Marcin Waldemar Staniewski

Zarządzanie innowacyjne zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach

Wstęp

Obszar zarządzania zasobami ludzkimi jest jednym z podstawowych elementów skutecznie zarządzanego przedsiębiorstwa. W dobie gospodarki opartej na wiedzy (GOW) nabiera on wręcz znaczenia strategicznego, gdyż skuteczność działań w tym zakresie w znacznej mierze decyduje o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Oparte na wiedzy zasoby mogą być szczególnie ważne dla zapewnienia tej przewagi[1], ale mogą odgrywać też istotną rolę w procesie kreowania innowacji[2], jak również przyczyniać się do poprawiania wyników organizacji[3].

---

[1] S.K. McEvily, B. Chakravarthy, *The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge*, „Strategic Management Journal" 2002, 23(4), s. 285–305.

[2] C. Galunic, S. Rodan, *Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation*, „Strategic Management Journal" 1998, 19(12), s. 1193–1201.

[3] J. Wiklund, D. Shepherd, *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*, „Strategic Management Journal" 2003, 24(13), s. 1307–1314.

Dzieje się tak dlatego, że obszar, o którym mowa, dotyczy zarządzania najbardziej wartościowym kapitałem organizacji, tj. kapitałem ludzkim i posiadanym przez niego zasobem wiedzy. Jednak tradycyjne podejście do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi staje się tu niewystarczające. Dla osiągnięcia ponadprzeciętnych rezultatów niezbędne jest podejście innowacyjne.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań nad innowacyjnością w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi[4]. Autor prezentuje jasny obraz polskiej rzeczywistości, wskazując na raczej konserwatywne (tradycyjne) podejście do owego zagadnienia. Niestety takie podejście niewiele ma wspólnego z innowacyjnością w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce, a co za tym idzie poziomem zarządzania wiedzą, jak również poziomem konkurencyjności przedsiębiorstw.

Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi

Innowacyjność w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, które definiować można jako ideę, politykę, program, praktykę lub system, odnoszące się do funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, pod warunkiem że są one nowe dla adaptującej ją organizacji[5].

Zatem w praktyce podejście innowacyjne do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi może oznaczać odejście od koncepcji klasycznych, które koncentrują się na realizacji podstawowych funkcji personalnych przed-

[4] Projekt badawczy (N N115 121635) pt. „Wpływ rozwiązań innowacyjnych w wybranych obszarach zarządzania na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa" został zrealizowany w połowie 2009 r. na ogólnopolskiej próbie 608 przedsiębiorstw. Projekt finansowany był ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a realizowany przez badaczy Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie i Szkoły Głównej Handlowej: A. Bitkowską, G. Gołębiowskiego, R. Nowackiego oraz M.W. Staniewskiego. Celem projektu była diagnoza znaczenia innowacyjności (rozwiązań innowacyjnych) w wybranych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem w procesach kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw działających na rynku polskim. Hipotezę główną sformułowano w sposób następujący: jedną z przyczyn niskiej/wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstw jest mała/wysoka innowacyjność ich procesów zarządzania w takich obszarach zarządzania, jak: marketing, finanse, zasoby ludzkie, zarządzanie wiedzą. Badania zrealizowano metodą wywiadu bezpośredniego, którego podstawą był kwestionariusz.

[5] E.E. Kossek, *The acceptance of human resource innovation by multiple constituencies*, „Personnel Psychology" 1989, 42, s. 263–281.

siębiorstwa, takich jak: pozyskiwanie, rozwijanie, motywowanie i kontrolowanie ludzi. Wymuszenie „świeżego" spojrzenia na zarządzanie zasobami ludzkimi spowodowane zostało szerokim zainteresowaniem koncepcją zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą według W.R. Bukovitz i R.L. Williams: *jest procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte o wiedzę aktywa organizacyjne*[6]. D.J. Skryme twierdzi, że zarządzanie wiedzą: *jest określonym i systematycznym zarządzaniem istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji realizowanymi w dążeniu do osiągania celów organizacji*[7].

Badania tego względnie nowego i wciąż niewystarczająco rozpoznanego kierunku w zarządzaniu pokazują, że pomiędzy zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem zasobami ludzkimi pojawia się coraz więcej wspólnych obszarów.

Innowacyjność zarządzania zasobami ludzkimi, dla celów prezentowanego w niniejszym artykule badania, została określona na podstawie propozycji B. Dale'a i C. Coopera[8]. Autorzy ci, wyróżnili sześć podstawowych elementów niezbędnych do uzyskania wysokich wyników prowadzonych przez komórki zarządzania zasobami ludzkimi działań, mających na celu wsparcie podejmowanych w organizacjach inicjatyw zarządzania wiedzą. Są to:

- wsparcie inicjatyw zarządzania wiedzą ze strony kierownictwa przedsiębiorstw,
- odpowiednia kultura organizacyjna,
- planowanie i struktura,
- edukacja i szkolenia,
- pomiar osiąganych wyników,
- zaangażowanie uczestników organizacji.

Podejmowane przez komórki zarządzania zasobami ludzkimi działania w zakresie realizacji tych sześciu elementów stanowią przejaw ich innowacyjności i sprawności funkcjonowania (sprostanie pojawiającym się wyzwaniom).

[6] W.R. Bukovitz, R.L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times – Prentice Hall, Pearsons Education Ltd., London, 1999, s 2.

[7] D.J. Skryme, *Knowledge Creation. Creating the Collaborative Enterprice*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1999, s. 39.

[8] B. Dale, C. Cooper, *Total Quality and Human Resources: An Executive Guide,* Blackwell, Oxford 1992, s. 83–84.

Według autorów tego podejścia wsparcie kierownictwa jest niezbędne, gdyż decyzje pochodzące z wyższego szczebla zarządzania wywierają duży wpływ na członków organizacji. Wsparcie działań z tak wysokiego poziomu decyduje niejednokrotnie o ich powodzeniu i rezultatach. Kierownictwo, które dostrzega zachodzące pomiędzy zarządzaniem wiedzą i zarządzaniem zasobami ludzkimi relacje, będzie zapewne podkreślało wartość wiedzy ukrytej[9], wartość siły czynnika ludzkiego i wagi zarządzania tym czynnikiem. Wsparcie inicjatyw zarządzania wiedzą ze strony kierownictwa firmy nie oznacza zaangażowania jedynie najwyższej rangi dyrektorów. Taką samą postawą powinni charakteryzować się także kierownicy średniego szczebla zarządzania, gdyż to właśnie oni odpowiedzialni są za przenoszenie tychże idei w głąb organizacji.

I. Nonaka i H. Takeuchi[10] piszą o modelu zarządzania „środek-góra-dół", przedstawiając go jako najlepszy wśród pozostałych sposobów zarządzania w przedsiębiorstwie zarządzającym wiedzą. Jest to model, który według autorów sprzyja przede wszystkim tworzeniu organizacyjnej wiedzy, a kadra średniego szczebla zarządzania, tzw. inżynierowie wiedzy, odgrywa w nim wręcz najważniejszą i zdecydowanie korzystną rolę. I. Nonaka i H. Takeuchi używają metafory „strategicznego węzła" lub „mostu" na określenie roli kadry średniego szczebla zarządzania, jako mediatora pomiędzy najwyższym kierownictwem, a kierownictwem najniższych szczebli. *Działają jak „most" rozpięty pomiędzy dalekosiężnymi ideałami, pojawiającymi się na szczycie, a często pełną chaosu codziennością szeregowych pracowników biznesu*[11]. Model ten dobitnie podkreśla ogromną rolę kierownictwa średniego szczebla zarządzania. Waga tego szczebla zarządzania polega zdaniem autorów na tym, że kierownicy ci podejmują próby rozwiązywania sprzeczności pojawiających się pomiędzy tym, co kadra najwyższa ma nadzieję osiągnąć, a tym, co do osiągnięcia jest faktycznie możliwe.

Zarządzanie wiedzą wymaga zmiany roli kierownictwa naczelnego i kierowników liniowych z reaktywnej na proaktywną w obszarze uczenia (*mentoring, coaching*), tworzenia świadomości biznesowej, budowania kul-

[9] I Nonaka i H. Takeuchi wyróżniają dwa rodzaje wiedzy: jawną i ukrytą/cichą. Wiedza jawna, to wiedza ogólnie dostępna i powszechna, łatwa do naśladowania, kopiowania i przenoszenia. Wiedza ukryta jest trudna do wyrażenia za pomocą pisma, trudna do kopiowania, a zdobywana jest poprzez osobiste doświadczenie, I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak japońskie spółki dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.

[10] *Ibidem*, s. 160.

[11] *Ibidem*, s. 160.

tury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą w organizacji, a także kreowania wartości cennych dla klientów, pracowników i akcjonariuszy. Z kolei specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi obok tradycyjnych ról realizatorów procesów personalnych i doradców powinni pełnić rolę inspiratorów w obszarze pozyskiwania i tworzenia wiedzy oraz kreatorów zmian. Komórka zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza na poziomie centrali dużego przedsiębiorstwa, powinna stać się partnerem biznesowym zarządu zorientowanym na tworzenie i wdrażanie strategii personalnej, nowych metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniających szacowanie wartości kapitału ludzkiego firmy.

Największe problemy towarzyszące wdrażaniu zarządzania wiedzą pojawiają się w zakresie dzielenia się przez pracowników posiadaną przez nich wiedzą/informacją z innymi pracownikami, a także w zakresie wykorzystywania wiedzy w praktyce (czy to pochodzącej od innych osób, czy też dostępnej w bazach danych). Dlatego też niezmiernie ważne jest osiągnięcie wzajemnego zaufania pracowników oraz wypracowanie kultury, która rozpoznawałaby wiedzę ukrytą i zachęcała ludzi do dzielenia się nią. Kultura organizacyjna powinna przede wszystkim sprzyjać ciągłemu uczeniu się, dzieleniu się pomiędzy pracownikami wiedzą, powinna także sprzyjać pracy zespołowej. Takie aspekty kultury pozwalają generować w organizacji wartość dodaną z pracowników, traktowanych jako agentów ciągłego postępu[12].

Kolejny element zarządzania zasobami ludzkimi, wspierający zarządzanie wiedzą, to systematyczne planowanie i struktura organizacji, która sprzyja alokacji zasobów przedsiębiorstwa, rozwija zaangażowanie pracowników i zachęca ich do uczestnictwa w inicjatywach zarządzania wiedzą. Struktura taka powinna ponadto umożliwiać budowę zarówno formalnych, jak i nieformalnych kanałów komunikacji, służących do wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami. B. Dale i C. Cooper zaznaczają, że wartość pracowników poszukujących rozwiązań danych problemów przy użyciu tychże kanałów znacznie wzrasta w organizacjach wdrażających zarządzanie wiedzą. Ich zdaniem takie właśnie „miękkie środowisko" sprzyja rozwijaniu strategii ukierunkowanej na pozyskiwanie wiedzy ukrytej pracowników[13].

Duże znaczenie cytowani autorzy przypisują działaniom związanym z edukacją i szkoleniami pracowników firmy. Twierdzą oni, że te elementy rozwoju powinny skupiać się mniej na samych systemach i narzędziach, a bardziej na ludziach i procesach, powinny także być zorientowane

[12] B. Dale, C. Cooper, *Total Quality and Human Resources*, *op. cit.*, s. 83–84.

[13] *Ibidem*, s. 85.

w kierunku uczenia się pracowników, wspierać rozwój struktur opartych na pracy zespołowej oraz dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie. Element ten jest ściśle związany z rozwijaniem i utrzymywaniem kultury organizacyjnej, wspomagającej procesy uczenia się w organizacji. Tak jak we wszystkich działaniach organizacyjnych, tak i w działaniach związanych z zarządzaniem wiedzą istotne miejsce zajmuje pomiar osiągniętych wyników – uważają B. Dale i C. Cooper[14]. W związku z tym wszystkie uzyskane w zakresie zarządzania wiedzą korzyści powinny być mierzone przy użyciu zarówno jakościowych, jak i ilościowych parametrów.

Osiągnięcie przez organizację dobrych wyników w zakresie wdrażanych inicjatyw zarządzania wiedzą wymaga pozyskania zainteresowania, akceptacji i zaangażowania w podejmowane działania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, pochodzących ze wszystkich jego poziomów. By to osiągnąć, niezmiernie ważny staje się system motywacji i stosowny system wynagradzania. Jednak przy wdrażaniu programu motywującego ludzi do uczestnictwa w zarządzaniu wiedzą może pojawić się niebezpieczeństwo polegające na tym, że pracownicy będą podejmować uczestnictwo w tychże inicjatywach wyłącznie dla czerpania korzyści wypływających z programu motywacyjnego (nagrody itp.) bez przywiązywania większej wagi do jakości wnoszonej przez siebie informacji. Program ten powinien być więc tak skonstruowany, aby samo uczestnictwo w zarządzaniu wiedzą było traktowane jako wyróżnienie[15]. Jest to kolejne wyzwanie stojące przed praktykami zarządzania zasobami ludzkimi[16].

Model zarządzania zasobami ludzkimi: tradycyjny czy innowacyjny?

Wsparcie inicjatyw zarządzania wiedzą ze strony kierownictwa firmy

Przejawem zainteresowania kierownictwa firm wdrażanymi inicjatywami z zakresu zarządzania wiedzą są liczne działania z tym związane, podejmowane w przedsiębiorstwach. Są one wprowadzane za zgodą kierownictwa, a zatem świadczyć mogą (choć może nie wprost) o ich zaangażowaniu (może też nie dość aktywnym) i wspieraniu (zamiast blokowaniu)

[14] *Ibidem*, s. 83–85.

[15] M. Santosus, J. Surmacz, *The ABCs of knowledge management*, „CIO Magazine", 23 May 2001, www.cio.com [dostęp: 19 marca 2010 r.].

[16] B. Dale, C. Cooper, *Total Quality and Human Resources*, *op. cit.*, s. 83–84.

wdrażania inicjatyw zarządzania wiedzą. Do działań takich można zaliczyć realizowane przez przedsiębiorstwa w okresie ostatnich dwóch lat zmiany/rozwiązania innowacyjne w zakresie: tworzenia zespołów zadaniowych (12,3% wskazań); tworzenia systemu motywacyjnego sprzyjającego innowacyjności, generowaniu pomysłów, dzieleniu się wiedzą (11%); stymulowania innowacji i uczenia się (9%); wprowadzenia systemu rozwoju pracowników, skutkującego wzrostem ich kompetencji (7,2%); zapobiegania retencji wiedzy (3,3%); tworzenia w strukturze organizacyjnej stanowisk związanych z zarządzaniem wiedzą (2,6%); tworzenia wspólnot praktyków (2,5%). Jednak, jak pokazują wskaźniki ilościowe, zmiany w tych obszarach są bardzo nieliczne, nawet – sporadyczne.

Innym przejawem wsparcia zarządzania wiedzą przez kierownictwo przedsiębiorstw jest uwzględnianie stosownych postaw pracowników w systemie ich okresowych ocen. Takie wskazywanie właściwej drogi działania swoim podwładnym wydaje się najlepszym i najskuteczniejszym przejawem zainteresowania kadry sprawami zarządzania wiedzą. Można też zakładać, że rozwiązanie to jest jednym ze skuteczniejszych działań dotyczących wspierania inicjatyw zarządzania wiedzą przez kierownictwo przedsiębiorstw. Jednak wyniki badań wskazują, że aż 54,4% przebadanych przedsiębiorstw w ogóle nie prowadzi okresowych ocen pracowniczych.

W pozostałych przedsiębiorstwach zaangażowanie kierownictwa jest widoczne, choć trzeba przyznać, że niewielkie, gdyż uwzględnienie aspektów zarządzania wiedzą w okresowej ocenie pracowników występuje jedynie w ok. 20% przedsiębiorstw.

Wsparcie inicjatyw zarządzania wiedzą przez kierownictwo przedsiębiorstw przejawia się również w postaci przykładów, jakie ono daje swoim pracownikom. Jak pokazują badania, inicjatywy z zakresu zarządzania wiedzą podejmowane są najczęściej na szczeblach zarządu.

Opisany tu obraz nie pokazuje sylwetki kierownika jako osoby niezwykle zainteresowanej zarządzaniem wiedzą i wspieraniem wdrażania inicjatyw z tego obszaru zarządzania. Nie widać oporu i wyraźnych postaw negatywnych z ich strony, jednak nie jest to wystarczające dla sprawnego rozwijania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Odpowiednia kultura organizacyjna

Kierownictwo przedsiębiorstw podejmuje działania mające na celu wypracowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej rozwijaniu inicjatyw zarządzania wiedzą. Jednym z tego rodzaju działań jest promowanie wśród pracowników otwartej postawy dzielenia się wiedzą za pomocą okresowych

ocen pracowników. Jednak należy pamiętać, że zasięg tego zjawiska nie jest duży. Aż 54,4% przedsiębiorstw w ogóle nie przeprowadza okresowej oceny swoich pracowników.

Sprzyjającą zarządzaniu wiedzą kulturę organizacyjną kierownictwo przedsiębiorstw próbuje wypracować poprzez ukierunkowywanie pracowników nie tylko do dzielenia się wiedzą, ale także do rozwijania pozostałych procesów zarządzania wiedzą, takich jak: pozyskiwanie/tworzenie wiedzy, gromadzenie jej i wykorzystywanie oraz uczenie się. Odbywa się to również przy wykorzystaniu okresowych ocen pracowniczych. Najczęstszym stosowanym kryterium w takich ocenach jest „wykorzystywanie wiedzy/korzystanie z firmowych zasobów wiedzy" (20,9%).

Niemal równie powszechnie stosowane kryteria to: zaangażowanie w pozyskiwanie/tworzenie wiedzy (19,1%) oraz uczenie się (18,1%). Najrzadziej stosowanym kryterium jest „gromadzenie wiedzy" (8,1%). Nie najgorzej wypada częstotliwość stosowania kryterium „postawy innowacyjne", które zidentyfikowano w przypadku 13,8% przedsiębiorstw. Jest to kryterium, dzięki któremu kierownictwo wspiera tworzenie kultury otwartej, proinnowacyjnej, a więc tej, służącej m.in. wdrażaniu zarządzania wiedzą (pojmowanego także jako działania innowacyjne).

Innym ważnym elementem budowania właściwej kultury organizacyjnej jest stymulowanie pracowników do ciągłego uczenia się. Tego rodzaju zabiegi podejmowane są również w niezbyt licznej grupie przedsiębiorstw (30,6%).

Stymulowanie, o którym mowa, odbywa się głównie przez delegowanie pracowników na kursy, szkolenia i studia (47,3%), jak również przez wzrost wynagrodzeń i przyznawanie premii (18,3%).

Do uczenia się skłaniają także tworzone w przedsiębiorstwach sprzyjające uwarunkowania oraz stawiane przez rynek wymagania (17,7%).

Reasumując, można stwierdzić, że ten element wspierający zarządzanie wiedzą, jakim jest kultura organizacyjna, wypada również bardzo umiarkowanie. Nie jest to jeszcze kultura organizacyjna pożądana w dobie GOW, która samoczynnie, niczym koło zamachowe, napędzałaby rozwój zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Jednak wydaje się ona być na poziomie nieblokującym tego rozwoju, a jej wewnętrzne przekształcenia zmierzają w dobrym kierunku.

Planowanie i struktura

Głównym problemem, jaki może generować struktura organizacyjna z perspektywy zarządzania wiedzą, jest wprowadzanie podziału i utrud-

nianie komunikacji między pracownikami, a co za tym idzie wymiany informacji, wiedzy i doświadczenia. Niestety w przebadanych przedsiębiorstwach aż w 75,3% nie występują kanały komunikacji służące realizacji powyższych celów.

Najczęściej wykorzystywane w tych przedsiębiorstwach kanały komunikacji to: spotkania formalne i nieformalne (34,7%), Internet wraz z pocztą internetową (21,3%) oraz praca zespołowa (12,7%).

W trosce o dobry przepływ informacji/wiedzy firmy wysyłają pracowników na szkolenia i kursy z zakresu komunikacji lub też organizują je we własnym zakresie. Trzeba jednak podkreślić, że praktyka ta dotyczy zaledwie 12% badanych przedsiębiorstw.

W ramach spotkań formalnych organizowane są w przedsiębiorstwach stałe, formalne zebrania kierowników z pracownikami ukierunkowane na analizowanie zrealizowanych celów, popełnionych błędów i tworzeniu nowych planów. Jednak praktyka ta także nie jest zbyt powszechna, gdyż występuje jedynie w 43,1% badanych przedsiębiorstw.

Znaczenie tego rodzaju zebrań obniża dodatkowo fakt niskiej ich częstotliwości. Zebrania częstsze niż jeden raz w tygodniu są raczej rzadkością (6,5% przedsiębiorstw). Jeden raz w tygodniu zbierają się kierownicy i pracownicy 19,5% przebadanych firm. Najczęściej zebrania takie organizowane są raz w miesiącu (28,2%), co, wydaje się, nie zmienia jakości przepływu informacji w przedsiębiorstwie. Nieco rzadziej organizowane są zebrania w częstotliwości: raz na trzy miesiące (10,7%), dwa razy w roku i rzadziej niż dwa razy w roku (po 8,4%).

Być może zebrania te nie wpływają istotnie na lepsze funkcjonowanie przedsiębiorstw (nie odgrywają znaczącej roli w zarządzaniu wiedzą), a być może są praktyką nieco spóźnioną i wymuszoną złą sytuacją ekonomiczną, w jakiej znalazły się firmy (w przypadku tych, które organizują je raz na miesiąc) lub ignorowanie ich wagi skutkowało znalezieniem się w bardzo złej/bardzo trudnej sytuacji ekonomicznej (w przypadku tych, które organizują je rzadziej niż raz w roku)?

Kolejny już element wyróżniony przez B. Dale'a i C. Coopera nie wypada zbyt dobrze w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Wciąż widoczna jest niska świadomość wagi tego problemu. Nadal za mało przedstawicieli sfery zarządzania przedsiębiorstwami odpowiednio traktuje sprawy związane ze sprawnym komunikowaniem się pracowników, wymianą informacji, wiedzy. A w tych nielicznych przedsiębiorstwach, w których w ogóle podejmuje się działania na rzecz dobrej komunikacji, takie jak organizacja zebrań pracowników z kierownictwem, stosowanie narzędzi komunikacji,

ich niska częstotliwość i mały zakres jeszcze bardziej ograniczają możliwe do osiągnięcia dzięki nim korzyści.

Edukacja i szkolenia

Rozwój pracowników w badanych przedsiębiorstwach koncentruje się przede wszystkim na kompetencjach technicznych i społecznych jednocześnie (35,7%), co jest zjawiskiem pozytywnym z punktu widzenia zarządzania wiedzą.

Wiele przedsiębiorstw nadal jednak troszczy się o rozwój wyłącznie kompetencji technicznych (33,2%), inne zaś tylko kompetencji społecznych (11,2%). Warto zauważyć, że nadal spora część przedsiębiorstw w ogóle nie przykłada wagi do rozwijania obu rodzaju kompetencji pracowniczych (19,9%).

Obszar rozwoju pracowników nie wydaje się być jednak obszarem szczególnego zainteresowania, jako sposób podnoszenia kompetencji osób zatrudnionych. W ciągu ostatnich dwóch lat zaledwie 7,2% badanych firm wprowadziło zmiany/rozwiązania innowacyjne w tym zakresie.

Także przeciętnie wypada sfera stymulowania pracowników do własnego rozwoju. Ułatwienia i zachęty do rozwoju pracowników, wprowadzone w przedsiębiorstwach w ciągu ostatnich dwóch lat, dotyczyły najczęściej organizacji wewnętrznych (29,8%) i zewnętrznych (15,6%) kursów i szkoleń oraz uelastyczniania czasu pracy (grafik) po to, by ułatwić pracownikom rozwój we własnym zakresie, np. w formie studiów (14,5%). Jednak takie innowacyjne zmiany w zakresie wspierania pracowników do podejmowania sformalizowanej edukacji w postaci studiów są zjawiskiem bardzo rzadkim, gdyż deklaruje je jedynie 8,7% przebadanych przedsiębiorstw. Jeszcze większą rzadkością są zmiany innowacyjne dotyczące przydzielania płatnego urlopu naukowego (3%). Rzadkie są także zmiany narzędzi/technik ułatwiających tę naukę w miejscu pracy, np. *coaching/mentoring* (4,3%) czy *e-learning* (3,1%).

Warto dodać, że wśród zmian innowacyjnych wdrożonych w okresie dwuletnim w przedsiębiorstwach, akurat te, które wdrażane były najczęściej, czyli zmiany w obszarze wewnętrznych (21,4%) i zewnętrznych (10,5%) kursów i szkoleń, są także najczęściej uznane jako zmiany pozytywne (tj. te, które się sprawdziły).

Kierownictwo przedsiębiorstw, co prawda na bardzo przeciętnym poziomie, ale dostrzega rolę rozwoju pracowników i konieczność podwyższania ich kompetencji nie tylko technicznych, ale i społecznych. Jednak wprowadzane w tym zakresie zmiany innowacyjne dotyczą wręcz klasycznych już form rozwoju (organizacja szkoleń i kursów).

Nadal bardzo ostrożnie podchodzi kierownictwo firm do stymulowania tego rozwoju i zachęcania pracowników do ciągłej nauki. Chyba nadal w ich przekonaniu tkwi błędne podejście do problematyki rozwoju. Uważają oni, że wystarczy podjąć je raz, tzn. wyszkolić raz, a dobrze, lub już wyszkolonych zatrudnić, albo powinien robić to sam pracownik (we własnym zakresie i na własny koszt).

Pomiar osiąganych wyników

Pomiar osiąganych wyników w aspekcie zarządzania wiedzą jest nadal kwestią trudną i niedopracowaną – aczkolwiek konieczną. Przybiera on zazwyczaj formę pomiaru wartości kapitału intelektualnego[17]. Jednak w badanych firmach jedynie nieliczne zajmują się tego rodzaju pomiarami – zaledwie 3,8%.

Do pośrednich mierników zarządzania wiedzą można zaliczyć, jeszcze na tym etapie rozwoju tej specyficznej i trudnej sprawozdawczości, pomiar efektywności szkoleń. Niestety i tym razem polskie przedsiębiorstwa wypadają bardzo słabo. Zaledwie 10,4% badanych firm deklaruje prowadzenie tego rodzaju pomiarów.

Ten element wypada niestety bardzo słabo w polskiej rzeczywistości gospodarczej. Brak pomysłu na skuteczną metodę pomiaru efektów zarządzania wiedzą, kapitału intelektualnego i w ogóle jakby niechęć działań związanych z pomiarami czegokolwiek, towarzyszy kierownictwu przedsiębiorstw. Usprawiedliwieniem tego może być zawiłość owej problematyki i brak wypracowanych, a zarazem uznanych w ujęciu światowym metod pomiaru.

Zaangażowanie uczestników organizacji

O zaangażowaniu pozostałych uczestników organizacji (szeregowych pracowników) w rozwijanie praktyk obejmujących zarządzanie wiedzą najlepiej mogłyby świadczyć wyniki ocen pracowniczych. Jednak przyjęta na potrzeby realizacji badań metodologia pozwoliła jedynie na oszacowanie poziomu tego zaangażowania na podstawie zestawu kryteriów okresowych ocen pracowniczych, przy założeniu, że oceny te istotnie ukierunkowują pracowników na pożądane zachowania i postawy.

Wyniki, które już w tym zakresie zaprezentowano w rozdziale „Wsparcie inicjatyw zarządzania wiedzą ze strony kierownictwa przedsiębiorstw",

[17] Od lat prowadzone są próby oszacowania wartości księgowej kapitału intelektualnego przedsiębiorstw tak, by stanowiła ona dodatkową pozycję w księgach rachunkowych, obok środków trwałych, wartości niematerialnych i prawnych, gotówki itp.

są negatywne. Pokazują mianowicie, że w większości przedsiębiorstw okresowych ocen pracowniczych nie prowadzi się w ogóle. Uwzględnienie aspektów zarządzania wiedzą w okresowej ocenie pracowników występuje jedynie w ok. 20% przebadanych firm. Skoro zatem systemy okresowych ocen nie odgrywają tu zasadniczej roli, to trudno spodziewać się wysokiego poziomu zaangażowania pracowników. Pracownicy zazwyczaj dostosowują się do kierunków wytyczanych im poprzez poszczególne kryteria oceny. Do rzadkości należą sytuacje, by pracownicy rozpraszali swoją energię na działania w innych niż oceniane obszarach, czyli te, które potencjalnie mogą przekładać się na wysokość ich wynagrodzenia, możliwość awansu itp.

Kolejnym narzędziem służącym do podnoszenia poziomu zaangażowania osób zatrudnionych (nienależących do kierownictwa) w rozwijanie praktyk z zakresu zarządzania wiedzą może być skuteczny system motywacyjny. Jednak i w tym wypadku jedynie nieliczne przedsiębiorstwa w ostatnich dwóch latach wprowadziły jakieś rozwiązania innowacyjne.

Najczęściej zmiany te dotyczyły stworzenia systemu motywacyjnego opartego na bodźcach finansowych (21,2% przedsiębiorstw), tworzenia systemu motywacyjnego sprzyjającego innowacyjności, generowaniu pomysłów, dzieleniu się wiedzą (11%), stworzenia systemu motywacyjnego opartego na indywidualnych pochwałach (10,7%) lub na systemie awansów (10,5%) oraz stworzenia systemu motywacyjnego związanego z delegowaniem na kursy i szkolenia (5,6%).

Po analizie źródeł inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą oczywiste stało się, że zaangażowanie uczestników organizacji (innych niż kierownictwo) jest bardzo niskie. Inicjatywy te podejmowane są najczęściej na szczeblach zarządczych, przez zarząd/właścicieli i na poziomie kierownictwa najwyższego i średniego szczebla zarządzania. Zaangażowanie pracowników szeregowych zidentyfikowano jedynie w bardzo niskim odsetku przedsiębiorstw. Zatem zarysowuje się tu dość wyraźny obraz pracownika mało zaangażowanego w rozwijanie zarządzania wiedzą.

Podsumowanie

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstw z perspektywy GOW jest niezmiernie istotna, gdyż uzyskiwane w tym zakresie efekty mają bezpośrednie przełożenie na zajmowaną przez przedsiębiorstwo pozycję konkurencyjną. Jednak w otoczeniu niezwykle konkurencyjnym i zmiennym tradycyjne podejście do zarządzania tym cennym kapitałem nie jest już wystarczające, aby było skuteczne. Ponadprzeciętne

rezultaty mogą być osiągnięte jedynie dzięki podejściu innowacyjnemu do zarządzania zasobami ludzkimi (model innowacyjny zarządzania zasobami ludzkimi), które w praktyce jest definiowane jako idea, polityka, program, praktyka lub system, odnoszące się do funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, pod warunkiem że są one nowe dla wdrażającego ją przedsiębiorstwa. Takie naświetlenie problematyki powinno zaś skutkować odejściem od koncepcji klasycznego zarządzania zasobami ludzkimi. Praktyka organizacji pokazała, że między zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem wiedzą (nową i obiecującą koncepcją zarządzania) pojawia się wiele współzależności, zatem zakłada się, iż owe innowacyjne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi może oznaczać podejmowanie takich działań dotyczących zatrudnionych w organizacji ludzi, które ukierunkowane są na wspieranie zarządzania wiedzą.

Jednakże aspekt innowacyjności zarządzania zasobami ludzkimi realizowany w przedsiębiorstwach działających w Polsce zasługuje na niską ocenę. Poziom tej innowacyjności jest o wiele za niski, by oczekiwać sprawności komórek zarządzania zasobami ludzkimi we wspieraniu wdrażania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Większość wyróżnionych przez B. Dale'a i C. Coopera elementów zarządzania zasobami ludzkimi, niezbędnych do uzyskania wysokich wyników w zakresie prowadzonych przez nie działań, mających na celu wsparcie podejmowanych w przedsiębiorstwach inicjatyw zarządzania wiedzą, realizowanych jest na bardzo słabym poziomie. Najgorzej z nich wypadają takie elementy, jak: „pomiar osiąganych wyników", „wsparcie inicjatyw zarządzania wiedzą ze strony kierownictwa przedsiębiorstw" oraz „zaangażowanie uczestników organizacji (pracowników szeregowych)". Nieco lepiej wypadł element „planowanie i struktura" oraz „odpowiednia kultura organizacyjna", najlepiej zaś – „edukacja i szkolenia". Użyte tu określenie „najlepiej" wcale nie oznacza jeszcze wysokiego poziomu realizacji tego elementu, a zarazem wysokiego poziomu jego innowacyjności. Jest to jedynie określenie pokazujące przewagę tego elementu nad pozostałymi, a pamiętać należy, że przewaga ta jest niewielka, poziom zaś realizacji pozostałych elementów, będących tu punktem odniesienia, jest naprawdę bardzo niski. Brak innowacyjności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi przekłada się automatycznie na niską efektywność wdrażania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Należy się ponadto spodziewać, że efekty te będą jeszcze niższe, skoro element zaliczany do podstawowych czynników zarządzania zasobami ludzkimi wspierający zarządzanie wiedzą jest realizowany na jednym z niższych poziomów. Z badań wynika, że kierownicy przedsiębiorstw nie należą do grupy szczególnie

zainteresowanych zarządzaniem wiedzą i wspieraniem wdrażania/rozwoju praktyk z tego zakresu. Co prawda, nie widać u nich postaw negatywnych wobec tej kwestii, jednak to o wiele za mało, jak na wymagania stawiane przez model innowacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Tak niska realizacja elementu „wsparcie inicjatyw zarządzania wiedzą ze strony kierownictwa przedsiębiorstw" budzić może jedynie niepokój. Nie ma się zresztą co dziwić takiemu poziomowi zaangażowania, skoro aż 24,3% respondentów stwierdziło, że koncepcja ta w ogóle nie jest znana kierownictwu przedsiębiorstw. Trudno spodziewać się zatem wysokich efektów zarządzania wiedzą (wdrażania kolejnych inicjatyw, rozwijania już zapoczątkowanych), skoro sprawą nie interesuje się kierownictwo przedsiębiorstw. Jak wspominano wcześniej, aspekt ten rzuca także bezpośrednio cień na kolejny element zarządzania wiedzą, jakim jest „zaangażowanie uczestników organizacji". Brak zaangażowania kierownictwa przekładać się będzie na brak działań, zmierzających do zaangażowania pozostałych uczestników organizacji (brak systemów motywacyjnych, brak zachęt, nagród itp.). Szkodliwy będzie także zwykły brak „dobrego przykładu" ze strony liderów.

Niski poziom rozwoju nauki w zakresie propozycji narzędziowych służących do pomiaru osiąganych wyników w zakresie zarządzania wiedzą czy choćby w zakresie szacowania wartości kapitału intelektualnego w skali globalnej, i brak rozwiązań rodzimych na tym polu jeszcze bardziej obniżają efektywność wdrażania zarządzania wiedzą.

Wniosek powyższy wydaje się zasadny, ponieważ zaledwie 21,5% badanych przedsiębiorstw wykorzystuje zarządzanie wiedzą/elementy zarządzania wiedzą, a kolejne 11,3% przedsiębiorstw deklaruje, że dopiero planuje zastosowanie tej nowej koncepcji zarządzania.

Sytuacja nie wydaje się aż tak zła, gdy przeanalizuje się staż przedsiębiorstw w zakresie wdrażania zarządzania wiedzą. W większości przedsiębiorstw (35,1%) prace nad wdrażaniem zarządzania wiedzą (prace pilotażowe) dopiero trwają lub rozpoczęły się w latach 2007–2009 (16,8%). Niewiele przedsiębiorstw może poszczycić się długim stażem prac w tej dziedzinie.

Ostatecznie należy stwierdzić, że w przedsiębiorstwach działających w Polsce mamy do czynienia z tradycyjnym modelem zarządzania zasobami ludzkimi. Czy w najbliższym okresie można spodziewać się istotnych zmian? Badania dają tu jednoznaczną odpowiedź – nie! Aż 51,6% badanych firm nie zamierza w ciągu najbliższego roku, dwóch lat wprowadzać jakichkolwiek innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Sytuacja ta nie jest korzystna dla polskiej gospodarki, dlatego też konieczne stają się działania podejmowane na szczeblu rządowym, promujące zachowania proinnowa-

cyjne. Wyraźna jest konieczność pokazywania realnych korzyści płynących z wdrażania rozwiązań innowacyjnych, zachęcanie przedsiębiorstw do większej innowacyjności oraz wspieranie ich realizacji (system zachęt, ulg).

Bibliografia

S. Borkowska, *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski o rozwój zasobów ludzkich* [w:] *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim. Materiały na konferencję*, A. Ludwiczyński (red.), Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2002.

B. Dale, C. Cooper, *Total Quality and Human Resources: An Executive Guide,* Blackwell, Oxford 1992.

F. Damanpour, *Organizational innovation: a meta-analysis if effects of determinants and moderators*, „Academy of Management Journal" 1991, Vol. 34, No 3.

A. Farazmand, *Innovation In Strategic Human Resource Management: Building Capacity In the Age of Globalization,* „Public Organization Review" march 2004, 4, 1.

M. Gabriel, P. Robitaille, *How HR can support innovation*, „Canadian HR Reporter" may 2007.

C. Galunic, S. Rodan, *Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation*, „Strategic Management Journal" 1998, 19(12).

M. Gloet, M. Berrell, *The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management*, „Journal of Knowledge Management" Vol. 7, No 1, 2003.

J.R. Kimberly, M.J. Evanisko, *Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption the technological and administrative innovations*, „Academy of management Journal" 1981, 24(4).

E.E. Kossek, *The acceptance of human resource innovation by multiple constituencies*, „Personnel Psychology" 1989, 42.

S.K. McEvily, B. Chakravarthy, *The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge*, „Strategic Management Journal" 2002, 23(4).

I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak japońskie spółki dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.

M. Santosus, J. Surmacz, *The ABCs of knowledge management*, „CIO Magazine", 23 May 2001, www.cio.com.

O. Skelin, *Knowledge-based expert systems in production* [w:] F. Soliman, K. Spooner, *Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management*, „Journal of Knowledge Management" Vol. 4, No 4, 1999.

F. Soliman, K. Spooner, *Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management,* „Journal of Knowledge Management" Vol. 4, No 4, 1999.

J. Wiklund, D. Shepherd, *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*, „Strategic management Journal" 2003, 24(13).

R.A. Wolfe, *Human resource management innovations: Determinants of their adoption and implementation*, „Human Resource Management" 1995, No 34.

S. Yahya, W. Got, *Managing human resources toward achieving knowledge management,* „Journal of Knowledge Management" Vol. 6, No 5, 2002.