

Rafał Mazur

KSZTAŁCENIE PRACOWNIKÓW JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

EMPLOYEE EDUCATION AS A ELEMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Katedra Marketingu, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
ul. Żołnierska 47, 71-210 Szczecin, e-mail: Rafał.Mazur@zut.edu.pl

Summary. Article shows important part of knowledge management in modern organizations. It points the need of knowledge rise through employee education, what guides the organization to wisdom and development. Author shows the results of the research in forensic institutions in West Pomeranian in the range of organizing trainings and courses as well as self education of the employed.

Słowa kluczowe: kształcenie, organizacja ucząca się, zarządzanie wiedzą.
Key words: education, knowledge management, learning organization.

WSTĘP

Dla dzisiejszego społeczeństwa najważniejszym czynnikiem wytwórczym okazuje się wiedza. Będzie ona zawsze własnością tego, kto ją opanował. Nie można pozbyć się wykształcenia w zamian za pieniądze, czy też pozyskać w drodze dziedziczenia. Wiedza jest narzędziem nie tylko naukowców, nauczycieli, menedżerów, księgowych czy informatyków, ale coraz większej grupy pracujących, których Drucker (1999) nazywa „robotnikami wiedzy” (ang. *knowledge workers*). Siła tych pracowników polega na tym, że mają szczególne umiejętności niedostępne dla kogoś, kto nie odbył podobnego jak oni szkolenia.

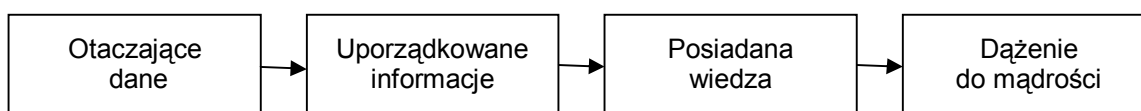
W związku z powyższym rozwinięte gospodarki określa się mianem gospodarek opartych na wiedzy (GOW), gdyż opierają się na stosowaniu ludzkiego know-how we wszystkich procesach wytwórczych. W nowych realiach ekonomicznych przyrost wartości dodanej będzie efektem pracy umysłowej, a nie wytwórczej, dlatego – jak twierdzą badacze „[...] efektywny rozwój siły umysłowej narodu zadecyduje o przyszłej pomyślności państwa” (Dryden i Vos 2000).

ISTOTA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Na wiedzę składają się dane oraz informacje. Dane definiuje się jako niepołączone ze sobą fakty. W znaczeniu ogólnym należy przez nie rozumieć zestaw pojedynczych, obiektywnych faktów dotyczących jakiegoś wydarzenia. Natomiast w kontekście organizacyjnym dane są sformalizowanymi zapisami dokonywanych transakcji lub znakami i obserwacjami, zapisanymi na jakimś nośniku. Informacje natomiast to dane poddane kategoryzacji i klasyfikacji lub w inny sposób uporządkowane. Informacja ma nadawcę i odbiorcę, a jej podstawową rolę jest zmiana sposobu, w jaki odbiorca postrzega pewne zjawiska. Informacja ma przez to wpływ na jego osąd i zachowanie, co odróżnia ją od danych (Gospodarka oparta na wiedzy... 2002).

Dopiero, gdy posiadzie się obszerną wiedzę teoretyczną na dany temat i poprzez ją bogatym doświadczeniem, mówi się o dochodzeniu do mądrości. Dane i informacje cechuje bowiem niski stopień zrozumienia zagadnień, natomiast wiedza i mądrość odzwierciedlają wysoki stopień opanowania pewnego obszaru intelektualnego, co jest możliwe do osiągnięcia wyłącznie przez ludzi.

Jednakże przy obecnym tempie rozwoju nie można powiedzieć, że organizacja osiągnęła mądrość. W zasadzie obecne firmy permanentnie dążą do mądrości, pozyskując wiedzę, wykorzystując ją na co dzień i zdobywając doświadczenie w kontaktach z otoczeniem (rys. 1).



Rys. 1. Etapy w rozwoju organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gospodarka... (2002, s. 13–14).

W takim razie zdobywanie wiedzy i dochodzenie do mądrości w organizacji może pozwolić na osiągnięcie wyższego poziomu sprawności tej organizacji. Pomóc w tym może zarządzanie wiedzą. Pod tym pojęciem kryje się wiele znaczeń. Szczepanik (1999) zauważa, że zarządzanie wiedzą to stosunkowo nowa dziedzina przedsiębiorczości. Rozwinęła się dopiero w latach 90., kiedy menedżerowie zorientowali się, iż w ich komputerach znajdują się miliony plików, półki uginają się pod ciężarem dokumentów i książek, ale kiedy pojawia się konieczność wykorzystania konkretnych danych, nie sposób do nich dotrzeć. Często zdarza się, że jeden dział lub firma pracuje nad czymś, co stworzyła już wcześniej inna komórka, tyle że nikt o tym nie wie. Zarządzanie wiedzą ma zapobiegać takim patologiom przez profesjonalne zbieranie, przetwarzanie i rozprowadzanie informacji posiadanych przez firmę. Ale także dzięki analizie i syntezie zasobów przygotowanych w taki sposób, by były łatwe do zrozumienia i wykorzystania.

Pracownicy jako najcenniejszy zasób organizacji, aby wykorzystać swój twórczy potencjał, powinni mieć dostęp do tak zwanych źródeł wiedzy, do których można zaliczyć:

1. Przede wszystkim sugestie klientów organizacji, którzy bardzo często wskazują, co powinno się zmienić, jak powinien ewoluować produkt, organizacja itp.

2. Wyniki współpracy z placówkami naukowo-badawczymi (PAN, uczelniami, branżowymi instytucjami badawczymi). Często taka współpraca jest podejmowana z konieczności (w ostateczności), gdy firmy nie mogą sobie poradzić z jakimś problemem. Warto, aby była ona prowadzona permanentnie, a jej wyniki udostępniane.

3. Informacje dotyczące wdrożonych projektów i działań podjętych w danej organizacji, a także, w miarę możliwości, w innych placówkach. Chodzi o to, aby pracownicy zainteresowani rozwiązaniem jakiegoś problemu mogli zorientować się, jakie działania w tym zakresie podjęli inni i jakie dały one rezultaty. Jest to konieczne, aby uniknąć powtórzenia niekiedy żmudnych i trudnych działań, a co za tym idzie, przyspieszyć opracowanie rozwiązania problemu.

4. Dostęp do fachowych czasopism i literatury, co pozwala zorientować się w najnowszych tendencjach i rozwiązaniach stosowanych na świecie. Dostęp taki mógłby być realizowany przez biblioteki firmowe. Ważne jest, aby mieć dostęp do jak najnowszych rozwiązań. Jak bowiem zauważa Worobjow (2006), połowa wiedzy starzeje się w ciągu trzech–pięciu lat.

5. Dostęp do opisów patentowych, które dają możliwości zapoznania się z obecnym stanem techniki, a niejednokrotnie stwarzają także możliwość zastosowania jakiegoś rozwiązania, które nie jest już chronione. Informacja patentowa stanowi wyspecjalizowaną dziedzinę informacji naukowo-technicznej i ekonomicznej. Obejmuje zbiór wiadomości o przemysłowych dobrach niematerialnych zgłoszonych do ochrony, na przykład o wynalazkach, wzorach przemysłowych, użytkowych. Zawiera także wiadomości o dokumentach ochronnych dotyczących tych przedmiotów i prawach ich właścicieli. Dostęp taki można uzyskać chociażby przez internetowe bazy Urzędu Patentowego RP czy Europejskiego Urzędu Patentowego, co nie wymaga dużych nakładów.

6. Porównywanie się z najlepszymi. Zakłada to benchmarking, który polega na konfrontowaniu własnej organizacji z innymi, działającymi w różnych krajach i obsługującymi różne rynki, oraz wyciąganie wniosków i przeobrażanie własnej firmy.

7. Udział pracowników w szkoleniach i kursach, mających na celu podniesienie wiedzy z danego zakresu, a co za tym idzie, efektywniejszą pracę na danym stanowisku.

Zarządzanie wiedzą w organizacjach należy traktować jako prowadzenie stałej, zorganizowanej działalności, której istotą powinno być (Mazur i Zajączkowski 1999):

- powodowanie, by pracownicy – także niezajmujący się profesjonalnie informacją – chcieli, umieli i mogli gromadzić oraz wykorzystywać informacje stosownie do swojego miejsca i roli w organizacji;

- gromadzenie informacji uzyskiwanych z otoczenia i wnętrza organizacji, zarówno tych oficjalnych, jak i innych, mających znaczenie dla danej organizacji gospodarczej (jako całości lub jej podsystemów);

- opracowywanie zgromadzonych informacji (selekcja, redukcja, agregacja);

- udostępnianie i przekazywanie informacji określonym adresatom wewnętrznym (na przykład załodze, wybranym komórkom organizacyjnym, poszczególnym pracownikom) oraz zewnętrznym we właściwym czasie i na odpowiednich nośnikach informacji (na przykład biuletyny zakładowe, gazety firmowe, wydruki komputerowe, nośniki elektroniczne).

Jak słusznie zauważają Tranfield i in. (2004), zastosowana wiedza może mieć charakter:

1. Instrumentalny, co przez bezpośrednie zastosowanie wiedzy w praktyce zmienia jakiś proces, wpływa na kształt realnych działań. Ta wiedza modyfikuje zachowania, nakazuje podjęcie jakichś decyzji.

2. Konceptualny; w tym przypadku wiedza ma charakter poznawczy, nie wpływa bezpośrednio na rzeczywistość, jednakże może wpływać na zrozumienie pewnych zjawisk, sytuacji.

3. Symboliczny; wiedza tutaj uzasadnia, usprawiedliwia działania i decyzje; tak więc najpierw było działanie, a potem pojawiło się pewne usprawiedliwienie, wyjaśnienie

W organizacjach można wyróżnić również tak zwaną cichą wiedzę. Rozprzestrzenia się ona między poszczególnymi członkami załogi przez na przykład dzielenie się doświadczeniem. Następnie wiedza przekazywana w ten sposób zaczyna istnieć w świadomości pewnej grupy ludzi, chociażby przez prywatne kontakty i dalsze przekazywanie doświadczeń. Dzięki

temu dana społeczność stopniowo zaczyna swoiście traktować proces pracy i zlecane obowiązki. Wypracowana w ten sposób postawa po pewnym czasie uzewnętrznia się i przekształca w wiedzę jawną, formalną. To z kolei pociąga za sobą jej przekazywanie pozostałym członkom organizacji, a więc dalszą ekspansję i formalizację. Opisany proces w literaturze często jest utożsamiany z mianem uczącej się organizacji (ang. *learning organisation*) – Mir i Rahaman (2003).

Przełożeni w organizacjach powinni więc podejmować działania mające na celu podniesienie wiedzy, kwalifikacji i doświadczenia pracowników. Daje to gwarancję coraz sprawniejszego działania organizacji, co jest koniecznością na obecnym bardzo konkurencyjnym rynku.

Kostera (1996) przykładowo, w zależności od celu i zakresu działalności, wyróżnia:

- szkolenie i przyuczanie pracowników do wykonywania pracy na obecnym stanowisku;
- kształcenie pracowników w celu podniesienia jakości ich pracy na obecnym stanowisku lub awansu;
- rozwój profesjonalny i osobisty pracowników.

Pracodawca powinien przewidywać obecne i przyszłe zapotrzebowanie na dodatkową wiedzę i umiejętności zarówno ze strony organizacji, jak i z punktu widzenia pracownika. Można tego dokonać za pomocą zestawu metod zwanych analizą potrzeb. Warto również na bieżąco zbierać dane, selekcjonować je i przetwarzać w sieciach informatycznych, w ten sposób tworząc księgi kwalifikacji (dla pracowników) i kadry kierowniczej. Przy analizie potrzeb warto korzystać z następujących źródeł danych:

- okresowej oceny pracowników, zbierając informacje o wynikach ich pracy (jeśli pracownik nie radzi sobie z aktualnymi zadaniami, to być może wymaga przeszkolenia, jeśli natomiast wywiązuje się z nich dobrze, to być może należy go kształcić, aby w przyszłości awansować), ich zainteresowaniach, ambicjach, aspiracjach, deklarowanych potrzebach rozwojowych;
- opisów stanowisk pracy, w tym wymaganych kwalifikacji i umiejętności;
- dokumentacji dotyczącej personelu (dane na temat fluktuacji, nieobecności, chorób, wypadków itd.);
- dokumentacji dotyczącej pracowników opuszczających organizację – przyczyny decyzji (Kostera 1996).

Przydatne jest również przeprowadzanie wywiadów z pracownikami i ich przełożonymi na temat ich oczekiwań związanych z podnoszeniem kwalifikacji. Niestety, często te możliwości nie są wykorzystywane, co pokazują wyniki badań, o czym mowa w dalszej części pracy.

MATERIAŁ I METODY

Aby zdiagnozować możliwości podnoszenia kwalifikacji przez zatrudnionych, autor niniejszego artykułu przeprowadził w drugim kwartale 2010 roku badania wśród pracowników jednostek finansowych (działy księgowości różnie nazywane) sądów rejonowych w województwie zachodniopomorskim. Wykorzystano metodę wywiadu częściowo skategoryzo-

wanego w 11 spośród 18 sądów rejonowych zlokalizowanych w województwie zachodniopomorskim.

Wywiad, jak podaje Zajączkowski (2005), to planowa i odpowiednio ukierunkowana bezpośrednia lub pośrednia rozmowa z uczestnikami danych zdarzeń (respondentami), mająca na celu zdobycie określonych informacji empirycznych.

W ramach wywiadu częściowo skategoryzowanego część pytań była z góry ustalona, a część była zadawana w zależności od zaobserwowanych zachowań respondentów w konkretnej sytuacji. W badaniach zastosowano zarówno wywiad indywidualny, jak i wywiad grupowy, wówczas gdy w danym pomieszczeniu znajdowało się kilka osób.

Wspomnianym wywiadem zostało objętych 35 pracowników zajmujących stanowiska kierowników finansowych, głównych księgowych oraz księgowych w wymienionych instytucjach budżetowych.

ROZWÓJ KADR W ŚWIETLE BADAŃ

W ramach badań zadano między innymi respondentom pytanie, czy byliby skłonni do uczestnictwa w kursach i szkoleniach w ramach pracy mających na celu podnoszenie kwalifikacji. Ponad 90% respondentów wyraziło chęć udziału w takich szkoleniach.

Z badań jednak wynika, że niewiele spośród badanych osób bierze udział w kursach i szkoleniach mających na celu podniesienie kwalifikacji. Najczęściej – kilka razy w roku – podnoszą swoje kwalifikacje pracownicy wyższego szczebla w oddziałach księgowości, to znaczy kierownicy finansowi oraz główni księgowi. Szeregowi pracownicy sporadycznie biorą udział w spotkaniach szkoleniowych.

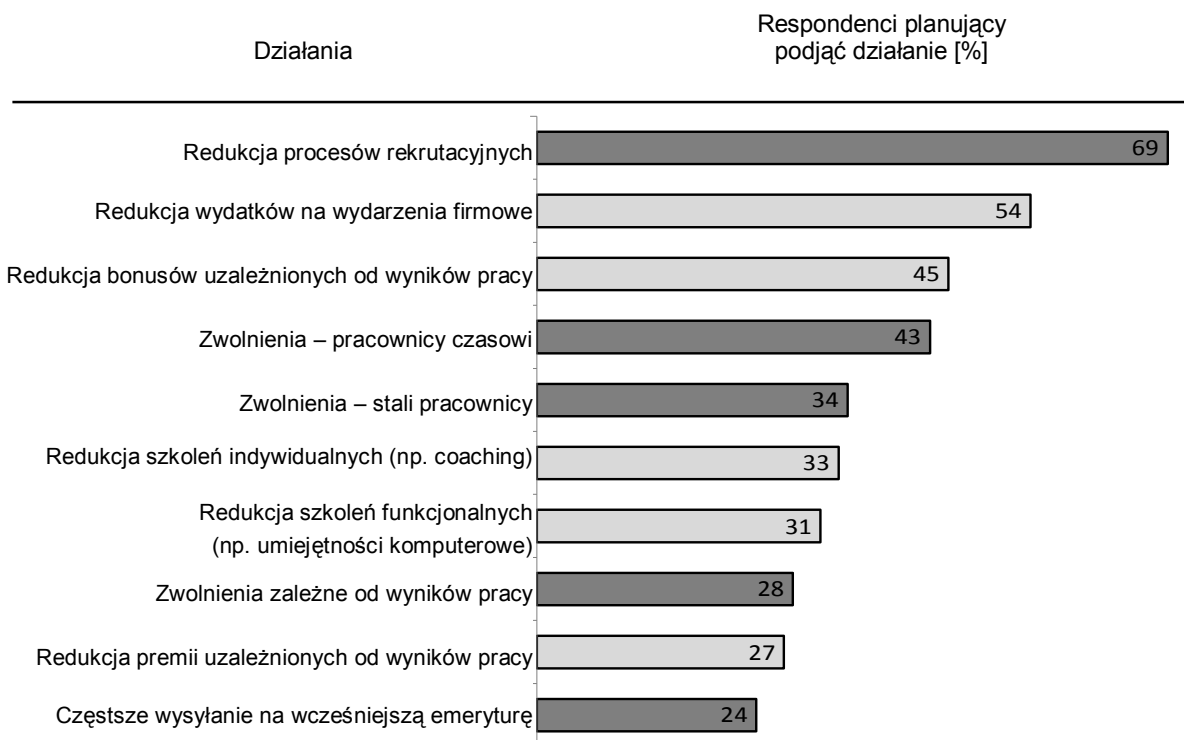
Jeśli chodzi o podmiot organizujący szkolenia, to najczęściej jest to instancja wyższa, to znaczy sąd okręgowy lub apelacyjny. Sporadycznie natomiast pracownicy biorą udział w szkoleniach organizowanych przez inne podmioty.

Zapytano również pracowników o przyczynę nieuczestniczenia w różnych szkoleniach i kursach. W głównej mierze wskazywano brak środków finansowych na tego typu działania. W dalszej kolejności (nieliczne przypadki) był wymieniany nawał pracy i brak czasu na szkolenia. Badani generalnie wykazywali chęć uczestniczenia w szkoleniach i kursach w ramach czasu pracy.

Ograniczenie wydatków na kształcenie pracowników w dużej mierze wynika z kryzysu finansowego, jaki szczególnie dotyka obecnie sferę budżetową. Potwierdza to raport z badań Boston Consulting Group prowadzonych we współpracy z European Association for People Management w okresie od listopada 2008 roku do stycznia 2009 roku na grupie ponad 3 tysięcy menedżerów w 30 krajach (Strack i in. 2009) – rys. 2. Ponad 30% respondentów wskazało na redukcję w zakresie realizowanych szkoleń (Tabor 2010).

W ramach badań zapytano ponadto pracowników o samokształcenie. W tym wypadku blisko 80% wskazywało, że podejmuje tego typu działania. Najczęściej podawano, że wiedzę uzyskuje się, odwiedzając strony internetowe. W dalszej kolejności pracownicy wskazywali, że korzystają z literatury fachowej – czasopism i książek.

Jeśli chodzi natomiast o dokończenie w uczelniach wyższych, nieliczni spośród badanych wskazywali, że kształcą się w ramach studiów podyplomowych. Niewielu respondentów odpowiadało, że podjęli studia ze względu na obowiązek, jaki nakłada art. 2 Ustawy z dnia 18 grudnia 1998 r. o pracownikach sądów i prokuratury (DzU z 1998 r., nr 162, poz. 1125), aby uzyskać wyższe wykształcenie.



Rys. 2. Działania podejmowane podczas kryzysu przez przedsiębiorców
Źródło: opracowane własne na podstawie: Tabor (2010), Strack i in. (2009, s. 3).

WNIOSKI

Jak wynika z przeprowadzonych badań, możliwości pogłębienia wiedzy przez pracowników takich instytucji jak sądy nie są zbyt duże. Może to stwarzać wiele problemów, związanych z podejmowaniem błędnych decyzji. Z drugiej strony, można zauważyć pozytywne przejawy w zachowaniach pracowników, którzy starają się niezbędną wiedzę uzyskać samodzielnie. Są to jednak działania reagujące, mające na celu uzupełnienie wiedzy „po fakcie” wystąpienia luki. W organizacjach są jednak potrzebne działania wyprzedzające (przewidyujące), które nie dopuszczają do takiej sytuacji.

Mniejsza intensywność udziału pracowników w szkoleniach i kursach jest tłumaczona gorszą sytuacją finansową w okresie kryzysu finansowego. Okazuje się jednak, że w takim czasie pracownicy są bardziej skłonni podnosić swoje kwalifikacje, a pracodawca powinien to wykorzystać. Duże możliwości finansowe stwarzają w tym zakresie środki z Europejskiego Funduszu Społecznego – programu operacyjnego „Kapitał ludzki”, na co wskazuje jeden z sześciu celów strategicznych: „Zwiększenie potencjału administracji publicznej w zakresie

opracowywania polityk i świadczenia usług wysokiej jakości oraz wzmocnienie mechanizmów partnerstwa”.

Przez realizację działań przewidzianych w priorytecie V „Dobre rządzenie” możliwe jest wzmocnienie zdolności polskiej administracji do wypełniania swoich funkcji w nowoczesny i partnerski sposób, dzięki czemu także wymiar sprawiedliwości może osiągnąć pewne korzyści.

Współczesne organizacje powinny dążyć do uzyskania statusu **organizacji uczącej się** i w związku z tym powinny kłaść nacisk na kształcenie strategicznego zasobu, jakim są pracownicy.

PIŚMIENNICTWO

- Drucker P.** 1999. Społeczeństwo pokapitalistyczne. Warszawa, PWN, ISBN 83-01-12799-6.
- Dryden G., Vos J.** 2000. Rewolucja w uczeniu. Poznań, Wydaw. Moderski i Ska, 294.
- Gospodarka oparta na wiedzy – stan, diagnoza i wnioski dla Polski.** 2002. Ekspertyza Instytutu Zarządzania Wiedzą w Krakowie na zlecenie Departamentu Strategii Gospodarczej Ministerstwa Gospodarki. Warszawa–Kraków, 13–14.
- Kostera M.** 1996. Zarządzanie personelem. Warszawa, PWE, 110.
- Mazur R., Zajączkowski M.** 1999. Zarządzanie wiedzą jako warunek rozwoju firmy, w: Agrobiznes w rozwoju przedsiębiorczości wiejskiej w warunkach integracji europejskiej. Szczecin, Wydaw. AR w Szczecinie, 229–236.
- Mir M., Rahaman A.S.** 2003. Organisational knowledge creation and the commercialisation of State mail service. *International Journal of Public Sector Management* 16 (5), 373–392.
- Strack R., Caye J.M., Thurner R., Haen P.** 2009. Creating People Advantage in Times of Crisis. How to Address HR Challenges in Recession. Raport z badań BCG/EAPM, 3, <http://www.eapm.org>, dostęp 16.09.2010 r.
- Szczepanik R.** 1999. Nie wiesz, ile wiesz. *Businessman Magazine* 5, 17–21.
- Tabor J.** 2010. Kształcenie pracowników w kryzysie – czy tracą najlepsi? Czasopismo internetowe SGH w Warszawie, www.e-mentor.edu.pl, dostęp 1.10.2010 r.
- Tranfield D., Deyner D., Marcos J., Burr M.** 2004. Co-producing management knowledge. *Management Decision* 42 (3/4), 375–386.
- Ustawa z dnia 18 grudnia 1998 r. o pracownikach sądów i prokuratury.** DzU z 1998 r., nr 162, poz. 1125.
- Worobjow L.** 2006. Produktywność i efektywność przedsiębiorstwa. *Studia i Materiały*. Bydgoszcz, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą 5, 131.
- Zajączkowski M.** 2005. Marketing-mix. Produkt i cena. Szczecin, Wydaw. Lega, 70.

