

Mariusz ZIELIŃSKI
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
mariusz.zielinski@polsl.pl

PERSONALNE WARUNKI TWORZENIA INTELIGENTNEJ ORGANIZACJI

Streszczenie. Inteligentna organizacja bazuje na pozyskaniu i wykorzystaniu zasobów wiedzy i innowacji, co warunkuje osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej. Niniejszy artykuł poświęcono znaczeniu personelu jako twórcy, właściciela i realizatora założeń koncepcji inteligentnej organizacji. W rozważaniach podjęto wątki związków między inteligentnym rozwojem a zarządzaniem zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki pozyskiwania personelu o odpowiednich kwalifikacjach i motywacjach, jego rozwoju oraz zarządzania wiedzą. Artykuł ma charakter teoretyczny i opiera się na studiach literaturowych.

Słowa kluczowe: organizacja inteligentna, zarządzanie wiedzą, zarządzanie zasobami ludzkimi.

PERSONNEL CONDITIONS OF CREATION OF INTELLIGENT ORGANIZATION

Summary. Intelligent organization is based on the acquisition and application of knowledge and innovation, which is a prerequisite to achieve sustainable competitive advantage. This article was devoted to the importance of personnel as a creator, owner and the executor of the concept of intelligent organization. The considerations taken threads of the relationship between intelligent growth and human resource management, with particular emphasis on the issue of personnel with the right skills and motivations, its development and knowledge management. The article is theoretical in nature and is based on literature studies.

Keywords: intelligent organization, knowledge management, human resource management.

1. Wstęp

Koncepcja organizacji inteligentnej jest modelem teoretycznym, zakładającym, że współczesna organizacja powinna poszukiwać trwałej przewagi konkurencyjnej w pozyskiwaniu oraz wykorzystywaniu zasobów wiedzy i innowacji. Tak zdefiniowane priorytety powinny pozwolić na usprawnienie funkcjonowania organizacji, zwiększając jej szansę na sukces rynkowy. Jak dotychczas brak jest wystarczającej liczby przykładów zastosowania koncepcji organizacji inteligentnej w praktyce¹. Przede wszystkim z tego powodu niniejszy artykuł ma charakter teoretyczny i opiera się na studiach literaturowych.

Jako podstawowy cel artykułu przyjęto analizę znaczenia systemu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) dla funkcjonowania organizacji zmierzającej do realizacji koncepcji rozwoju inteligentnego. Rozważania rozpoczęto od prezentacji koncepcji inteligentnego rozwoju jako modelu uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej przez organizację. Następnie przedstawiono uwarunkowania zarządzania wiedzą, jako istotnego elementu realizacji koncepcji inteligentnego rozwoju. W głównej części artykułu odniesiono się do związków między inteligentnym rozwojem a zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL) oraz wyzwań stojących przed ZZL. Ponieważ personel jest właścicielem i kreatorem wiedzy, która jest źródłem innowacji, to od niego zależą przygotowanie i realizacja założeń koncepcji inteligentnej organizacji. W związku z tym nowoczesna organizacja zmierzająca do wdrażania zasad rozwoju inteligentnego, powinna skupić się na: pozyskiwaniu odpowiedniego z perspektywy potrzeb personelu, jego utrzymania w organizacji (stabilizacji zatrudnienia) oraz rozwoju i motywowania personelu do „udostępniania” swojej wiedzy organizacji.

2. Inteligentny rozwój organizacji jako model uzyskania przewagi konkurencyjnej

W strategii „Europa 2020” rozwój inteligentny jest kojarzony z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach². Unia Europejska (UE) stara się przez instytucje publiczne wspierać przekształcenie gospodarek krajów członkowskich w gospodarki oparte na wiedzy (GOW). Na poziomie organizacji koncepcją zarządzania nawiązującą do GOW jest inteligentna organizacja. Dla części autorów jest ona tożsama z organizacją uczącą się, dla części zaś jest kolejnym etapem rozwoju organizacji uczącej się. Dla drugiej z powyższych

¹ B. Kaczmarek: Tworzenie organizacji inteligentnej jako nowej wartości firmy. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, s. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, z. 64/1, 2013, s. 162.

² A. Pomykański, R. Błażak: Współczesne tendencje zarządzania organizacjami przez innowacje, [w:] T. Kraśnicka (red.): Innowacyjność współczesnych organizacji. Kierunki i wyniki badań. Część II. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach, z. 183, 2014, s. 142.

grup różnica polega na tym, że organizacja inteligentna nie tylko uczy się, ale także umiejętnie wykorzystuje wiedzę w praktyce (nauczyła się rozumieć otoczenie, w którym funkcjonuje). Zwiększa to prawdopodobieństwo sukcesu rynkowego i uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej³.

Pozyskana przez organizację wiedza wykorzystywana jest w procesach zarządczych do odpowiedniego konfigurowania zasobów kapitałów ludzkiego, rzeczowego i finansowego, przy uwzględnieniu zasobów (uwarunkowań) znajdujących się w otoczeniu organizacji⁴. Głównymi relacjami decydującymi o osiągnięciu sukcesu w realizacji strategii inteligentnego rozwoju są zatem relacje między posiadanymi aktywami (uwzględniające np. dostępne technologie, możliwości wdrażania idei nowych produktów, wiedzę techniczną, wiedzę menedżerską) oraz relacje międzyludzkie (gotowość i umiejętności realizacji strategii inteligentnego rozwoju)⁵.

Wśród obszarów inteligencji organizacji, w ujęciu nawiązującym do zasobowego, wyróżnia się⁶:

1. Inteligencję informacyjną – zdolność do szybkiego przyswajania, gromadzenia, przetwarzania i przesyłania informacji właściwym szczeblom zarządzania.
2. Inteligencję technologiczną – umiejętność tworzenia, nabywania i wykorzystywania właściwych technologii, podejmowania nowych dziedzin działalności.
3. Inteligencję innowacyjną – stałe poszukiwanie nowych rozwiązań, stwarzanie odpowiednich warunków dla innowacyjności pracowników.
4. Inteligencję finansową – umiejętność gospodarowania finansami, ich odpowiedni podział między cele bieżące i inwestycyjne.
5. Inteligencję marketingową – umiejętność szybkiej odpowiedzi na potrzeby klientów, utrzymanie dotychczasowych rynków, wchodzenie na nowe rynki, wyszukiwanie nisz rynkowych.
6. Inteligencję organizacyjną – umiejętność przystosowania organizacji do nowych zadań, kreowanie elastyczności, samodzielności i doskonalenie komunikacji wewnętrznej.
7. Inteligencję społeczną – odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi, tj.: doskonalenie warunków pracy, motywowania, rozwoju itp.
8. Inteligencję ekologiczną – dbałość o środowisko naturalne, ograniczanie szkodliwych emisji.

³ B. Czerniachowicz: Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna, [w:] D. Kopycińska (red.): Kapitał ludzki w gospodarce. PTE, Szczecin 2003, s. 43-44; A. Ginter, H. Kałuża: Inteligentna organizacja jako źródło sukcesu organizacji na wybranym przykładzie. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, s. Administracja i Zarządzanie, z. 97, 2013, s. 114-115.

⁴ B. Mikuła: Kultura organizacji inteligentnej. Zeszyty Naukowe UE w Krakowie, z. 765, 2008, s. 17-18.

⁵ Por.: A. Pomykański: Współpraca przedsiębiorstw jako współczesna forma zwiększenia jego potencjału rozwoju. Acta Universitatis Nicolai Copernici, Ekonomia XLII, z. 403, 2011, s. 72-73.

⁶ B. Kaczmarek: op.cit., s. 158-159.

Stworzenie organizacji inteligentnej, opierającej się na wykorzystaniu wiedzy i innowacyjności, nie jest celem samym w sobie. Ma w sobie podtekst efektywnościowy⁷, tj. organizacja inteligentna zmierza do wzrostu swej wartości z perspektywy jej interesariuszy (właścicieli, pracowników, klientów i organizacji współpracujących)⁸. Wdrożenie do praktyki zasad organizacji inteligentnej wymaga od niej zmiany swej kultury organizacyjnej, co przekłada się także na transformację jej struktury i wykorzystywanych procedur⁹.

Kluczowe dla osiągnięcia innowacyjności organizacji (jednego z podstawowych atrybutów organizacji inteligentnej) są: stworzenie strukturalnych rozwiązań sprzyjających potencjałowi innowacyjnemu, tworzenie nowej wiedzy, zaangażowanie na rzecz innowacji wewnątrz organizacji, wdrażanie innowacji w praktyce oraz podnoszenie kapitału intelektualnego organizacji (umożliwiające tworzenie i odnoszenie korzyści z wiedzy i know-how)¹⁰. Co prawda ostateczna decyzja, na jakie nowe projekty i technologie przeznaczyć zasoby, zależy od kierownictwa naczelnego, jednak to kierownicy niższych szczebli zwykle poszukują rozwiązań innowacyjnych i decydują, które z nich przedstawić do akceptacji. Znaczącą rolę w procesie innowacji odgrywają także szeregowi pracownicy, zwłaszcza w przypadku propozycji rozszerzenia asortymentu wyrobów. Mają oni bowiem wiedzę na temat potrzeb zgłaszanych przez klientów¹¹. Reagowanie na zmieniające się wymagania, zachowania oraz kształtowanie oczekiwań klientów są źródłami głównie innowacji produktowych¹², wpływają jednak także na pozostałe przekroje innowacyjności (innowacje procesowe, marketingowe i organizacyjne)¹³.

3. Zarządzanie wiedzą z perspektywy inteligentnego rozwoju organizacji

Cechą charakteryzującą inteligentne organizacje jest ich duże zaangażowanie w procesy zarządzania wiedzą¹⁴. Wiedza i zarządzanie nią są różnie definiowane w literaturze¹⁵. Dla potrzeb niniejszego artykułu przyjęto, zgodnie z podejściem procesowym, że zarządzanie wiedzą rozumiane jest jako system zdobywania, analizowania i wykorzystywania wiedzy

⁷ I. Hovland: *Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective*. Overseas Development Institute, London 2003, p. 5.

⁸ M. Schwaninger: *Intelligent Organizations: An Integrative Framework*. „System Research and Behavioral Sciences”, No. 18, 2001, p. 140-145.

⁹ M. Schwaninger: *op.cit.*, p. 143.

¹⁰ A. Pomykański, R. Błażak: *op.cit.*, s. 143.

¹¹ C.M. Christensen: *Przełomowe innowacje*. PWN, Warszawa 2010, s. 165-167.

¹² C.H. Prahalad, M.S. Krishnan: *Nowa era innowacji*. PWN, Warszawa 2010, s. 12.

¹³ B. Mierzejewska: *Innowacje – trendy, wyzwania, strategie*, [w:] M. Aluchna (red.): *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 50-51.

¹⁴ B. Miłucha: *op.cit.*, s. 21.

¹⁵ K. Dalkir: *Knowledge management in theory and practise*. Elsevier, Amsterdam-Boston 2005, p. 4-6; F.A. Uriarte jr.: *Introduction to Knowledge Management*. ASEAN Foundation, Jakarta 2008, p. 10-12, 27-31; I. Hovland: *Knowledge Management and Organisational Learning...op.cit.*, p. 2.

w podejmowaniu szybszych i lepszych decyzji, wspomagający wzrost kapitału intelektualnego, co przekłada się na uzyskanie przewagi konkurencyjnej¹⁶.

Organizacja inteligentna opiera się na wiedzy pracowników, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie „udostępniana” organizacji¹⁷. Podstawowymi problemami związanymi z zarządzaniem wiedzą są pozyskanie istotnej dla funkcjonowania organizacji wiedzy oraz stworzenie warunków dostępności do niej wszystkim pracownikom, którzy potrzebują jej do realizowania swoich zadań.

Zgodnie z podejściem procesowym na zarządzanie wiedzą składają się¹⁸:

- lokalizowanie wiedzy – opiera się na opisie i analizie otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego), w którym znajduje się wiedza, w celu zwiększenia przejrzystości i ułatwienia lokalizowania źródeł wiedzy,
- pozyskiwanie wiedzy – gromadzenie wiedzy dzięki kontaktom z klientami, dostawcami, konkurentami; ewentualnie zakup wiedzy, zatrudnienie zewnętrznych ekspertów, przejmowanie wiedzy na skutek przejęć, fuzji,
- rozwijanie wiedzy – zdobywanie umiejętności, usprawnianie procesów, podejmowanie działań innowacyjnych,
- dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie – przekształcanie pojedynczych informacji i umiejętności w zasoby wiedzy całej organizacji,
- wykorzystanie wiedzy – produktywnie zastosowanie wiedzy w działalności organizacji,
- zachowanie wiedzy – ochrona przed utratą istotnych zasobów wiedzy (oparte na selekcji, przechowywaniu i aktualizacji wiedzy).

Istotne dla zarządzania wiedzą jest określenie kompetencji i odpowiedzialności w powyższych obszarach, czyli podjęcie decyzji: jak nowe informacje tworzyć i publikować, które informacje powinny być włączane do zasobów informacyjnych organizacji, kto aktualizuje i usuwa nieaktualne informacje¹⁹. Z perspektywy rozpowszechniania wiedzy w organizacji istotny jest jej podział na wiedzę jawną i wiedzę ukrytą²⁰. Wiedza jawna to wiedza sformalizowana, łatwa do przekazania dzięki systemom informacyjnym, procedurom, regulaminom, nagraniom itp. Wiedza ukryta jest częścią wiedzy, którą trudno sformalizować i przekazać innym pracownikom²¹. Wiedza jawna jest zwykle rozpowszechniana dzięki zapewnieniu dostępu dla uprawnionych pracowników do systemu przetwarzania danych i informacji w organizacji. Wiedzą ukrytą dysponują poszczególni pracownicy. Bardzo istotne

¹⁶ K. Kubacka-Góral: Zarządzanie wiedzą w procesie zarządzania strategicznego, [w:] E. Niedzielska, K. Perechuda: *Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą*. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 126.

¹⁷ K. Zimmewicz: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2003, s. 108-109.

¹⁸ Por.: B. Bergeron: *Essentials of Knowledge Management*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2003, p. 5-6; G. Gierszewska: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011, s. 95-96.

¹⁹ F.A. Uriarte, jr.: *op.cit.*, p. 47-48.

²⁰ B. Bergeron: *Essentials of Knowledge Management*. John Wiley&Sons, Hoboken, New Jersey 2003, p. 17-18.

²¹ Gierszewska G.: *op.cit.*, s. 47; K. Kubacka-Góral K.: *op.cit.*, s. 128.

jest dążenie do przekształcenia wiedzy ukrytej w wiedzę jawną, sprzyja to bowiem tworzeniu nowej wiedzy i rozwiązaniom innowacyjnym²². Dla upowszechnienia wiedzy ukrytej postuluje się nakłonienie do współpracy i stałych kontaktów pracowników, w tym zarówno ekspertów i pracowników odpowiedzialnych za podobne procesy, jak i pracowników różnych komórek, realizujących nowe zadania projektowe²³.

Proces zarządzania wiedzą musi być zintegrowany z procesem zarządzania zasobami ludzkimi, nakierowany na nakłanianie pracowników do korzystania z doświadczeń swoich i współpracowników. Organizacja inteligentna musi dążyć do stworzenia kultury lansującej uczenie się, dzielenie się wiedzą i jej tworzenie²⁴. Obowiązek tworzenia takiej kultury, sprzyjającej dyfuzji i wykorzystaniu wiedzy w praktyce, spoczywa na menedżerach²⁵.

4. Znaczenie ZZL w procesie inteligentnego rozwoju

Poziom kapitału intelektualnego organizacji, na który składają się kapitał ludzki i kapitał strukturalny²⁶, decyduje o możliwościach jej transformacji w organizację inteligentną. Z tej perspektywy bardzo ważne jest odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi, ponieważ kapitał ludzki tworzą pracownicy i relacje między nimi (kwalifikacje, wiedza, doświadczenie, postawy, motywacje, umiejętność pracy w zespole)²⁷, kapitał strukturalny (infrastruktura organizacyjna, kapitał innowacyjny, kultura organizacyjna, bazy danych, systemy informatyczne, znaki towarowe, patenty, prawa autorskie) jest natomiast współtworzony przez zasoby ludzkie²⁸. Nie tylko przygotowanie innowacyjnych rozwiązań, ale także stopień ich implementacji zależą od personelu przedsiębiorstwa²⁹. To ludzie dysponują wiedzą, zdolnościami i umiejętnościami³⁰. Człowiek w organizacji pełni rolę

²² C.W. Choo: *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. „International Journal of Information Management”, Vol. 16, No. 5, 1996, p. 334-335; G. Gierszewska: op.cit., s. 48.

²³ V. Galant: *Dyfuzja wiedzy w korporacjach międzynarodowych*, [w:] E. Niedzielska, K. Perechuda: *Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą*. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 109-110.

²⁴ G. Gierszewska G.: op.cit., s. 12.

²⁵ K. Dalkir: op.cit., p. 48, 185-187; B. Czerniachowicz.: op.cit., s. 42.

²⁶ *Strukturę kapitału intelektualnego przyjęto za: L. Edvinsson, M.S. Malone: Kapitał intelektualny*. PWN, Warszawa 2001, s. 39-40.

²⁷ T. Czechowska-Świtaj: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji*. Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, s. 46.

²⁸ H. Król: *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.): *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. PWN, Warszawa 2006, s. 97.

²⁹ B. Bergeron: op.cit., p. 58-59; R. Saade, F. Nebebe, T. Mak: *Knowledge Management Systems Development: Theory and Practice*. „Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management”, Vol. 6, 2011, p. 37.

³⁰ A. Poczowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*. PWE, Warszawa 2007, s. 36.

innowatora, tj.: tworzy nowe formy organizacji pracy, tworzy nowe narzędzia pracy lub decyduje o ich pozyskaniu z zewnątrz, decyduje także o sposobie ich wykorzystania³¹.

Podstawowymi kierunkami działań zmierzających do wzrostu kapitału ludzkiego organizacji (a co z tym związane – kapitału intelektualnego) są: pozyskiwanie kapitału ludzkiego z zewnątrz (odpowiednio ukierunkowany system rekrutacji i selekcji personelu), utrzymanie już istniejącego kapitału ludzkiego (zapewnienie odpowiednich warunków pracy i systemu motywacyjnego dla zatrudnionych) oraz rozwój kapitału ludzkiego (szkolenia, doskonalenie zawodowe, zachęcanie do dzielenia się wiedzą)³².

Wstępnymi warunkami poprawności systemu pozyskiwania personelu (rekrutacji i selekcji) są rzetelny opis stanowiska pracy (określenie miejsca w hierarchii organizacji, zakresu i celu zadań na stanowisku pracy, obszarów odpowiedzialności, uprawnień i oczekiwanej efektywności)³³, będący podstawą do oceny jego zgodności z kwalifikacjami aplikującego, oraz specyfikacja personalna (określenie przydatności do pracy z perspektywy warunków fizycznych, wiedzy, inteligencji, naturalnych zdolności, zainteresowań, cech osobowości, stosunku do niedogodności związanych z pracą)³⁴. Zarówno w opisie stanowiska pracy, jak i w specyfikacji personalnej szczególną uwagę należy zwrócić na cechy aplikujących przydatne dla organizacji inteligentnej. Wśród kompetencji oczekiwanych przez taką organizację istotne są te, które sprzyjają efektywnej pracy zespołowej, a także funkcjonowaniu przy dużej samodzielności realizowania zadań³⁵.

Z perspektywy zarządzania wiedzą warto spojrzeć na charakterystykę potencjalnego i obecnego personelu przez pryzmat trzech cech³⁶:

- umiejętności i cech osobowości – inteligencji, energii, zaangażowania, rzetelności, wiarygodności, nastawienia do życia,
- zdolności do uczenia się – tempa przyswajania wiedzy, kreatywności, analitycznego myślenia, wyobraźni,
- motywacji do dzielenia się informacją i wiedzą – umiejętności współpracy w zespole, nastawienia na realizację celów.

Utrzymanie już istniejącego kapitału ludzkiego w organizacji zależy od odpowiednio realizowanego procesu kadrowego. Organizacja oczekująca od pracowników rozwoju i „udostępniania” swej wiedzy powinna zapewnić odpowiednie warunki pracy, satysfakcjonujący pracowników system motywacyjny (poziom wynagrodzeń, benefitów),

³¹ J. Dziwulski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej, [w:] W. Harasim (red.): Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 69.

³² C.R. McConnel, S.L. Brue: Contemporary Labor Economics. McGraw-Hill, New York 1992, p. 105-108; T. Czechowska-Świtaj: op.cit., s. 46-47.

³³ M. Dale: Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 43-44.

³⁴ Szerzej: M. Armstrong: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 314.

³⁵ B. Mięka: op.cit., s. 16.

³⁶ J. Dziwulski: op.cit., s. 69-70.

możliwości rozwoju i uznanie dla osiągnięć pracowników (motywowanie pozapłacowe)³⁷. Zabezpiecza to przed niespodziewanymi odejściami pracowników i związaną z tym utratą wiedzy, którą dysponują. Istotnym elementem z perspektywy stabilizacji personelu jest, poza wyżej wymienionymi, zapewnienie dobrej atmosfery pracy i właściwych relacji międzyludzkich, skłaniających m.in. do dzielenia się wiedzą³⁸.

Nawet jeśli organizacji udaje się doprowadzić do stabilizacji personelu i ograniczenia niespodziewanych odejść pracowników, następują naturalne odejścia z pracy, do których organizacja powinna się przygotować. Starsi pracownicy odchodzący z organizacji dysponują często unikatowymi i praktycznymi umiejętnościami, których organizacja nie powinna stracić. Część z nich może zostać sformalizowana i stanowić know-how organizacji, część natomiast starsi pracownicy mogą przekazać swoim następcom. Odchodzący pracownicy odpowiednio wcześniej mogą być przesunięci na stanowiska mistrzów, zacząć pełnić funkcję opiekuna, mentora, trenera lub eksperta. Metodami stosowanymi dla utrzymania w organizacji wiedzy odchodzących pracowników są: wywiad przeprowadzony przez eksperta (dotyczący zakresu obowiązków, rezultatów, sposobów uczenia się, wprowadzania do pracy na danym stanowisku), wywiad przeprowadzony przez nowych pracowników (przekazanie wiedzy i umiejętności przez odchodzącego eksperta), nagranie filmowe dotyczące sposobu obsługi stanowiska (często z udziałem wprowadzanego na stanowisko pracownika), opowiadanie o karierze (w przypadku stanowisk kierowniczych), wywiad grupowy (uczestniczy w nim większa liczba ekspertów danej profesji), grupy międzypokoleniowe (grupowy wywiad z ekspertami i nowicjuszami), kontrakt z odchodzącym pracownikiem na pełnienie funkcji eksperta³⁹.

Organizacja inteligentna powinna tworzyć warunki do uczenia się, tworzenia wiedzy i innowacji. Istotne są odpowiednie rozdysponowanie pracowników, zgodnie z ich umiejętnościami, z uwzględnieniem ich oczekiwań, oraz stałe podnoszenie ich kwalifikacji⁴⁰, ponieważ kwalifikacje pracowników warunkują ich wydajność, a także stopień wykorzystania innych zasobów pozostających w gestii przedsiębiorstwa⁴¹.

Organizacja pozyskuje wiedzę z otoczenia (kontakty z dostawcami, klientami, kooperantami, konkurentami, społecznością lokalną, wykorzystanie szkoleniowców zewnętrznych) i ze źródeł wewnętrznych. Wśród tzw. miękkich metod wspomagania zarządzania wiedzą (opierających się na bezpośredniej wymianie i tworzeniu wiedzy, kontaktach międzyludzkich, pracy zespołowej) wymienia się⁴²:

³⁷ B. Bergeron: op.cit., p. 63.

³⁸ J. Dziwulski: op.cit., s. 73.

³⁹ C. Sadowska-Snarska: Model międzypokoleniowego przekazywania kompetencji i wiedzy w sektorze MŚP – dobre praktyki z Włoch. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, 2014, s.101-103.

⁴⁰ F.A. Uriarte, jr.: op.cit., p. 78.

⁴¹ B. Czerniachowicz: op.cit., s. 49.

⁴² G. Gierszewska: op.cit., s. 193-210.

- wewnętrzne kompendia wiedzy – zbiór regulacji prawnych, procedur i wskazówek na temat sposobu realizacji zadań na danym stanowisku, oferowanych przez organizację produktów i usług,
- wizyty studyjne – wyjazdy do organizacji partnerskich funkcjonujących w tej samej branży, w celu zapoznania się ze stosowanymi w nich rozwiązaniami, wyjazdy na konferencje i seminaria branżowe,
- wspólnoty praktyków – nieformalne grupy pracowników spotykające się w celu: dzielenia się doświadczeniem, wiedzą, dyskusowania na tematy zawodowe,
- mentoring i coaching – techniki sterowanego przekazywania doświadczenia zawodowego, polegające na doskonaleniu działania i zachowania podopiecznego przez dostarczenie mu informacji na temat kultury organizacji i jej problemów, wspieraniu jego kształcenia, rozwoju, wspieraniu go w realizacji projektów (mentoring) oraz dążeniu do kształtowania odpowiednich postaw, wzrostu wiedzy i umiejętności, nastawionemu na szybkie osiągnięcie wyników, często realizowanemu przez bezpośredniego przełożonego pracownika (coaching)⁴³.
- szkolenia – realizowane zwykle z powodu: zmian standardów pracy, pojawienia się nowych procedur, nowych technologii, pojawienia się luk kompetencyjnych w przypadku nowo przyjętych lub przesuwanych między stanowiskami pracowników, dążenia do poprawy klimatu organizacyjnego i podniesienia efektywności pracowników⁴⁴,
- benchmarking – uczenie się z najlepszych praktyk, wykorzystanie wzorców zachowań liderów rynkowych w zakresie praktyk organizacyjnych (benchmarking zewnętrzny), spopularyzowanie najlepszych zastosowanych praktyk wypracowanych w komórkach samej organizacji (benchmarking wewnętrzny).

Dążenie do uzyskania konkurencyjności w nowoczesnej gospodarce stawia wyzwania przed menedżerami, od których wymaga się odpowiednich kwalifikacji, postaw i orientacji, a także realizacji procesów personalnych (zbudowania odpowiedniej struktury organizacyjnej, opracowania i stosowania procedur podnoszenia kwalifikacji, oceny wyników i motywowania)⁴⁵. Do zadań menedżerów należy stworzenie odpowiedniej kultury organizacji, rozumianej nie tylko jako zbiór wartości, norm i przekonań, ale także jako zbiór kwalifikacji i doświadczenia pracowników, pozwalającej na funkcjonowanie zgodnie z oczekiwaniami organizacji⁴⁶.

⁴³ E. Parsloe, M. Wray: Trener i mentor. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 78; G. Gierszewska G.: op.cit., s. 200-202.

⁴⁴ P. Brumley: Ocena efektywności szkoleń. Wydawnictwo ABC, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 57-58.

⁴⁵ C.H. Prahaland, M.S. Krishnan: op.cit., s. 12, 117.

⁴⁶ A. Balcerk: Implementacja zmian w przedsiębiorstwie a zmiany kultury organizacyjnej, [w:] M. Juchnowicz (red.): Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim. Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 87.

5. Zakończenie

Rozważania w niniejszym artykule rozpoczęto od przedstawienia pojęć inteligentnego rozwoju i zarządzania wiedzą w organizacji oraz prezentacji podstawowych związków między tymi koncepcjami a zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL). Z perspektywy podjętego tematu i podstawowego celu artykułu (analizy znaczenia systemu ZZL dla funkcjonowania organizacji zmierzającej do realizacji koncepcji rozwoju inteligentnego) godne podkreślenia jest, że to ludzie dysponują wiedzą, zdolnościami i umiejętnościami, oni są kreatorami i realizatorami założeń inteligentnego rozwoju organizacji.

W związku z powyższym dla organizacji zmierzającej do inteligentnego rozwoju bardzo istotne są przygotowanie i wdrożenie w praktyce odpowiednich procedur (zasad prowadzenia) ZZL. Najistotniejsze obszary działań personalnych można podzielić na trzy grupy, tj.: obszar pozyskiwania personelu, jego utrzymania w organizacji oraz jego rozwoju wewnątrz organizacji. Podstawowym zaleceniem w trakcie procesu pozyskiwania personelu jest, aby poza kwalifikacjami cechującymi aplikujących, zwrócić uwagę na ich motywację, zdolność do uczenia się, skłonność do dzielenia się wiedzą, umiejętności pracy zespołowej i samodzielności. W celu utrzymania już istniejącego kapitału ludzkiego organizacja powinna zapewnić zatrudnionym odpowiednie warunki pracy, system motywacyjny (uwzględniający poza wynagrodzeniem i benefitami także motywowatory pozapłacowe), a także możliwości rozwoju. Organizacja inteligentna powinna nie tylko stwarzać możliwości, ale także silnie motywować pracowników do rozwoju, zapewniając dostęp do szkoleń, wspierając doskonalenie zawodowe, a także zachęcając do dzielenia się wiedzą. Wdrożenie systemu ZZL zgodnego z potrzebami organizacji inteligentnej i jej pracowników powinno pozwolić na stabilizację i rozwój personelu, co przełoży się na jego wyższą wydajność i wzrost konkurencyjności organizacji.

Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
2. Balcerek A.: Implementacja zmian w przedsiębiorstwie a zmiany kultury organizacyjnej, [w:] Juchnowicz M. (red.): Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim. Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
3. Bergeron B.: Essentials of Knowledge Management. John Wiley&Sons, Hoboken, New Jersey 2003.
4. Brumley P.: Ocena efektywności szkoleń. Wydawnictwo ABC, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.

5. Choo C.W.: The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. "International Journal of Information Management", Vol. 16, No. 5, 1996.
6. Christensen C.M.: Przelomowe innowacje. PWN, Warszawa 2010.
7. Czechowska-Świtaj T.: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji. Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.
8. Czerniachowicz B.: Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna, [w:] Kopycińska D. (red.): Kapitał ludzki w gospodarce. PTE, Szczecin 2003.
9. Dale M.: Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
10. Dalkir K.: Knowledge management in theory and practice. Elsevier, Amsterdam-Boston 2005.
11. Dziwulski J.: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej, [w:] Harasim W. (red.): Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
12. Edvinsson L., Malone M.S.: Kapitał intelektualny. PWN, Warszawa 2001.
13. Galant V.: Dyfuzja wiedzy w korporacjach międzynarodowych, [w:] Niedzielska E., Perechuda K.: Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
14. Gierszewska G.: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.
15. Ginter A., Kałuża H.: Inteligentna organizacja jako źródło sukcesu organizacji na wybranym przykładzie. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, s. Administracja i Zarządzanie, z. 97, 2013.
16. Hovland I.: Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective. Overseas Development Institute, London 2003.
17. Kaczmarek B.: Tworzenie organizacji inteligentnej jako nowej wartości firmy. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, s. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, z. 64/1, 2013.
18. Król H.: Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.): Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. PWN, Warszawa 2006.
19. Kubacka-Góral K.: Zarządzanie wiedzą w procesie zarządzania strategicznego, [w:] Niedzielska E., Perechuda K.: Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
20. McConnel C.R., Brue S.L.: Contemporary Labor Economics. McGraw-Hill, New York 1992.

21. Mierzejewska B.: Innowacje – trendy, wyzwania, strategie, [w:] Aluchna M. (red.): Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
22. Mięka B.: Kultura organizacji inteligentnej. Zeszyty Naukowe UE w Krakowie, z. 765, 2008.
23. Parsloe E., Wray M.: Trener i mentor. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
24. Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody. PWE, Warszawa 2007.
25. Pomykański A.: Współpraca przedsiębiorstw jako współczesna forma zwiększenia jego potencjału rozwoju. Acta Universitatis Nicolai Copernici, *Ekonomia XLII*, z. 403, 2011.
26. Pomykański A., Błażak R.: Współczesne tendencje zarządzania organizacjami przez innowacje, [w:] Kraśnicka T. (red.): Innowacyjność współczesnych organizacji. Kierunki i wyniki badań. Część II. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach, z. 183, 2014.
27. Prahalad C.H., Krishnan M.S.: Nowa era innowacji. PWN, Warszawa 2010.
28. Saade R., Nebebe F., Mak T.: Knowledge Management Systems Development: Theory and Practice. "Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management", Vol. 6, 2011.
29. Sadowska-Snarska C.: Model międzypokoleniowego przekazywania kompetencji i wiedzy w sektorze MŚP – dobre praktyki z Włoch. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, 2014.
30. Schwaninger M.: Intelligent Organizations: An Integrative Framework. "System Research and Behavioral Sciences", No. 18, 2001.
31. Uriarte F.A., jr.: Introduction to Knowledge Management. ASEAN Foundation, Jakarta 2008.
32. Zimniewicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2003.

Abstract

The article concerns the importance of human resource management (HRM) in organization aimed at implementing the concept of intelligent organization, presents the concept of knowledge management and the relationship between these concepts and HRM. It should be emphasized that it is the employees are owners of the knowledge, abilities and skills. Since their qualifications and motivation depends the degree of achievement of the objectives of the organization. Therefore, it is necessary to prepare and implement appropriate personnel procedures it means: recruitment and selection procedures (aimed at assessing the

competence and motivation), procedures for stabilizing employment (based on ensuring suitable working conditions and the incentive system) and procedures for personnel development in organization (based on training, professional development, encouraging the sharing of knowledge).