winni również promować działania innowacyjne oraz angażować uczniów/studentów w przedsięwzięcia, które dobierane są bardziej indywidualnie niż masowo, dzięki temu zainteresowani mają poczucie spełnienia i sensu z wykonywanych zadań.

Ponadto F. Laloux stwierdza, że podmiot podczas rozwoju może przybierać następujące formy, jak:

- organizacja czerwona – głównym wyznacznikiem jest sprawowanie bezkompromisowej władzy przynależącej do jednej osoby. Są one podmiotami nieformalnymi, jednakże z ich zasadami liczy się wiele osób, np. mafia, gangi;
- organizacja bursztynowa – zhierarchizowane podmioty o smukłej strukturze organizacyjnej, często mocno zbiurokratyzowane. Istnieje w nich centralizacja władzy i odgórne rozkazodawstwo oraz kontrola, np. wojsko, tradycyjne kościoły;
- organizacja pomarańczowa – nastawiona na innowacyjność, zysk i nieustanną walkę z konkurencją, bazująca na kompetencjach tam zatrudnionych, którzy uczestniczą w niezdrowej rywalizacji, np. korporacje;
- organizacja zielona – duży nacisk położony jest na kulturę organizacyjną podmiotu, gdzie promowane są wartości koleżeńskie, pomoc i zaufanie, np. firmy rodzinne;
- organizacja turkusowa – tworzą ją samoorganizujące się zespoły. Podmiot traktowany jest jako żywy organizm, który ma swój cel istnienia⁴.

Założeniem organizacji turkusowej jest dzielenie się dobrami finansowymi i niematerialnymi nie tylko wewnątrz własnego zespołu, ale również z otoczeniem. Podmioty te chcą być inspiracją dla innych w dziedzinie prowadzenia odpowiedzialnego biznesu, poprzez wspieranie lokalnej społeczności, liczne akcje charytatywne i uczeniem innych. Tworzą dzięki temu dobre zaplecze marketingowe dla własnej działalności i pożądany image wśród obecnych i potencjalnych pracowników, dostawców i innych kooperantów. Informacje na temat jakości i sposobu pracy w danym miejscu przepływają błyskawicznie i nie mają ograniczeń czasowo-przestrzennych ze względu na wykorzystanie narzędzi wirtualnych. Organizacje turkusowe są również odpowiedzią na nowe pokolenie pracowników nazwanych Y i Z lub pokoleniem Millenialsów. Są oni „wielozadaniowcami”, którzy chętnie mierzą się z nowymi wyzwaniami. Takie osoby angażują się w zadania, które są dla nich przede wszystkim interesujące. Oddzielają swoje życie zawodowe i prywatne. Postulują oni chęć pracy w elastycznych godzinach i chcą być mobilni przestrzennie. Oczekują zadowalającego wynagrodzenia oraz inwestowania w ich rozwój zawodowy. Millenialsowie gotowi

3 A.J. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej organizacji*, One Press, Warszawa 2017, s. 99.

4 F. Laloux, *Pracować...*, s. 88–90.

są na częste zmiany, trudno utrzymać ich dłużej u jednego pracodawcy. Poszukują przełożonego, który będzie ich prowadził, a nie nimi kierował. Granica między światem wirtualnym a realnym jest często dla nich zatarta⁵.

Na koniec przedstawiono również wady i zagrożenia organizacji turkusowej, ukazując je za pomocą analizy SWOT w tabeli 15.

Tabela 15. Analiza SWOT organizacji turkusowej

Mocne strony	Słabe strony
▪ Działanie w oparciu o pracę zespołową ▪ innowacyjność ▪ wysoki poziom zaufania ▪ duże zaangażowanie pracowników ▪ płaska struktura ▪ sieciowość relacji ▪ indywidualne podejście do zatrudnionych ▪ przyjazne środowisko pracy ▪ zwiększenie samomotywacji i zaangażowania osób ▪ perspektywa rozwoju zawodowego ▪ uniwersalność – możliwość zastosowania w różnych podmiotach ▪ lepszy przepływ wiedzy ▪ sprawna komunikacja	▪ Rozmyta tożsamość ▪ duża fluktuacja zatrudnionych ▪ konieczność dostosowania się do wygórowanych potrzeb niematerialnych zatrudnionych ▪ koszty związane z wynagrodzeniami i rozwojem pracowników ▪ konieczność zapewnienia wysokiego poziomu wirtualizacji pracy
Szanse	Zagrożenia
▪ Mobilność zatrudnionych ▪ pokolenie Millenialsów ▪ lepsze wykształcenie potencjalnych pracowników ▪ wirtualizacja pracy ▪ poprawa wizerunku firmy	▪ Niski poziom lojalności zatrudnionych w stosunku do jednej organizacji ▪ ograniczona liczba liderów – przewodników ▪ ścieżka kariery oparta na angażu w paru podmiotach ▪ konkurencja ze strony innych pracodawców ▪ mało benchmarków ▪ znikome informacje/opinie na temat organizacji turkusowych ▪ brak wieloletnich badań nad zaletami i wadami organizacji turkusowej ▪ wygórowane oczekiwania potencjalnych i obecnych pracowników ▪ starzejące się społeczeństwo ▪ rynek pracownika ▪ wykluczenie cyfrowe

Źródło: opracowanie własne.

5 M. Rapacka-Wojdat, *Motywacja pokoleń – co napędza do pracy osoby z generacji baby boomers, X i Y?*, Wiedza i Praktyka, Warszawa 2016 (e-book).

Jak wynika z tabeli 15, aspekty związane z czynnikiem ludzkim stanowią największe wyzwania dla organizacji turkusowych. Obecnie pracownicy oczekują od podmiotów działań innowacyjnych, elastycznych, lepiej dopasowujących się do ich potrzeb. Ze względu na perspektywę starzejącego się społeczeństwa i rynek pracownika jednostki będą musiały jeszcze bardziej starać się o wysoko wykwalifikowane osoby. Czy organizacja turkusowa jest jedną z odpowiedzi na to wyzwanie? Długoletnie badania, obserwacje i analizy dopiero mogą zweryfikować to przypuszczenie.

5.2. Organizacje wirtualne

Gospodarka wieku XXI charakteryzuje się między innymi tym, że dla pomyślnego jej działania i rozwoju ważnym aspektem jest dopływ do jej struktur rzetelnych informacji, które mają znaczenie strategiczne⁶. Zdaniem M. Brzozowskiego: „Koncepcja organizacji wirtualnej jest w ogólnej opinii uważana za tą, która w znacznym stopniu odzwierciedla dokonujące się przemiany społeczno-technologiczne, zwłaszcza rozwój technologii informacyjnej i związane z nią procesy globalizacji działalności gospodarczej. Podmioty te są efektem tzw. ery społeczeństwa informacyjnego, a w głównej mierze sektora komputerowego, skąd hasło »wirtualny« trafiło do nauki o organizacji i zarządzaniu”⁷.

Pojęcie społeczeństwa informacyjnego zostało po raz pierwszy zastosowane przez T. Umeseo w opracowaniu dotyczącym teorii ewolucji społeczeństwa opartego na technologiach informatycznych⁸. Dotyczy ono społeczeństwa postindustrialnego, którego atrybutem jest zaawansowane i wielonarzędziowe posługiwanie się rozwiązaniami teleinformatycznymi⁹. Obecnie zarządzanie informacją, czyli np. jej selekcja, jakość, szybkość przepływu stanowią o konkurencyjności podmiotów¹⁰. Nastąpiła zmiana świadomości klientów, których nie można traktować jako nieorientowanych w tajnikach przygotowania i wdrażania procesów, lecz jako zleceniodawców o wyraźnie określonych i zindywidualizowanych potrzebach¹¹.

6 M. Hansen, *Collaboration. How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results*, HBP, Boston 2009, s. 103.

7 M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010.

8 Informacja zaczerpnięta z: R. Hassan, *The Information Society: Cyber Dreams and Digital Nightmares*, Polity Press, Cambridge 2008, s. 37.

9 M. Castells, *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture*, vol. I, Willey-Blackwell, Oxford 2009, s. 176.

10 *Spółeczeństwo informacyjne 2005*, red. G. Bliźniuk, J. Nowak, Polskie Towarzystwo Informatyczne, Katowice 2005.

11 Cz. Sikorski, *Tendencje w nauce i praktyce zarządzania na przełomie wieków*, WSzHE, Łódź 2004, s. 92.

Definiując organizację wirtualną uwypuklają w niej istotę podejścia procesowego lub zwracają uwagę na aspekty strukturalne¹². W pierwszym ujęciu przyjmuje się, że podmioty te są łącznikiem absorbującym i czerpiącym korzyści z nadarzających się okazji rynkowych, gdzie w dalszej kolejności biorą one udział w projektowaniu procesów organizacyjnych. Organizacje cechuje elastyczność skutkująca gotowością na stałe przeprojektowania struktur, celów czy składu osobowego zatrudnionych w niej osób etc. Właściwością tych pomiotów są częste zmiany dotyczące powiązań kooperacyjnych z innymi jednostkami. Organizacje te w dużej części outsourcują wykonywanie czynności innym, zewnętrznym podmiotom, przez co powstaje sieć powiązań różnych jednostek. Wyniki tej działalności dostarczane mogą być klientom zarówno w sposób tradycyjny, jak i z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych. Praca podmiotów wirtualnych bazuje na korzystaniu z potencjału zespołów wiedzy, które powoływane są do realizacji zadań i rozwiązywane są po zakończeniu projektu. Zatrudnieni w organizacjach to w dużej mierze telepracownicy. Jest to korzystne dla podmiotów, ponieważ dzięki temu mogą pozyskiwać grupy specjalistów o pożądanym profilu kompetencyjnym. Zasoby ludzkie w organizacjach wirtualnych transformują wiedzę w procesy generowania wartości dodanej w przestrzeni rynkowej. Ważnym aspektem jest, by kierujący podmiotami w równy sposób traktowali zarówno zatrudnionych stacjonarnie, jak i tych pracujących zdalnie. Czyli takie same reguły współpracy muszą obowiązywać telepracowników i osoby stacjonujące w siedzibie organizacji.

Podejście strukturalne uwypukla natomiast elementy składowe organizacji wirtualnej, ich cechy charakterystyczne oraz powiązania i zależności występujące pomiędzy poszczególnymi podmiotami gry rynkowej (dostawcy, odbiorcy, konkurencja), jak i interakcje z otoczeniem dalszym. Poszczególne części składowe organizacji przyczyniają się do powodzenia całości, a jej sukces determinuje funkcjonowanie poszczególnych jednostek w tym zbiorze¹³. Przy tym ujęciu podkreśla się także czasowość organizacji wirtualnej oraz jej części składowych, jakimi są niezależne jednostki pozostające w stałej gotowości do natychmiastowego, wspólnego działania w momencie pojawienia się impulsów rynkowych. Partnerzy kooperacji wnoszą unikatową wiedzę, umiejętności i doświadczenie, koncentrując się na kluczowych kompetencjach. Istnienie tej współpracy determinowane jest zaspokojeniem poja-

12 Zob. szerzej w: M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010, s. 38–51; C. Camison, C. Devece, F. Garrigos, D. Palacios, *Connectivity and Knowledge Management in Virtual Organizations: Networking and Developing Interactive Communications*, ISF, London 2008, s. 98–109; W.I. Grudziński, K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zasobami w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009, s. 160–163; W. Davidow, M. Malone, *The virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, Harper Business, New York 1992, s. 15–21; F. Wilson, *Cultural control within the visual organization*, „Sociological Review” 1999, s. 3–15.

13 A. Front, L. Priego-Roche, D. Rieu, *A framework for virtual organization requirements*, „Requirements Engineering” 2016, vol. 21, Issue 4, s. 455.

wiającego się popytu. Następnie organizacja wirtualna ulega rozwiązaniu, a poszczególne podmioty nawiązują kolejne relacje, prowadzące do powstania nowej sieci.

Cechą charakterystyczną powyższych dwóch stanowisk jest to, że organizacje angażują do swoich struktur zespoły wiedzy, których praca opiera się dużej mierze na tworzeniu nowej wiedzy lub przekształcaniu już istniejącej. Kompetencje pracowników stają się atutem podmiotu, gdyż jest ona nośnikiem pomysłów, które właściwie zaspokajają oczekiwania różnych grup odbiorców. Zatrudnieni w tych grupach angażują się w realizację zadań w paru projektach równocześnie. Wytyczają oni swój rozwój poprzez współpracę z wieloma organizacjami, skupiając się na najbardziej interesujących ich ofertach. Z punktu widzenia pracodawców sytuacja taka może być również sprzyjająca, ponieważ dopasowują oni strukturę zatrudnienia w swojej jednostce do bieżącego zapotrzebowania. Niemniej jednak osoby najzdolniejsze, najbardziej efektywne należy pozyskiwać i utrzymywać na najdłużej, gdzie współpraca przybiera charakter stały lub doraźny. To oni są najbardziej wartościowym zasobem, dostarczającym wiedzę i czyniącym daną organizację bardziej konkurencyjną.

Ważną cechą opisującą organizację wirtualną jest zaufanie, które nabiera znaczenia we współczesnym burzliwym i zmiennym otoczeniu¹⁴. Jest ono według wielu autorów czynnikiem fundamentalnym i wyznacznikiem sukcesu¹⁵. Jednakże zaufanie to „rozmyta”, niekonkretna cecha, dla której trudno dobrać odpowiednie mierniki ilościowe. L.V. Ryan zauważa, że brak zaufania w stosunkach partnerskich jest wysoce kosztowny, stanowiąc około 50% ceny prowadzonej działalności¹⁶. Zaufaniu nadaje się rolę instrumentu koordynacji i kontroli poczynąń wirtualnych, choć uznając jego znaczenie, nie można go przeceniać, ponieważ stać się może także generatorem zagrożeń.

W zarządzaniu organizacją wirtualną zaufanie jest aspektem podnoszącym poziom wymagań przed jej uczestnikami w wymiarach moralnym, etycznym, wrażliwości na interes członków zespołu, kompetencyjnym i adaptacyjnym.

Powstanie podmiotu wirtualnego może nastąpić w wyniku wyłonienia się z tradycyjnie zhierarchizowanej i zarządzanej jednostki¹⁷. Ulega on podziałowi na mniejsze ogniwa połączone wspólnym celem, jednocześnie zachowujące dużą autonomię przy jego osiągnięciu¹⁸. Taka organizacja może także zaistnieć dzięki pod-

14 W. Popczyk, *Zarządzanie zaufaniem jako warunek utrzymywania przewagi konkurencyjnej przez firmy rodzinne nad ich odpowiednikami nierodzinnymi*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, red. A. Marjański, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, t. XII, z. 7, s. 9.

15 M. Grudzewski., I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie...*, s. 58; B. Gęca, *Podstawowe atrybuty organizacji wirtualnej*, Naukowe Koło Zarządzania Przedsiębiorstwem, Politechnika Lubelska, Lublin 2008, s. 4.

16 L.V. Ryan, *Wyzwania moralne w czasie transformacji gospodarczej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1996, z. 1, s. 50.

17 S. Shekhar, *Managing the Reality of Virtual Organizations*, Springer India, New Delhi 2016, s. 47.

18 J. Lichtarski, M. Moroz, *Koordinacja w organizacji wirtualnej*, [w:] *Stan i perspektywa rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, red. J. Lichtarski, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2002; B. Katzy, H. Loh, Ch. Hang, *Modelling for virtual organization*, [w:] *Virtual Orga-*

miotowi integrującemu, w rezultacie pojawienia się okazji rynkowej. Przewodzenie tej współpracy przybiera różne postaci, jak:

- podmiot rdzeń – jeden z partycypantów współpracy, który odróżnia się od innych partnerów wielkością, zamożnością, potencjałem. Stąd może narzucać zasady kooperacji, jednocześnie będąc łącznikiem z otoczeniem;
- broker (integrator, moderator) – podmiot, który inicjuje i poszukuje uczestników do wirtualnej platformy współpracy, a następnie koordynuje i pośredniczy w kolejnych etapach działania;
- komitet sterujący (*steering committee*) – zespół (najczęściej kadra kierownicza) skompilowany z reprezentantów poszczególnych podmiotów tworzących organizację wirtualną;
- menedżer wirtualny – osoba cechująca się wysokim poziomem kompetencji w zakresie komunikacji, negocjacji i koordynacji prac rozproszonych jednostek¹⁹.

Opisując organizację wirtualną, można wskazać na modele uwypuklające jej różnorodne konfiguracje²⁰. Wirtualny wizerunek bazuje na dodaniu do tradycyjnie zarządzanego podmiotu kanału komunikacyjno-informacyjnego, jakim jest strona internetowa www. Stanowić on może jedynie źródło wiadomości o podmiocie lub umożliwić również zakup wytwarzanego dobra czy usługi.

Następną postacią jest sieć zrównoważona (model zrównoważonej kooperacji), w skład której wchodzi autonomiczne jednostki. Wnoszą one do porozumienia unikatowe kompetencje i w podobnym stopniu partycypują w kierowaniu przyjętymi celami. Jeden z partnerów koalicji może chcieć dominować nad resztą podmiotów w sieci, przypisując pozostałym organizacjom role satelickie w zakresie decyzyjnego podporządkowania. Sytuacja ta może powodować zachwianie równowagi współpracy czy zaufania.

Istnieje również model zwany siecią zdominowaną (alianсу gwiazdzistego), w której wiodącą rolę odgrywa jeden podmiot dysponujący najbardziej relevantnymi kompetencjami, zasobami wiedzy, finansów i informacji. Wizerunek takiej organizacji jest nośnikiem logo lidera aliansu gwiazdzistego, który jest bezpośrednio zauważany i oceniany przez klientów zewnętrznych. Ten typ porozumienia niesie ze sobą zagrożenie związane z możliwością autokratycznych rządów i chęci wyłącznego kierowania siecią. Partnerzy kooperacji wnoszą specjalistyczne kompetencje, dlatego takie rozwiązanie jest niekorzystne dla rozwoju i innowacyjności organizacji.

nization – *System and Practice*, eds H. Afsarmanesh, Camarinha-L. Matos, M. Ollus, Springer, New York 2005, s. 29–45.

19 M. Brzozowski, *Organizacja...*, s. 130–132.

20 Więcej informacji na temat modeli w: M. Brzozowski, *Wybrane modele organizacji wirtualnej*, „Zeszyty Naukowe AE Poznań” 2003, z. 3, s. 48–54; N. Lethbridge, *An I-Based taxonomy of virtual organizations and the implications for effective management*, „Developing Effective Organizations” 2001, vol. 4, no. 1, s. 19–22; Y. Malhotra, *Knowledge Management and Virtual Organizations*, IGI Global, Hershey, USA 2007.

Ostatnią omawianą postacią jest model łańcucha wartości, w którym punktem wyjścia jest rozpoznanie kluczowego procesu lub procesów, obligujących do sprawnej koordynacji przepływów informacyjnych. Następnie na podstawie tego procesu modelowany jest kształt organizacji, w której sekwencyjnie użytkowane są kompetencje poszczególnych partycypantów. Organizacja obsługująca ostatnie ogniwo sieci jest odpowiedzialna za utrzymywanie kontaktów z otoczeniem.

Zasobami niefinansowymi organizacji wirtualnej są zespoły wiedzy, jak również kooperanci, klienci, którzy stanowią o kapitale ludzkim w tym porozumieniu. Jednostki te są wartościowymi akceleratorami nowej wiedzy, niezbędnej do zaistnienia i utrzymania się na rynku. Dzięki kapitałowi ludzkiemu organizacja ta jest oparta na wiedzy, będącej źródłem nowych idei koniecznych do prawidłowego rozwoju i uzyskiwania satysfakcjonującego poziomu konkurencyjności. Dlatego spektrum oczekiwań organizacji wirtualnych, dotyczących szeroko rozumianych kwalifikacji, jest znacznie wyższe niż tych funkcjonujących na podstawie tradycyjnych rozwiązań.

Kreśląc pozytywne i negatywne czynniki oceniające organizację wirtualną, można posłużyć się metodą analizy strategicznej SWOT zaprezentowanej w tabeli 16.

Tabela 16. Analiza SWOT organizacji wirtualnej

Mocne strony	Słabe strony
1	2
▪ Elastyczność i innowacyjność w działaniu ▪ redukcja kosztów (zmniejszenie zapotrzebowania na powierzchnię biurową) ▪ optymalny dobór pracowników z uwagi na cele firmy ▪ różnorodność i swoboda w zakresie selekcji komplementarnych kooperantów ▪ praca w oparciu o działanie zespołów wiedzy ▪ łatwość komunikowania się ▪ większe audytoryum potencjalnych klientów – globalny zasięg ▪ szybsza reakcja działania w zakresie funkcjonowania i rozwoju organizacji ▪ dzielenie poziomu kosztów i ryzyka między współpracującymi podmiotami ▪ efektywne wykorzystanie zasobów ▪ stosowanie nowoczesnych rozwiązań z zakresu organizacji i zarządzania ▪ zwiększenie satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy poprzez bodźce materialne i niematerialne ▪ lepszy, przyjazny image organizacji w kierunku obecnych oraz potencjalnych pracowników i instytucji	▪ Rozmyta tożsamość ▪ konieczność inwestowania w nowoczesną, niejednokrotnie drogą infrastrukturę informatyczną ▪ możliwość negatywnego oddziaływania czynnika „zaufanie” stanowiącego kluczowy element sukcesu ▪ brak precyzyjnej kontroli nad pracą zatrudnionych i współkooperantów ▪ negatywna opinia o przedsiębiorstwie docierająca w szybkim tempie ▪ koszty związane z zabezpieczeniem przepływu danych ▪ brak kontaktu osobistego

Tabela 16 (cd.)

1	2
▪ Szeroki dostęp zasobów informacyjnych ▪ łatwość w stosowaniu benchmarkingu konkurencyjnego i funkcjonalnego ▪ międzynarodowa współpraca, w której łatwiej pokonywane są bariery czasu, przestrzeni, prawne ▪ możliwość pozyskiwania pracowników odmiennych kulturowo przy jednoczesnym niwelowaniu barier geograficznych ▪ szansa uzyskania pracowników z tzw. słabszych grup ludności: niepełnosprawni, kobiety w ciąży, emeryci ▪ wzrost poziomu wykształcenia społeczeństwa ▪ wzrost jakości kształcenia	▪ Obniżenie poziomu szybkości, sprawności oraz awarie urządzeń informatycznych ▪ różnorodność pracowników źródłem konfliktów i nieporozumień ▪ brak dostępu do Internetu w niektórych regionach kraju i świata ▪ brak zaufania niektórych konsumentów do organizacji wirtualnych i jej produktów ▪ nieuczciwe organizacje wirtualne wewnątrz sieci ▪ trudności koordynacyjne dotyczące współpracy w sieci ▪ problemy ze znalezieniem lub niewłaściwy dobór firm współpracujących ▪ hakerzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, WAEK, Kraków 2006, s. 6, 86.

Podsumowując ten fragment rozważań, nasuwa się spostrzeżenie, że powodzenie realizacji celów organizacji wirtualnej w znacznej mierze zależy od jakości, dostępności kapitału ludzkiego i jego chęci do rozwoju własnych kompetencji. Postęp ten winien dokonywać się zarówno w zakresie wiedzy fachowej, jak również umiejętności pracy w specjalistycznych zespołach wiedzy. Istotnym również aspektem jest otwartość społeczeństwa na produkty i usługi dostarczane kanałami wirtualnymi. Partnerzy sieci winni dbać o rangę układów wewnątrzorganizacyjnych, międzyorganizacyjnych i rynkowych w zakresie wytwarzania wysokiego poziomu zaufania. Wpłynie to na powstanie pozytywnych impulsów i lepszy odbiór oraz postrzeganie organizacji wirtualnych.

5.3. Organizacje uczące się

Ważnym paradygmatem organizacji uczącej się jest wiedza, która stanowi podstawowy i cenny kapitał podmiotów. Zatrudnieni winni być zarówno jej nośnikami, jak i współuczestnikami w dynamicznych procesach powstawania, przekazywania i pomnażania tego zasobu²¹. Należy odróżnić pojęcia „organizacja oparta na wiedzy” i „organizacja inteligentna”. Tę drugą traktuje się jako wzorzec, ideał, stanowiący punkt odniesienia, do którego dana jednostka winna dążyć. Inteligencja w tym

21 A. Żur, *Komunikacja w organizacji opartej na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2005, nr 671, s. 147.

znaczeniu to zdolność adaptacji dzięki stosowaniu właściwych środków myślenia²². W dokumencie *Strategia Europa 2020* można przeczytać, że: „Organizacje inteligentne są strategicznymi podmiotami, które wyznaczać będą trendy w przyszłości, a społeczeństwa informacyjne są jej bezpośrednimi lub pośrednimi elementami”²³.

Istnieje również pojęcie organizacji kreatywnej, która w największym stopniu wykorzystuje potencjał umysłów (osób i podmiotów). Tutaj również najważniejszym zasobem jest wiedza oraz olśnienie twórcze – pochodzące z niewyczerpalnych pokładów wyobraźni²⁴.

Zdaniem autora książki, wyżej przytoczone definicje mówią jedynie o odmianach organizacji uczącej się, która jest fundamentem funkcjonowania zespołów wiedzy. W różnych fazach życia dany podmiot może wykazywać jedynie cechy organizacji inteligentnej lub kreatywnej. Szerszy opis tych jednostek wydaje się zbędnym ponawianiem prezentowanych treści. Dlatego w dalszych częściach opracowania uwaga zostanie skupiona na zagadnieniach związanych z organizacją uczącą się.

P. Senge jako pierwszy przedstawił główne założenia organizacji uczącej się. Koncepcja ta opiera się na pięciu dyscyplinach, takich jak: myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólne budowanie wizji i zespołowe uczenie się²⁵.

Myślenie systemowe – polega na umiejętnej identyfikacji złożonych zależności występujących w otoczeniu oraz przystosowaniu się organizacji do jej wymiarów. Bazuje na rozpoznaniu przez podmioty głównych przyczyn określonych zjawisk. Można zauważyć, że pojęcie to jest ściśle powiązane z elastycznością podmiotów wyrażoną zdolnościami adaptacyjnymi. Myślenie systemowe jest tytułową piątą dyscypliną (*Fifth Discipline*), najważniejszą, scalającą wszystkie pozostałe cztery, które wspólnie stanowią szeroko rozumiany system. Wynika z niego zdolność pojmowania organizacji jako całości, przy równoczesnym uwzględnianiu poszczególnych jej elementów składowych oraz oddziaływaniach występujących między nimi. Podmioty wiodące mogą również do pewnego stopnia kształtować realia środowiska, w którym funkcjonują.

Mistrzostwo osobiste – to proces ciągłego pogłębiania i poszerzania wiedzy, doświadczeń oraz umiejętności. Ten tok zależności koresponduje z ostatnim poziomem w hierarchii potrzeb Masłowa, czyli samorealizacją. Wymóg ciągłego „samowzbogacania się” przez zatrudnionych czy organizacje jest niezbędną determinantą rozwoju²⁶. Zespoły wiedzy są właśnie takimi grupami, które w pierwszym rzędzie kła-

22 B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 63.

23 Komunikat Unii Europejskiej i Konkluzje Rady Europejskiej, *Strategia Europa 2020*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, 2010, www.for.org.pl [dostęp 20.03.2018].

24 M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 15.

25 P. Senge, *The Fifth Discipline. The Art&Practice of The Learning Organization*, Random House Business Books, London 2006.

26 R. Salder, *Building an Innovative Learning Organization*, John Wiley & Sons Inc, New Jersey 2016, s. 198.

dą nacisk na doskonalenie kompetencji swojego działania. Istotne jest wzajemne wsparcie osób, by osiągnięte sukcesy wynikały ze współpracy i wzajemnej pomocy.

Modele myślowe – w ich skład wchodzi stereotypy, schematy, ograniczenia, które wpływają na zachowania pracowników, niejednokrotnie ograniczając ich myślenie i postrzeganie²⁷. Osoby winny uświadomić sobie sposoby własnego pojmowania, które często są rezultatem przyswojonych założeń. Niepożądane i nierozpoznane modele myślowe mogą być barierą np. w komunikacji, między członkami zespołu. Ugruntowane i akceptowane nawyki natomiast przyczyniają się do powstawania sprawniejszego procesu podejmowania decyzji w organizacjach, a co za tym idzie – usprawniają pracę²⁸. Winno się więc eliminować przyzwyczajenia myślowe, które destrukcyjnie wpływają na funkcjonowanie i rozwój podmiotów. Jest to zadanie trudne, ponieważ transformacja korzyści wynikających ze stosowania modeli o pożądanych cechach wymaga zmian mentalnych, a te zachodzą w dłuższej perspektywie czasowej. Dlatego będą one narzędziem efektywnie działającym dopiero w dalekosiężnej strategii rozwoju organizacji.

Budowanie wspólnej wizji – bazuje na przekonaniu, że wizja działania i cele, które narzucone są pracownikom odgórnie, powodują niezadowolający poziom utożsamiania się zatrudnionych z organizacją. Zadaniem stworzonej wizji jest podniesienie stopnia zaangażowania zatrudnionych w realizowane działania oraz zintegrowanie pracowników z celami organizacji. W konsekwencji winno to skutkować podniesieniem ich aspiracji oraz sprzyja utożsamianiu się jednostek z dalekosiężną działalnością organizacyjną. Wymogiem powstania tożsamyh celów jest dążenie poszczególnych członków organizacji do ich osiągnięcia. W przeciwnym razie nie wystąpi u zatrudnionych proces zaangażowania, a jedynie ich przystosowanie w procesie kreowania wizji.

Zespołowe uczenie się jest bezpośrednio powiązane z koniecznością tworzenia w szeregach organizacji zespołów wiedzy. Są one podstawowymi komórkami uczenia się, rozwiązania problemów oraz tworzenia rzeczywistości. Jest to możliwe między innymi poprzez zaprojektowanie właściwych kanałów komunikacyjnych i świadomości pracowników o istotności dzielenia się wiedzą. Zespołowe uczenie wymaga dialogu, jak i dyskusji, które pozwalają grupie osiągnąć lepsze rezultaty niż dokonałby tego pojedynczy zatrudniony. Grupy takie są w stanie dostrzec do omawianych wcześniej modeli myślowych oraz tworzyć ich wspólne odmiany. W organizacji uczącej dąży się do wspólnego rozwiązywania problemów, a otrzymane wyniki należy przekazywać pozostałym członkom. Jest to możliwe, gdy zatrudnieni będą: wyrażać sobą wysoki poziom kompetencji (mistrzostwo osobiste), posiadać poukładany sposób myślenia (modele myślowe), mieć marzenia, wiedzieć ku jakim celom zmierzają (wspólna wizja przyszłości) oraz powinni umieć „poruszać się” w złożonym otoczeniu (myślenie systemowe). W podejściu

27 P. Ovens, *Developing Inquiry for Learning*, Routledge, London 2011, s. 103.

28 BPP Learning Media, *Business Essential – Organization and Behavior*, BPP Learning Media, London 2010, s. 155.

tym wykorzystuje się również uczenie się na błędach, poprzez wyciągnię wniosków przyczyniających się do poprawy sytuacji.

Dyscypliny są komplementarnym zbiorem wskazówek, a wręcz można odnaleźć podobieństwo w ich cechach (np. zespołowe uczenie się i mistrzostwo osobiste). Powyższe zalecenia przyczyniają się do poprawienia sytuacji w organizacji, gdy wdrażane są równocześnie. Ta syntetyczność postępowania ograniczy występowanie ewentualnego rozsynchronizowania poszczególnych elementów. Dzięki wdrażaniu założeń równocześnie możliwe jest osiągnięcie efektu synergii, co prowadzi finalnie do zwiększenia konkurencyjności podmiotu.

Według R. Maciołek, do powstania organizacji uczącej się przyczyniają się czynniki wymuszające zmiany w kooperacji między jednostkami i grupami, takie jak: swobodna komunikacja, tworzenie kultury zaufania, twórcze zastosowania wiedzy, kreowanie nowych, produktów i procesów, przejście od pionowego hierarchicznego systemu decyzyjnego do współpracy wewnątrz zespołów roboczych, zwiększenie mobilności zatrudnionych. Wszystkie powyższe elementy powodują lepsze przystosowanie się organizacji do płynących zmian²⁹.

Inne spojrzenie na organizację uczącą się zakłada, że może nią być: stowarzyszenie, uniwersytet, szkoła, miasto, naród lub grupa osób, które mają potrzebę udoskonalania przez uczenie się. Organizacja taka daje możliwość i pobudza do rozwoju jej członków i uświadamia potencjał tkwiący w poszczególnych osobach. Mobilizuje ona talenty do działania poprzez wdrażanie programów zachęcających do pogłębiania kompetencji i dzielenia się zdolnościami z innymi. Aktywnie reaguje ona na specyficzne potrzeby środowiska i społeczności, wśród których funkcjonuje³⁰.

W każdej z przytoczonych definicji podkreślono ważność uczenia i rozwoju zatrudnionych. Organizacja nie jest w stanie w równym stopniu zaspokajać te potrzeby. Ponadto niektóre grupy osób nie przejawiają też inicjatywy do wzbogacania własnych kompetencji. Właściwe dlatego jest wprowadzenie klasyfikacji pracowników według ich wkładu w tworzenie wartości oraz posiadanych przez nich zdolności. Należy z zespołów wyłonić talenty oraz osoby posiadające duży potencjał, które przejawiają zainteresowanie rozwojem własnym, jak i podmiotu. Można tutaj mówić o „szlifowaniu” talentów, czyli o przechodzeniu od stanu potencjalnego do pożądanego z uwagi na kryteria stawiane przez organizację. W kierunku do tych osób adekwatne będzie stosowanie podejścia zarządzania talentami. W organizacji uczącej się dąży się do tego, by styl kierowania był daleki od autokratycznego. Należy w pełni wdrażać założenia koncepcji empowermentu, a nawet dążyć do tworzenia sieci samozarządzających się jednostek. Pobudzona zostanie kreatywność członków zespołu, co przyczyni się do osiągnięcia lep-

29 R. Maciołek, *Model organizacji uczącej się a rozwój przedsiębiorczości*, [w:] *Stan i perspektywy rozwoju przedsiębiorczości akademickiej*, red. R. Maciołek, A. Podlewska, WSG, Bydgoszcz 2009, s. 28.

30 J. Tabor, *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, „Czasopismo Internetowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. E-mentor” 2008, nr 2(24), s. 52–53.

szych rezultatów oraz dostarczania innowacyjnych rozwiązań. Pracownicy wiedzy nie powinny napotykać w swoich organizacjach na bariery związane z biurokracją, złą komunikacją czy brakiem możliwości podejmowania swobodnych decyzji.

Istnieje ryzyko podkupienia pracowników uzdolnionych, co niesie ze sobą straty materialne, rzeczowe i mentalne. Ważny jest fakt wdrażania odpowiednich procesów dotyczących outplacementu zatrudnionych, jak również stworzenie takich warunków, by osoby chciały w przyszłości kontynuować współpracę z podmiotem w oparciu o inne zasady. Istotnym aspektem pomagającym zatrzymać zatrudnionych lub podtrzymywać z nimi relacje jest odpowiednia kultura organizacyjna. Sprawia ona, iż pracownicy bardziej identyfikują się ze swoją organizacją, są usatysfakcjonowani, co prowadzi w konsekwencji do mniejszej skłonności do zmiany zleceniodawcy i rezygnacji ze współpracy. Pomioty, które pragną przetransformować się w organizacje uczące się, są w uprzywilejowanej sytuacji, ponieważ państwa kładą duży nacisk na promowanie i rozwijanie gospodarek opartych na wiedzy, w których ten ostatni zasób jest efektywnie tworzony, przyswajany, przekazywany i wykorzystany. Istnieją również konwencje i umowy międzynarodowe w zakresie ochrony własności intelektualnej. Organizacjom tego typu łatwiej również pozyskać dotacje służące rozwijaniu i tworzeniu nowych idei i dóbr.

Zestawienie pozytywnych, jak i negatywnych aspektów związanych z organizacją uczącą się zostało przedstawione w tabeli 17.

Tabela 17. Analiza SWOT organizacji uczącej się

Mocne strony	Słabe strony
1	2
▪ Innowacyjne rozwiązania ▪ praca w oparciu o zespoły – efekt synergii ▪ kultura organizacyjna pracownicza ▪ dostosowanie procedur pracy do sytuacji ▪ wdrażanie zasad empowermentu ▪ sieć powiązanych jednostek samorządzących się ▪ rozszerzenie możliwości kreowania zdarzeń ▪ otwartość na eksperymentowanie i nowe doświadczenia ▪ tworzenie i magazynowanie wiedzy ▪ zespołowe uczenie się ▪ partycypacja i utożsamianie się zatrudnionych z celami organizacji ▪ orientacja na zmiany, lepsze dostosowanie się do zmian ▪ zwiększenie mobilności zatrudnionych ▪ konkurencyjność podmiotu ▪ wzrost wartości rynkowej podmiotu ▪ uczenie się na błędach	▪ Wysokie koszty rozwoju kompetencji zatrudnionych ▪ skłonność do niezdrowej rywalizacji osób utalentowanych ▪ bariery dzielenia się wiedzą ▪ utarte nawyki, modele myślowe ▪ duże wymagania pracowników

1	2
▪ Pozytywny odbiór podmiotu przez otoczenie i potencjalnych pracowników ▪ chęć kształcenia się ludzi ▪ mnogość uczelni wyższych ▪ dostępność kursów specjalistycznych ▪ możliwość wyboru specjalistów z szerszego grona dzięki wirtualizacji pracy ▪ rozwój gospodarek opartych na wiedzy ▪ dotacje dla organizacji tworzących wiedzę ▪ konwencje i umowy międzynarodowe w zakresie ochrony własności intelektualnej	▪ Nieuczciwe organizacje, które tylko wprowadzają pozorne systemy podnoszenia kwalifikacji zatrudnionych ▪ podkupienie specjalistów przez inne organizacje ▪ duży popyt na wykwalifikowanych pracowników ▪ krótkoterminowe angażowanie się pracowników w projekty ▪ zwiększone wymagania ze strony potencjalnych pracowników ▪ szybka dezaktualizacja wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z analizy tabeli 17, występuje znacząca przewaga czynników pozytywnych. Oznaczać to może, że obecnie podmioty uczące są formami organizacyjnymi pożądanymi zarówno ze strony pracodawców, zatrudnionych, jak i gospodarki. Lista zagrożeń i słabych stron nie jest zapewne kompletna i zależy w dużej mierze od specyfiki branży czy otoczenia.

5.4. Organizacje sieciowe

Przeprowadzając analizę działalności podmiotów, dokonywać należy tego poprzez pryzmat ich środowiska, występujących tam relacji, które wiążą organizacje z innymi jednostkami wywodzącymi się z odmiennych sektorów. Jednym z zadań podmiotów jest kreowanie wzajemnych zależności międzyorganizacyjnych, które przybierają postać struktur sieciowych³¹. Korzyścią podejścia sieciowego jest zmiana filozofii działania organizacji z lokalnego na bardziej zaawansowane przestrzennie – regionalne, krajowe, międzynarodowe lub globalne³².

Przyglądając się definicjom organizacji sieciowej, można zauważyć, że opisuje się ją jako skupisko wzajemnie powiązanych podmiotów, jednostek, z których każda ma swoją specjalizację. Koordynacja ich prac podlega mechanizmom rynkowym, tworzoną wspólnym normom, wypracowanym postanowieniom, dalekim

31 M. Bogusz, A. Pietruszka-Ortyl, *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 715, s. 113.

32 Z. Malara, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie – alians, jako sposób na przetrwanie i rozwój*, [w:] *Cele i uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw*, red. J. Dworak, T. Falencikowski, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Gdańsk 2009, s. 190.

od hierarchicznych łańcuchów poleceń i nakazów. Ważnym aspektem w tych organizacjach są wzajemne relacje, kolektywny system wartości, który przyporządkowuje określone role podmiotom oraz wytycza granice funkcjonowania i współdziałania. Sieci takie to zbiór jednostek reprezentowanych przez: dostawców, klientów, konkurentów, władze lokalne i krajowe oraz partnerów wywodzących się z różnorodnych branż i krajów³³. Organizacje sieciowe składają się z wyspecjalizowanych zespołów, skompilowanych z przedstawicieli kooperujących jednostek, które wypełniają określone cele. Ich praca pociąga za sobą konieczność wykorzystywania bardziej zdolności intelektualnych aniżeli manualnych. Przenikanie tych podmiotów prowadzi do powstawania *borderless organisation*, czyli organizacji bez granic³⁴. Wspólny cel działania jest przyczynkiem do tworzenia takich układów. Po pierwsze, podmiot sieciowy może wyłonić się poprzez rozproszenie i fragmentację organizacji na mniejsze samodzielne jednostki. W drugim przypadku organizacja sieciowa to aglomerat podmiotów, które działając samodzielnie, nie byłyby w stanie sprostać konkurencji ze strony większych regionalnych ugrupowań gospodarczych (grona), krajowych lub międzynarodowych korporacji. W sieciach tych kanały komunikacyjne oraz zależności rozkazodawczo-kontrolne mają charakter poziomy, między innymi dzięki płaskiej strukturze. Odejście od zburokratyzowanych, formalnych zależności a przejście do pracy w oparciu o zespoły stwarza dogodniejsze środowisko do kooperacji, wrasta również poziom elastyczności i adaptacyjności organizacji, jak i całej sieci. Dzięki temu podmiot sieciowy lepiej wykorzystuje nadarzające się okazje rynkowe. Taki rodzaj współpracy nie wyklucza występowania organizacji-lidera, dzięki któremu sieć nie jest pozbawiona przywództwa. Zazwyczaj rola dowodząca i koordynująca przypada jednostce, która jest pomysłodawcą i założycielem sieci lub posiada wyróżniające kompetencje, autorytet, wiedzę, kapitał zrzeszające innych graczy tego układu.

Występujące sieci można skategoryzować na: zintegrowane, sfederowane, kontraktowe, stosunków bezpośrednich, społeczne, biurokratyczne, lokalne, globalne, strategiczne, operacyjne czy wirtualne³⁵.

Sieci zintegrowane – stanowią rozproszone przestrzennie jednostki, które przynależą do jednego podmiotu gospodarczego. Główni decydenci układu usytuowani są w centrali, która jest zasadniczym dysponentem zasobów kapitałowych (np. centrala banku wraz z jej oddziałami).

33 Z. Dworzecki, A. Krejner-Nowecka, *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Export Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa 2002, s. 103; E. Gluszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004, s. 148; M. Sztaba, E. Ważna, *Zarządzanie wiedzą warunkiem wzrostu firmy*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Jarosław 2008, s. 606.

34 T. Gillis, *Securing the Borderless Network: Security for the web 2.0 World*, Cisco Press, Indianapolis 2010, s. 89.

35 J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 427; B. Mikuta, *Organizacje...*, s. 76–77; E. Todeva, *Management of International Business Networks*, Routledge, Oxford 2010, s. 133.

Sieci sfederowane – składają się z powiązanych organizacji, których zadaniem jest realizacja celów, które zaspokajane są we własnym zakresie (np. spółdzielnie, stowarzyszenia).

Sieci kontraktowe – grupa niezależnych podmiotów, partnerów, których kooperacja bazuje na porozumieniach koncesyjnych lub franchisingowych (np. branża hotelarska).

Sieci stosunków bezpośrednich – głównym zadaniem sieci jest tworzenie związków między pojedynczymi delegatami organizacji a konsumentem. Są one obecnie w sektorze życia społecznego i gospodarczego (np. agitatorzy religijni, partyjni, sprzedaż bezpośrednia w domu klientów).

Sieci społeczne – tworzą odrębną bazę pomysłów i wiedzy, których członkowie są skory do podjęcia działań, interwencji w chwili wystąpienia takiej potrzeby (np. związki zawodowe, samorząd szkolny).

Sieci biurokratyczne – funkcjonowanie tych podmiotów determinowane jest porozumieniami współpracy w zakresie: kontroli, formy transferu wiedzy, systemów motywacyjnych itp. (np. franchising, klastry).

Sieci wewnętrzne – występują w środowisku wewnętrznym dużych organizacji, w których jej poszczególne elementy działają jak samodzielne jednostki (WPCT – Anglia).

Sieci zewnętrzne – składają się z samodzielnych podmiotów gospodarczych (np. sektora publicznego).

Sieci lokalne – skala działalności podmiotów tworzących ten układ ograniczona jest do wybranego podmiotu (np. gazety lokalne).

Sieci globalne – obszar ich działania, wpływów i związków rozpowszechniona jest na skale transnarodową (np. firmy kurierskie DHL, UPS)³⁶.

Sieci strategiczne – w ich szeregu funkcjonuje centralna organizacja, która ze względu np. na wielkość, posiadaną wiedzę czy zasoby finansowe pełni w układzie rolę dominującą i koordynującą.

Sieci operacyjne – powstają one przeważnie na określony czas, a ich zadaniem jest realizacja projektu, dotycząca opracowania wybranych elementów tworzących wartości.

Sieć wirtualna – polega na kooperacji niezależnych podmiotów, połączonych ideą realizacji danego przedsięwzięcia. Ich współpraca i kontakty z klientami odbywają się głównie poprzez wykorzystanie urządzeń ICT³⁷.

Czas realizacji zadań oraz jakość i intensywność relacji łączących podmioty dzieli je na sieci:

36 Dodatkowo wyróżnia się także sieci: dobrowolne, obligatoryjne, formalne, nieformalne, otwarte, zamknięte, trwałe, tymczasowe, skoncentrowane, projektowe, oparte na prawach własności.

37 K. Zimniewicz, *Związki wirtualne – problemy i warunki powodzenia*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, red. R. Konosala, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2000, s. 326–327.

- **dynamiczne** – organizacje koncertują się na podstawowej, specjalistycznej działalności, a inne podmioty uzupełniają brakujące ogniwa w zakresie wiedzy czy umiejętności;
- **stabilne** – są one zaprojektowane w ramach dużego podmiotu, który gromadzi mniejsze jednostki przy współpracy;
- **zdominowane (niesymetryczne)** – są one powołane przez dużą organizację, która przybiera postać satelity podporządkowującej dyrektywnie inne jednostki. Układ taki nosi również miano królestwa;
- **równoprawnych partnerów (symetryczna, republika)** – współpracujący partnerzy posiadają porównywalną siłę przetargową w układzie, a ich kooperacja może przybierać postać różnych konfiguracji uzależnionych od sygnałów płynących z rynku wewnętrznego i zewnętrznego³⁸.

W układach o charakterze sieciowym istotne zadanie przypada integratorowi (brokerowi), który odpowiedzialny jest na etapie planowania między innymi za: opracowanie koncepcji przedsięwzięcia, identyfikację kluczowych kompetencji, stworzenie mapy procesów, dobór partnerów realizujących przedsięwzięcie, przypisanie zadań i odpowiedzialności. Podczas realizacji przydzielonych aktywności jego obowiązkiem jest szeroko pojmowana koordynacja składająca się z: monitoringu, nawigowania przedsięwzięcia, kontroli realizacji działań, zapewnienia procesu dostarczenia produktów/usług klientowi, rozliczania transakcji³⁹. Powyższą listę obowiązków należy uzupełnić o poszukiwanie nowych idei i pomysłów, wiedzy czy informacji, które odpowiednio lokowane, selekcjonowane, wdrażane do sieci będą gwarantem jej nieustannego rozwoju i uczenia się. Ważnym zadaniem jest również pozyskiwanie wysokiej klasy specjalistów, którzy będą tworzyć zespoły realizujące cele. Rola brokera może być przypisana więcej niż jednemu podmiotowi szczególnie, gdy sieć przybiera postać skomplikowanego układu, posiadającego wiele zespołów i organizacji partycypujących w różnych etapach realizacji przedsięwzięcia.

Główne atrybuty odróżniające organizację sieciową od podmiotu wirtualnego to:

- organizacja sieciowa może w mniejszym stopniu stosować rozwiązania ICT niż jednostka wirtualna,
- w układzie wirtualnym poszczególne organizacje mogą być bardziej rozproszone przestrzennie w porównaniu z podmiotem sieciowym,

38 J. Bernais, J. Ingram, T. Kraśnicka, *ABC Współczesnych metod i koncepcji zarządzania*, UE, Katowice 2010, s. 111; B. Gulski, *Struktury sieciowe przy wdrażaniu strategii modularnych*, [w:] *Organizacja i zarządzanie*, „Kwartalnik Naukowy” 2008, nr 2, s. 37; A. Jurga, *Struktury sieciowe przyczynkiem kierowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody*, t. 1, red. J. Lewandowski, Politechnika Łódzka, Łódź 2005, s. 52–60.

39 Ch. Gergen, G. Vanourek, *Dynamic organizations for an entrepreneurial age*, [w:] *The Organization of the Future: Visions, Strategies, and Insights on Managing in a New Era*, eds M. Goldsmith, F. Hesselbein, J. Bass, San Francisco 2009, s. 162; W. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, s. 93–94.

- tymczasowość współpracy partnerów jest bardziej charakterystyczna dla organizacji wirtualnej,
- organizacja sieciową jest strukturą nośną, fundamentem, na której powstaje podmiot wirtualny. Sieć determinuje powstanie układu wirtualnego, ale nie jest to czynnik wystarczający.

W tabeli 18 za pomocą analizy SWOT zostały zaprezentowane mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia dla organizacji sieciowej.

Tabela 18. Analiza SWOT organizacji sieciowej

Mocne strony	Słabe strony
▪ Rozproszone podmioty pozostają bliżej klienta ▪ wysoka specjalizacja członków sieci ▪ autonomia poszczególnych partnerów sprzyja innowacyjności i eksperymentowaniu ▪ szeroka współpraca minimalizuje zakłócenia spowodowane zdarzeniami losowymi ▪ ograniczona hierarchia redukuje koszty działania ▪ komplementarność członków sieci i występowanie efektu synergii ▪ konkurencyjność ▪ transfer wiedzy, technologii i informacji między partnerami ▪ szybsze kanały komunikacyjne i przepływu strumieni zasobów ▪ nacisk na podnoszenie kwalifikacji i kompetencji ▪ praca oparta na zespołach zadaniowych ▪ partnerstwo w sieci opiera się na zasadach mechanizmu rynkowego, czyli relacji klient – dostawca ▪ stosowanie nowoczesnych technologii i narzędzi ICT ▪ elastyczność działania	▪ Utrudnienia w monitorowaniu i kontroli jednostek i sieci ▪ nieuczciwe postępowanie ze strony partnera układu ▪ trudność w określeniu precyzyjnych granic ▪ konieczność dostosowania się do zmian ▪ błąd jednego z partnerów rzutuje negatywnie na cały obraz sieci ▪ brak kontaktu osobistego partnerów
Szanse	Zagrożenia
▪ Dostęp do deficytowych zasobów i kompetencji ▪ wirtualizacja pracy i działalności gospodarczej ▪ mobilność organizacji i pracowników ▪ sprzyjające przepisy dotyczące wchodzenia w sieci z partnerami spoza kraju ▪ standaryzacja pracy ▪ polityka wspierania innowacji i współpracy międzysektorowej ▪ kooperacja organizacji, które w innych okolicznościach nie współpracowałyby ze sobą ▪ ryzyko i koszty dzielone między partnerami	▪ Układ sieciowy może być postrzegany jako mało wiarygodny ▪ ryzyko przechwycenia informacji ▪ burzliwość otoczenia ▪ możliwa nieporządna dominacja jednego z partnerów sieci ▪ niechęć, uprzedzenia, modele myślowe ▪ zróżnicowane interesy podmiotów w sieci ▪ nieprzygotowanie organizacji do współpracy w sieci

Źródło: opracowanie własne

Reasumując przemyślenia dotyczące organizacji sieciowej, można stwierdzić, że udział pozytywnych aspektów vs negatywnych jest na korzyść tych pierwszych. W układzie takim następuje transfer wiedzy, informacji czy technologii między graczami. Jednostki stanowiące sieć to podmioty w różnym stopniu autonomiczne. Współpraca ich opiera się na wyspecjalizowanych zespołach generujących efekt synergii, co wpływa pozytywnie na dostarczane rozwiązania. Partnerzy dysponują mnogością rozwiązań, wiedzy, zasobów ludzkich etc., co jest korzystne w porównaniu z organizacjami funkcjonującymi samodzielnie. Występuje u nich komplementarność pracy. Ryzyko związane z prowadzoną działalnością i inwestycjami jest rozłożone na większą liczbę podmiotów. W razie problemów, np. finansowych, logistycznych związanych z zapewnieniem zasobów, partnerzy sieci okazują sobie wzajemną pomoc. Współpraca między nimi ma charakter odnawialny i długofalowy. Organizacje mogą wchodzić jednocześnie w różne sieci, dlatego ich potencjał może być w pełni wykorzystany. Partnerstwo w sieci jest w dużym stopniu determinowane zaufaniem, wspólną ideologią i reputacją. Układ sieciowy niejako wymusza podnoszenie kompetencji zaangażowanych parterów, co z punktu widzenia innowacyjności i konkurencyjności jest aspektem pozytywnym.

Poniżej przedstawiono inne nowoczesne formy organizacyjne, w których działają zespoły wiedzy, jedynie sygnalizując ich charakter.

Pierwszym rozwiązaniem jest podmiot hybrydowy. Struktura tej jednostki łączy w sobie dobre cechy zaczerpnięte z różnych rozwiązań organizacyjnych. Niejednokrotnie można napotkać w praktyce określenia „struktura tymczasowa, przejściowa czy mieszana”. „Sytuacja taka może wynikać z tego, że w organizacji i jej otoczeniu pojawiają się bodźce na tyle silne i istotne, iż wprawiają ją w ruch. Zarządzanie organizacją w ruchu wymaga wielu specyficznych narzędzi i działań, jednym z nich z pewnością jest struktura hybrydowa”⁴⁰. Wspomniana owa zmienność wymaga jak najlepszego dopasowania się zasobu ludzkiego w obliczu pojawiających się celów. Ze względu na konieczność szybkiego reagowania na bodźce organizacja winna posiadać w swoich strukturach zespoły wiedzy lub być gotowa do nawiązania współpracy z takimi jednostkami. Grupy te ze względu na szerokie i zaawansowane kompetencje, jak i doświadczenie staną się głównymi kreatorami pomysłów oraz realizatorami zadań.

Następnym podmiotem jest organizacja procesowa, która charakteryzuje się ciągłym i usystematyzowanym działaniem w zakresie planowania, monitoringu, doskonalenia istniejących procesów w podmiocie, które przyczynić się winno do lepszej realizacji obranych celów. Istota jej funkcjonowania sprowadza się do zarządzania całymi sekwencjami działań, które swym zakresem obejmują wie-

40 G. Kos, *Struktury hybrydowe w organizacjach procesowych*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 396–403.

le komórek organizacyjnych danego podmiotu lub jednostek zewnętrznych⁴¹. W tym rodzaju organizacji istnieje potrzeba stosowania innowacyjnych rozwiązań, zarządzania wiedzą, by lepiej spełnić wymagania klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Kierowanie procesami, które wychodzą swym zakresem poza obszar tradycyjnie pojmowanych podziałów funkcjonalnych, wymaga angażowania specjalistycznych zespołów wiedzy. Grupy te najbardziej całościowo mogą monitorować, modelować istniejące procesy oraz projektować i wdrażać nowe rozwiązania.

Ostatnią omawianą postacią jest organizacja fraktalna. W jej strukturze działają autonomiczne zespoły – sztaby, których zadaniem jest wspieranie decydentów w formułowaniu celów i nawigowaniu sposobów ich realizacji. Na poziomie makrofraktalu (organu głównego) ustalane są zadania określone dla całej organizacji, a sam makrofraktal pełni funkcję koordynatora sieci. Na płaszczycie mikrofraktali (zespoły zadaniowe) projektowane są cele i etapy działania poszczególnych jednostek⁴². Grupy te tworzą układ, w których świadczone są wzajemne usługi, a ich sieć powiązań jest amorficzna ze względu na możliwość rekonfiguracji zespołów z punktu widzenia realizacji konkretnego zadania. Podstawową formą organizacji procesów pracy jest działanie zespołowe, w którym członkowie stają się inicjatorami i koordynatorami zmian. Decentralizacja władzy w tej organizacji sprzyja szybszemu i lepszemu reagowaniu na pojawiające się problemy. W podmiocie budowany jest klimat współpracy i dzielenia się wiedzą, gdzie każdy postrzegany jest jako klient wewnętrzny.

41 E. Skrzypek, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 80.

42 A. Binsztok, *Koncepcja organizacji wirtualnej oraz organizacji fraktalnej jako odpowiedź na turbulencję otoczenia gospodarczego*, [w:] *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, red. H. Dudycz, M. Dyszkowski, „Prace Naukowe AE im. O. Langego we Wrocławiu” 2004, nr 1044, s. 311.

Podsumowanie

Tradycyjnym podejściem do tematu zdobywania przewagi konkurencyjnej przez podmioty było koncentrowanie się na rozwoju zasobów rzeczowych i finansowych, pomijając kwestie dotyczące znaczenia wiedzy oraz zaangażowanych w nich zespołów. Jednostki winny zdawać sobie sprawę z tego, iż kapitał ludzki umożliwia absorbowanie wiedzy, a w połączeniu z nowoczesnymi technologiami jest akceleratorem rozwoju i postępu gospodarczego. Podmioty, chcąc być innowacyjne, winny zaakceptować fakt, iż pracownicy i kooperanci są najcenniejszym aktywem. Oznacza to rezygnację z dotychczasowych organizacyjnych systemów, w których personel traktowały jest jako zasób generujący niepotrzebne koszty. Działanie organizacji zespołów wiedzy determinowane jest pozyskaniem właściwego z punktu widzenia organizacji kapitału intelektualnego. Następnie należy go rozwijać w procesie doskonalenia pracowników oraz stymulować do dzielenia się posiadanymi i pozyskanymi zasobami poprzez motywowanie i efektywne jego wykorzystanie. Wypełnienie powyższych założeń pomoże w transformowaniu wiedzy w procesy wytwarzania wartości dodanej w przestrzeni rynkowej.

Obierając **długofalową strategię** funkcjonowania i rozwoju zespołów wiedzy, należy pamiętać o wytworzeniu relacji bazujących na kooperacji, współodpowiedzialności zaangażowanych osób. Powinno się również monitorować potrzeby grupy i poszczególnych osób oraz próbować je zaspokajać, wychodząc naprzeciw aspiracjom zatrudnionych. To wymaga wieloaspektowego patrzenia na pracownika zarówno na płaszczyźnie techniczno-organizacyjnej, ekonomicznej, jak również psychospołecznej, która bywa często pomijana. Błędnie jest ona kojarzona z interesem tylko indywidualnym, który promuje osobiste korzyści nad organizacyjnymi. Nasycanie psychospołecznych ambicji pracowników niesie skutki pozytywne, takie jak np. zacieśnianie więzi oraz zwiększanie identyfikacji z innymi członkami zespołu, jak i całą organizacją. Przyczynia się to również do zatrzymywania w szeregach grupy cenionych pracowników, dla których liczą się nie tylko świadczenia ekonomiczne i socjalne, lecz również panująca atmosfera, możliwości zindywidualizowanej ścieżki kariery czy niezależność decyzyjna.

Kierowanie organizacjami zespołów wiedzy wymaga użycia komponentów, które mogą odegrać skuteczną rolę w zarządzaniu tym cennym zasobem. Zaliczyć do nich należy: opracowanie strategii implementującej właściwe wykorzystanie

kapitału ludzkiego, stosowanie w działaniach najnowszej technologii, kulturę organizacyjną nastawioną na samodoskonalenie, empowerment i wzajemną pomoc oraz rozwój systemów zarządzania wiedzą. Ważnym założeniem jest również zamiana oceniania pracowników na ich docenianie. Wartość kapitału intelektualnego w organizacjach zespołów wiedzy będzie rosła, gdy podejście do niego zacznie przeobrażać się, poczynając od wiedzy, która bazuje na posiadanych kompetencjach, przez rozwijanie umiejętności oraz systemowe myślenie, do samomotywującej kreatywności. Dlatego ważne jest opracowanie w organizacjach schematu kierowania zespołami wiedzy, który **będzie podstawą i kierunkowskazem dla zarządzających**. Właściwe jest więc zaprojektowanie systemu, który będzie narzędziem rozwoju wiedzy indywidualnej i zespołowej.

Podejmując tematykę dotyczącą funkcjonowania i rozwoju zespołów wiedzy, autorka chciała uwypuklić znaczenie i istotność tematu dla współczesnych organizacji. Jak zaznaczono we wstępie, książka ma charakter teoretyczny. Na podstawie źródeł naukowych i spostrzeżeń własnych podjęto w niej próbę odpowiedzi na pytanie: jaką rolę odgrywają elementy tworzące organizację zespołów wiedzy i jakie są ich funkcje. Zarysowano w ten sposób teoretyczny model badanego zagadnienia i zgodnie z ustaleniami udzielono wyjaśnień: „jak w tej mierze powinno być”.

Publikacja, zapoczątkowując dyskusję, stanowi punkt wyjścia do dalszych badań, które, bazując na opisanych założeniach teoretycznych, będą weryfikować działania organizacji zespołów wiedzy oraz zapotrzebowanie na nie. Czyli udzielona zostanie odpowiedź na pytanie „jak jest”, co pozwoli na poszerzenie poruszanej w książce problematyki oraz da sposobność wskazania możliwych rozwiązań praktycznych.

Bibliografia

- Abrashoff D.M., *It's Your Ship – Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy*, Business Plus, New York 2002.
- Adair J., *Zespoły – anatomia biznesu*, Studio Emka, Warszawa 2001.
- Ahenkorah-Marfo M., *Clarifying concepts of knowledge and information – literature review*, „Journal of Knowledge Management Practice” 2012, no. 2, s. 33–46.
- Alle-Corliss L., Alle-Corliss R., *Group Work: A Practical Guide to Developing Groups in Agency Settings*, John Wiley & Sons, New Jersey 2009.
- Antczak Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcji personalnej w świetle badań*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa S.C., Warszawa 2004.
- Antoszkiewicz J.D., *Innowacje w firmie*, Poltext, Warszawa 2008.
- Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., *Techniki menadżerskie*, Poltex, Warszawa 2010.
- Aristotle, *Metaphysics*, Harvard University Press, London 1933/1989.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- Baruk J., *Zespołowe formy działalności innowacyjnej*, [w:] *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metody i techniki zarządzania*, red. Cz. Sikorski, T. Czapla, M. Malarski, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2001, s. 222–238.
- Belbin R.M., *Team Role at Work*, 2nd ed., Butterworth Heinemann, Oxford 2010.
- Belbin R.M., *Twoja rola w zespole*, GPW, Gdańsk 2008.
- Bernais J., Ingram J., Kraśnicka T., *ABC współczesnych metod i koncepcji zarządzania*, UE, Katowice 2010.
- Binsztoł A., *Koncepcja organizacji wirtualnej oraz organizacji fraktalnej jako odpowiedź na turbulencję otoczenia gospodarczego*, [w:] *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, red. H. Dudycz, M. Dyszkowski, „Prace Naukowe AE im. O. Langego we Wrocławiu” 2004, nr 1044, s. 309–319.
- Blikle A.J., *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej organizacji*, One Press, Warszawa 2017.
- Bogusz M., Pietruszka-Ortyl A., *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej” 2006, nr 715, s. 113–130.

- Bombiak E., *Istota i pomiar kapitału u intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2011, nr 15(88), s. 83–94.
- Borkowska S., *Praca i życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Warszawa 2004, s. 29–41.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Brown R., *Group Processes: Dynamics within and between Groups*, 2nd ed., Wiley-Blackwell, New Jersey 2001.
- Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010.
- Brzozowski M., *Wybrane modele organizacji wirtualnej*, „Zeszyty Naukowe AE” 2003, z. 3.
- Bunderson J.S., Boumgarden P., *Rzecz o turkusowej organizacji*, One Press, Warszawa 2017.
- Camison C., Devece C., Garrigos F., Palacios D., *Connectivity and Knowledge Management in Virtual Organizations: Networking and Developing Interactive Communications*, ISF, London 2008.
- Castells M., *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture*, vol. I, Willey-Blackwell, Oxford 2009.
- Chępa S., *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 42–53.
- Chmielewski M., *Delivering business presentation – a ninter cultural perspective*, [w:] *Marketingowe źródła uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w działalności nowoczesnych podmiotów gospodarujących*, red. M. Al-Noorachi, SWSPiZ, Łódź 2011, s. 98–115.
- Chmura M., *Znaczenie zachowania balansu praca – życie dla syndromu wypalenia zawodowego*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach*, red. E. Jędrych, J. Lendzion, Politechnika Łódzka, Media Press, Łódź 2010, s. 156–166.
- Chodorek M., *Dylematy pojęciowe i praktyczne w zarządzaniu talentami*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2012, s. 249–259.
- Copleston F., *Historia filozofii*, t. I, PAX, Warszawa 2008.
- Corey G., Corey M., *Groups: Process and Practice*, Cengage Learning, Boston 2005.
- Davenport T., *Saving IT's Soul: Human-Centred Information Management*, „Harvard Business Review” 1994, vol. 72, s. 119–131.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Davidow W., Malone M., *Thevirtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, Harper Business, New York 1992.

- Drucker P., *Spółeczeństwo prokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Drzewiecka E., *Jak zatrudnić pracownika w formie telepracy*, „Gazeta Prawna” 2007, nr 193, s. 5.
- Dufour R., Eaker R., Many Th., *Learning by Doing: A Handbook for Professionals Learning Communities at Work*, Solution Tree, Bloomington 2006.
- Dworzecki Z., Krejner-Nowecka A., *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Export Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa 2002, s. 102–114.
- Dźwigoł-Barosz M., *Delegowanie uprawnień jako metoda rozwoju kompetencji pracowniczych*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie Politechniki Śląskiej” 2011, t. 59.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Evans C., *Managing for Knowledge – HR’s Strategic Role*, Butterworth-Heinemann, Burlington 2003.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Flakiewicz W., *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Front A., Priego-Roche L., Rieu D., *A framework for virtual organization requirements*, „Requirements Engineering” 2016, vol. 21, Issue 4, s. 439–460.
- Gach D., *Procesy zespołowego uczenia się*, [w:] *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2006, z. 715, s. 41–48.
- Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Difin, Warszawa 2004.
- Gartton C., Wegryn K., *Managing without Walls, Maximize Success with Virtual, Global, and Cross-culture Teams*, MC Press, Lewisville 2006.
- Gergen Ch., Vanourek G., *Dynamic organizations for an entrepreneurial age*, [w:] *The Organization of the Future: Visions, Strategies, and Insights on Managing in a New Era*, eds M. Goldsmith, F. Hesselbein, JosseyBass, San Francisco 2009, s. 159–173.
- Gerstmann S., *Psychologia na co dzień*, Książka i Wiedza, Warszawa 1973.
- Gęca B., *Podstawowe atrybuty organizacji wirtualnej*, Naukowe Koło Zarządzania Przedsiębiorstwem, Politechnika Lubelska, Lublin 2008.
- Gillis T., *Securing the Borderless Network: Security for the Web 2.0 World*, Cisco Press, Indianapolis 2010.
- Glinka B., *Delegowanie uprawnień jako czynnik rozwoju małych przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2008, t. 16, nr 5, s. 100–106.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004.

- Gulski B., *Struktury sieciowe przy wdrażaniu strategii modularnych*, „Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 2, s. 33–47.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2010.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „E-mentor” 2005, nr 1(8), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/8/id/115> [dostęp: 4.06.2018].
- Grudzewski M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Handzic M., Zhou A., *Knowledge Management*, 1st ed., Chandos Publishing Elsevier Ltd, Amsterdam 2005.
- Hansen M., *Collaboration. How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results*, HBP, Boston 2009.
- Hassan R., *The Information Society: Cyber Dreams and Digital Nightmares*, Polity Press, Cambridge 2008.
- Heller K., *Praca umysłowa w przemyśle*, „Przegląd Organizacji” 1932, nr 3, 4, 5.
- Howson C., *Successful Business Intelligence: Secrets to Making BI a Killer App*, McGraw-Hill Osborne, New York 2008.
- Janis I.L. Mann L., *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, Free Press, New York 1997.
- Jaruga A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002.
- Jurga A., *Struktury sieciowe przyczynkiem kierowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody*, red. J. Lewandowski, t. 1, Politechnika Łódzka, Łódź 2005, s. 52–60.
- Kalinowska I., *Elastyczne formy zatrudnienia*, Informator, Warszawa 2014.
- Katz D., Kahn R., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley and Sons, New York 1978.
- Katzembach J.R., *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Collins Business Essentials, New York 2006.
- Katzy B., Loh H., Hang Ch., *Modelling for virtual organization*, [w:] *Virtual Organization – System and Practice*, eds H. Afsarmanesh, Camarinha-L. Matos, M. Ollus, Springer, New York 2005, s. 29–45.
- Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2010.
- Knight T., Howes T., *Knowledge Management – A Blueprint for Delivery*, Butterworth Heineman, Oxford 2012.
- Kołodziejczyk-Olczak I., *Improving the Qualifications of Teachers and Trainers*, LA.PE.CO, Łódź 2011.
- Kopeć J., *Kształtowanie strategii rozwoju talentów w organizacji*, [w:] *Talent jako czynnik sukcesu organizacji*, red. A. Springer, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, t. 60, nr 3, s. 63–74.

- Kos G., *Struktury hybrydowe w organizacjach procesowych*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2009, s. 69–82.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2014.
- Krough G., Ichijo K., Nonaka I., *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Kształtowanie zasobów niematerialnych organizacji. Wybrane problemy rozwoju*, red. B. Mikuła, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2017.
- Kurkus-Rozowska B., Konarska M., *Telepraca – szanse, korzyści, uciążliwości*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2002, s. 21–25.
- Kwiecień K., Majewski M., *Tajniki wykorzystania wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Materiały konferencyjne*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2001.
- Laloux L., *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio Emka, Warszawa 2015.
- Leiter M., Maslach M., *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*, Jossey Bass, San Francisco 2008.
- Leśnik M., Dobrowolski D., *Zarządzanie wiedzą jako proces*, t. II, cz. VIII, PTZP, Opole 2016.
- Lethbridge N., *An I-Based taxonomy of virtual organizations and the implications for effective management*, „Developing Effective Organizations” 2001, vol. 4, no. 1, s. 17–24.
- Lichtarski J., Moroz M., *Koordinacja w organizacji wirtualnej*, [w:] *Stan i perspektywa rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, red. J. Lichtarski, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, Wrocław 2002, s. 29–45.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 15–27.
- Leonard-Barton D., *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995.
- Maciełek R., *Model organizacji uczącej się a rozwój przedsiębiorczości*, [w:] *Stan i perspektywy rozwoju przedsiębiorczości akademickiej*, red. R. Maciełek, A. Podlewska, WSG, Bydgoszcz 2009, s. 25–38.
- Malhotra Y., *Knowledge Management and Virtual Organizations*, IGI Global, Hershey 2007, USA.
- Malara Z., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie – alians jako sposób na przetrwanie i rozwój*, [w:] *Cele i uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw*, red. J. Dwora, T. Falencikowski, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Gdańsk 2009, s. 189–200.
- Matejun M., Walecka A., *Funkcjonowanie zespołów pracowniczych w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii*, [w:] *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji. Diagnoza i perspektywy*, red. E. Jędrych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróz, Media Press, Politechnika Łódzka, Łódź 2008, s. 166–178.

- Marseken S., Surhone L., Timpledon M., *Team Building: Team Building, Human Bonding, Group-Dynamic Game, Organization Development, Group Development, Forming, Storming, Norming and Performing, Team Performance Management*, Betascript Publishers, Beau Bassin 2009.
- Marzec I., *Empowerment pracowniczy w dążeniu do doskonalenia organizacji*, IEI, Warszawa 2007.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, WAEK, Kraków 2006.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2007.
- Milton N., *Knowledge Management for Teams and Project*, Neal-Schuman Publishers, London 2005.
- Misko J., *Combining Formal, Non-formal and Informal Learning for Workforce Skill Development*, Australian Industry Group, Adelaide 2008.
- Miś A., *Retencja i rozwój pracowników o wysokim potencjale*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 43, s. 273–281.
- Miś A., Pocztowski A., *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 42–53.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 190–215.
- Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Mrozewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008.
- Muszyńska K., Swacha J., *Wykorzystanie narzędzi komunikacji, współpracy i wymiany plików przez studentów kierunków informatyka i zarządzanie*, [w:] *Informatyka ekonomiczna*, EK, Wrocław 2014, s. 365–375.
- Myers D.G., *Psychologia społeczna*, Zys i S-ka, Poznań 2003.
- Nowicka J., *Rola szkoleń w procesie kształtowania kompetencji zawodowych osoby bezrobotnej*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, red. E. Jędrych, J. Lendzion, Politechnika Łódzka, Media Press, Łódź 2010, s. 290–305.
- O'Dell C., Hubert C., *The New Edge in Knowledge*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2011.
- Oleksa K., *Zarządzanie talentami – jak w XXI wieku motywować i utrzymać w organizacji utalentowanych pracowników*, [w:] *Talent jako czynnik sukcesu organizacji*, red. A. Springer, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, t. 60, nr 3, s. 109–124.

- Ovens P., *Developing Inquiry for Learning*, Routledge, London 2011.
- Pawlikowska-Orszta M., *Skuteczny menedżer. Czego nie uczą w szkole o zarządzaniu ludźmi*, Edgard, Warszawa 2015.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Diffin, Warszawa 2003.
- Pietruszka-Ortyl A., *Kapitał intelektualny w organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Miękka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 68–92.
- Pietruszka-Ortyl A., *Modele diagnozy kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] *Rozwój i pomiar kapitału intelektualnego w organizacji*, red. B. Miękka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2002, s. 35–49.
- Pietruszka-Ortyl A., *Organizacja sieciowa. Modele organizacji działających w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Miękka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
- Pontefract D., *Flat Army. Creating a Connected and Engaged Organization*, Jossey-Bass, Hoboken 2013.
- Popczyk W., *Zarządzanie zaufaniem jako warunek utrzymywania przewagi konkurencyjnej przez firmy rodzinne nad ich odpowiednikami nierodzinnymi*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, red. A. Marjański, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, t. XII, z. 7, s. 9–18.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Prusak L., Davenport T., *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*, Harvard Business Press, Boston 1998.
- Rayward-Smith V.J., Osman I.H., Reeves C.R., Smith G.D., *Modern Heuristic Search Methods*, 1st ed., West Sussex 1996.
- Rapacka-Wojdat M., *Motywacja pokoleń – co napędza do pracy osoby z generacji baby boomers, X i Y?*, Wiedza i Praktyka, Warszawa 2016 (e-book).
- Rostkowski T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, red. A. Szalkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
- Ryan L.V., *Wyzwania moralne w czasie transformacji gospodarczej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1996, nr 1, s. 45–58.
- Salder R., *Building an Innovative Learning Organization*, John Wiley & Sons Inc, New Jersey 2016.
- Senge P., *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*, Random House Business Books, London 2006.
- Sharma G., *Creating Knowledge Based Organizations*, Idea Group Inc Calgary 2004.

- Shekhar S., *Managing the Reality of Virtual Organizations*, Springer India, New Delhi 2016.
- Sikorski Cz., *Tendencje w nauce i praktyce zarządzania na przełomie wieków*, WSzHE, Łódź 2004.
- Skrzypek E., *Kreatywność jako narzędzie doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne problem ekonomiczne jako wyzwanie dla zmieniającej się gospodarki*, red. Z. Kwaśnik, W. Żukow, Radomska Szkoła Wyższa, Radom 2010, s. 112–128.
- Skrzypek E., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Smoleń M., *Motywacja czynnika osobowego w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Gospodarka oparta na wiedzy*, z. 10, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2007, s. 611–623.
- Sobocka-Szczapa H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy w procesach Lifelong Learning*, „Studia i Monografie SAN”, Łódź 2014.
- Sokołowska A., *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 127–171.
- Spółeczeństwo informacyjne 2005*, red. G. Bliźniuk, J. Nowak, Polskie Towarzystwo Informatyczne, Katowice 2005.
- Staniewski M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & TV, Warszawa 2008.
- Stroińska E., *Telepraca jako forma zatrudnienia i organizacji pracy*, SWSPiZ, Łódź 2010.
- Strojny M., *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, za Murray P., Myers A. *The facts about Knowledge Information Strategy – special report* (1997), „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 10, s. 6–8.
- Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2008.
- Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1972.
- Sztaba M., Ważna E., *Zarządzanie wiedzą warunkiem wzrostu firmy*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Jarosław 2008.
- Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, „Czasopismo Internetowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. E-mentor” 2008, nr 2(24).
- Terence I., *Classical Philosophy: Hellenistic Philosophy*, Garland Publishing Inc., New York 1995.
- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003.
- Todeva E., *Management of International Business Networks*, Routledge, Oxford 2010.
- Trippner-Hrabi J., *Analiza międzynarodowych zespołów wiedzy – w świetle badań własnych*, [w:] *Społeczne problemy zarządzania projektami*, red. T. Listwan, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. IV, z. 11, s. 112–225.
- Trippner-Hrabi J., *Zarządzanie różnorodnością na przykładzie Ministerstwa Transportu w Londynie*, [w:] *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, red. Z. Pa-

- tora-Wysocka, M. Wojciechowski, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. XVII, z. 11, cz. I, s. 123–132.
- Trippner-Hrabi J., Strońska E., *Charakterystyka organizacji zespołów wiedzy – ujęcie teoretyczne*, [w:] *Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, t. 3, nr 39, s. 209–219.
- Turowski J., *Socjologia*, Tow. Naukowe KUL, Lublin 1993.
- Vaughan F.E., *Różnorodność doświadczeń intuicyjnych*, [w:] *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 105–118.
- Warnecke H.J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999.
- West M.A., *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*, 3rd ed., New Jersey 2012.
- Węsierska S., *Rozwój pracowników w organizacji – zarządzanie talentami*, [w:] *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, cz. I, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2007, s. 33–47.
- Wilkinson A., *Empowerment: theory and practice*, „Personnel Review” 1998, vol. 27, Issue 1, s. 40–56.
- Wilson F., *Cultural control within the Visual Organization*, „Sociological Review” 1999, vol. 47, Issue 4, s. 672–694.
- Woodil G., *The Mobile Learning Edge; Tools and Technologies for Developing Your Teams*, McGraw-Hill, Guilford 2010.
- Yusofa N., Masreka M.N., Noordina S.A., *An investigation on task characteristics and knowledge creation process in the context of Malaysian administrative and diplomatic officers*, [w:] *Human Capital, Knowledge Management, and Learning Organization*, ed. J.H. Trakraatmadja, „Sains Humanika” 2016, vol. 8, no. 1–2, s. 33–40.
- Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2008.
- Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Zimniewicz K., *Związki wirtualne – problemy i warunki powodzenia*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, red. R. Konosala, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2000, s. 58–73.
- Zimnola A., *Komunikacja interpersonalna*, Poligraf, Warszawa 2012.
- Zins C., *Conceptual approaches for defining data, information and knowledge*, „Journal of the American Society for Information Science and Technology” 2007, vol. 58, s. 479–493.
- Żur A., *Komunikacja w organizacji opartej na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2005, nr 671.

Netografia

- Elastyczne formy pracy poradnik dla pracowników*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Organizacyjne_uczenie_si%C4%99 [dostęp: 1.02.2018].
- Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3995573> [dostęp: 20.01.2016].
- <http://janek.uek.krakow.pl/~kzzo/rozd%201.pdf> [dostęp: 23.05.2017].
- http://www.fundacja.edu.pl/pliki/agnieszka_sokolowska-zarzadzanie_kapitalem_intelektualnym.pdf [dostęp: 20.10.2017].
- http://www.wzieu.pl/zn/453/summ/23_rzempala.pdf [dostęp: 20.10.2017].
- http://kongresig.pl/wpcontent/uploads/Raport_Konkurencyjna_Polska_Jak_awansowac_w_swiatowej_lidze_gospodarczej.pdf [dostęp: 21.20.2017].
- <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/17/id/368> [dostęp: 24.10.2017].
- <http://docplayer.pl/10955543-Roznice-pomiedzy-grupa-a-zespolem-obrazuje-poni-zsze-zestawienie-tab-1-grupa-a-zespol-porownanie-wybranych-czynnikow-cel-dzialanie.html> [dostęp: 13.11.2017].
- http://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/ [dostęp: 5.12.2017].
- <https://sjp.pwn.pl/szukaj/wiedza.html> [dostęp: 18.02.2017].
- Komunikat Unii Europejskiej i Konkluzje Rady Europejskiej, Strategia Europa 2020, Forum Obywatelskiego Rozwoju, 2010, www.for.org.pl [dostęp: 20.03.2018].
- Mikołaj B., *Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą*, „E-mentor” 2006, nr 5(17), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/17/id/368> [dostęp: 24.10.2017].
- www.efz_dla_pracownikow.pdf [dostęp: 18.12.2017].

Inne

- Art. 67 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks Pracy* (tekst jednolity: Dz.U. 1998, nr 21, poz. 95 z późn. zm.).
- BPP Learning Media, *Business Essential – Organization and Behavior*, BPP Learning Media, London 2010.

Spis rysunków

Rysunek 1. Relacje między danymi, informacją a wiedzą.....	15
Rysunek 2. Klasyfikacja wiedzy według Ch. Zinsa.....	20
Rysunek 3. Model zarządzania wiedzą według I. Nonaki i H. Takeuchiego – spirala wiedzy.....	27
Rysunek 4. Podprocesy w modelu według G. Probst, S. Rauba i K. Romhardta	28
Rysunek 5. Warianty struktury organizacji zespołów wiedzy	68

Spis tabel

Tabela 1. Różnice i podobieństwa między wiedzą a informacjami	16
Tabela 2. Podział wiedzy ze względu na stopień szczegółowości.....	21
Tabela 3. Identyfikacja podprocesów w procesowym zarządzaniu wiedzą	32
Tabela 4. Wskaźniki Aktywów Niematerialnych	36
Tabela 5. Potencjalne korzyści zarządzania wiedzą z punktu widzenia rynku pracowników i organizacji.....	40
Tabela 6. Wybrane elementy charakteryzujące grupę i zespół.....	47
Tabela 7. Charakterystyka ról zespołowych według R.M. Belbina.....	48
Tabela 8. Pożądane zachowania lidera na różnych etapach rozwoju zespołu.....	56
Tabela 9. Zagrożenia w pracy zespołowej oraz przeciwdziałania.....	59
Tabela 10. Różnice pomiędzy empowermentem a delegowaniem uprawnień	87
Tabela 11. Macierz szans i barier koncepcji empowermentu dla organizacji i pracownika.....	89
Tabela 12. Sposoby uczenia się według D. Pontefracta	92
Tabela 13. Zestawienie cech i właściwości talentów według A. Miś	98
Tabela 14. Wyzwania w procesie zarządzania talentami.....	100
Tabela 15. Analiza SWOT organizacji turkusowej	110
Tabela 16. Analiza SWOT organizacji wirtualnej	115
Tabela 17. Analiza SWOT organizacji uczącej się	120
Tabela 18. Analiza SWOT organizacji sieciowej.....	125

