

Mieczysław Morawski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MENEDŻEROWIE PROCESÓW ZARZĄDZANIA WIEDZĄ. ZARYS KOMPETENCJI

Streszczenie: W artykule scharakteryzowano kategorię menedżerów procesów zarządzania wiedzą. Zdaniem autora cechy tej kategorii menedżerów są wynikiem zmian, jakie dokonują się w gospodarce, która w coraz większym stopniu oparta jest na wiedzy. W artykule przytoczono przykład firmy tworzącej program przygotowujący wyróżniających się specjalistów do funkcji menedżerów.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, praca menedżera, menedżerowie procesów zarządzania wiedzą.

1. Wstęp

Artykuł jest oparty na studiach literaturowych, własnych badaniach empirycznych i teoretycznej refleksji znajdującej wyraz w propozycjach i zaleceniach odnoszących się do kształtowania kompetencji menedżerów odpowiedzialnych w firmach za przebieg procesów wiedzy. Tak ujęte kompetencje wyodrębnionej i nazwanej przez autora opracowania kategorii menedżerów są scharakteryzowane na tle zmian oddziałujących na znaczenie i miejsce pracy menedżera w gospodarce opartej na wiedzy. Egzemplifikacją nowego podejścia do kreowania szerokiej kadry kierowniczej spośród wyróżniających się specjalistów jest program *Managers and Professionals* stworzony w zaprezentowanej firmie motoryzacyjnej. Dzięki temu programowi każdy wyróżniający się specjalista będzie przygotowany do pełnienia funkcji menedżerskich.

2. Znaczenie pracy menedżera w gospodarce opartej na wiedzy

Paradoksalnie w obecnych warunkach powszechnej decentralizacji decyzji, rosnącej autonomii pracowników wykonawczych, spłaszczania struktur organizacyjnych zwiększa się rola i znaczenie menedżerów. Kanony nowoczesnego zarządzania odwołują się do takich zasad i procesów, jak: eliminowanie hierarchii, uprawomocnienie pracowników, płynność ról i stanowisk, bezpośrednia komunikacja, zespołowa organizacja pracy, które w efekcie prowadzą do rozproszenia władzy i kształtowania

się tzw. przywództwa organicznego [Avery 2009]. Nie oznacza to jednak końca zapotrzebowania na kierowników. W myśl nowych koncepcji stosowanych w najlepszych przedsiębiorstwach stanowiska kierownicze nie są zarezerwowane dla nielicznych, wylonionych w toku długoletniej kariery po szczeblach hierarchii organizacyjnej. W przedsiębiorstwach tych podstawową przesłanką działania jest elastyczność [Krupski (red.) 2008]. Temu służy przemienność ról organizacyjnych pełnionych przez różne osoby, duża zmienność pełnionych funkcji, wzajemna zastępowalność oparta na wszechstronności pracowników i ich gotowości do częstych zmian w mikrootoczeniu, w którym wciąż pojawiają się nowe wyzwania, metody, wymagania i nowi współpracownicy. Hierarchia stanowisk i wpisane w nią formalne funkcje wykonawcze i kierownicze mają charakter wtórny wobec posiadanych kompetencji i ról organizacyjnych możliwych do pełnienia w danej firmie. W obecnych czasach, w których dominują zmiana i mobilność, menedżerem częściej się bywa aniżeli jest się nim na stałe. W nowych realiach biznesu menedżer to bardziej rola (zbiór ról), którą się wykonuje przejściowo albo cyklicznie, w zależności od strategii przedsiębiorstwa, bieżących potrzeb, okazji rynkowych i problemów do rozwiązania. Rzadziej jest to stanowisko na wiele lat, ze stałym zakresem obowiązków i odpowiedzialności, z wyznaczonym rodzajem i zakresem uprawnień decyzyjnych. Funkcje i role koordynatorów, pełnomocników, liderów projektów, „właścicieli” procesów, szefów zespołów problemowych i wiele innych są coraz częściej realizowane przez nienawykłych do kierowania, ale szybko się adaptujących do nowej sytuacji specjalistów, często wybitnych, którzy uczą się kierować innymi pracownikami wiedzy.

W społeczeństwie i gospodarce opartej na wiedzy wymaga się profesjonalizmu od osób wykonujących swój zawód. Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z lekarzem, prawnikiem, nauczycielem czy taksówkarzem, oczekujemy biegłego wykonywania przypisanych do danej roli czynności, znajomości odpowiednich faktów, informacji, zasad i procedur postępowania, wykorzystania posiadanej wiedzy w praktyce, gdy trzeba rozwiązać problem, usunąć przeszkody, zastosować najlepsze metody.

Takie same reguły rządzą światem kierowników, przełożonych i zwierzchników. Nominacje na stanowiska menedżerskie nie mogą być przypadkowe, z tym że wymagania wobec kierowników są jeszcze wyższe aniżeli w stosunku do przedstawicieli innych profesji. Nie wystarczy wydawać polecenia i sprawdzać/kontrolować ich wykonanie. Trzeba znać i stosować w praktyce – często bardzo złożone, skomplikowane i wymagające pogłębionej wiedzy menedżerskiej – metody i techniki dotyczące różnorodnych spraw z zakresu produkcji, zaopatrzenia, marketingu, sprzedaży, finansów i personelu. Przypomina się, że „Zarządzanie, jego kompetencja, rzetelność i wydajność zadecyduje w nadchodzących latach o przyszłości (...) wolnego świata. Równocześnie będą rosły stale i coraz bardziej stawiane mu wymagania. (...) pozycja lidera przypadnie temu krajowi, którego menedżerowie najpełniej zrozumieją zarządzanie i najpełniej będą je praktykowali” [Drucker 2005, s. 21, 51].

Rośnie znaczenie pracy kierowniczej, gdyż wyniki pracy przedsiębiorstwa zależne są nie tylko od bezpośredniego wkładu pracy poszczególnych wykonawców, lecz głównie od harmonijnego współdziałania poszczególnych komórek, których zadania wykonawcze stanowią części zadania organizacji jako całości. Kompetencje w zakresie efektywnego oddziaływania i uzyskiwania spodziewanych rezultatów w pracy z ludźmi i poprzez ludzi należą obecnie do najbardziej cennych i cenionych atrybutów pracowników we wszystkich sferach aktywności (biznes, polityka, media, sport, rozrywka, inne). Znaczenie menedżerów jest kluczowe we współczesnym świecie, w którym zdecydowana większość rezultatów jest osiągnięta w zorganizowanych zbiorowościach ludzi – zespołach projektowych, przedsiębiorstwach, instytucjach i korporacjach. Obecnie bardziej niż kiedykolwiek wcześniej praca menedżera polega na kierowaniu zespołami specjalistów tworzącymi nowe produkty i technologie, zarządzaniu globalnymi organizacjami czy firmami profesjonalnych usług¹. Wymaga to zdobycia wiedzy i umiejętności bardzo specyficznych, konkretnych i użytecznych. Nadto pozyskana wiedza i umiejętności szybko się starzeją, tylko część wiadomości zachowuje aktualność w dłuższym czasie, a tylko niektóre poznane rozwiązania, reguły i zasady postępowania mają charakter uniwersalny i ponadczasowy. A zatem kierowanie/zarządzanie oznacza konieczność ciągłej edukacji, uzupełniania i odświeżania posiadanych kwalifikacji. Do zmiany rzeczywistości, uruchamiania ludzi i procesów, wywoływania zdarzeń potrzebne są odpowiednie narzędzia. W przypadku współczesnego kierownika narzędzia te mają przede wszystkim charakter intelektualny, wymagają poznania, zrozumienia i przyswojenia olbrzymiego zasobu wiedzy menedżerskiej. Określenie „dobry kierownik” oznacza zdolność swobodnego posługiwania się na co dzień wieloma różnymi metodami, modelami i procedurami z zakresu strategii, finansów, marketingu, logistyki czy kadr. Konkurencja sprawia, że współczesny menedżer musi nieustannie testować nowe koncepcje, np. totalnej jakości, przebudowy przedsiębiorstwa z funkcji na procesy, kreowania kluczowych kompetencji, zarządzania wiedzą, organizacyjnych procesów uczenia się itd. – wszystko po to, aby przedsiębiorstwo było lepsze i sprawniejsze od innych. Do utrzymania i rozwoju przedsiębiorstwa ważne jest, aby współczesny menedżer posiadał wiedzę o różnych nowych i najnowszych koncepcjach zarządzania, ale także, by potrafił wybrać z nich te, które są możliwe do zastosowania w praktyce, uwzględniając specyfikę danej firmy.

Jednym słowem, pełnienie funkcji menedżera wymaga ciągłego doskonalenia oraz myślenia o swoim miejscu w organizacji pod kątem przyszłości: nowych wyzwań, wymagań i powinności. Dynamicznie kształtujący się rynek będzie coraz częściej wymuszał powstawanie przejściowych (doraźnych) zespołów do realizacji

¹ Współczesne kierowanie/zarządzanie to przede wszystkim współpraca i codzienne współdziałanie ze specjalistami, z ludźmi posiadającymi fachowe przygotowanie i odpowiednie kwalifikacje zawodowe poparte zawodowymi uprawnieniami i bogatą praktyką.

konkretnych, głównie jednostkowych zadań; dzisiejszy szef jutro może być podwładnym swego podwładnego, bo tak będzie optymalnie z punktu widzenia wykorzystania kompetencji i uzyskania efektu synergicznego. W tym sensie kierowanie będzie udziałem coraz większej grupy ludzi zdolnych merytorycznie, rozumiejących i akceptujących wewnętrzną logikę czasowego przyjęcia funkcji menedżerskich.

Obecnie menedżerowie skupią wysiłki na kształtowaniu wzajemnych stosunków między pracownikami oraz na szybkim dostosowaniu się do zmieniających się w czasie warunków [Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 67]. Przywiązywanie szczególnej uwagi do wiązania poczynań ludzi w firmie wynikać będzie z nowego charakteru organizacji. Współcześnie i w dającej się przewidzieć perspektywie najbliższych lat menedżer musi skoncentrować się na odgrywaniu roli trenera entuzjasty. Polega ona na zachęcaniu, inspirowaniu czy wręcz porwaniu grupy do działania poprzez własne zaangażowanie, swą dynamikę i aktywność.

Menedżer pretendujący do roli przywódcy musi być przede wszystkim agentem zmiany kulturowej, co zbliża go do roli nauczyciela pomagającego ludziom precyzować ich cele i zadania, uświadamiającego skutki zmiany kultury, współuczestniczącego w analizie i rozwiązywaniu grupowych i indywidualnych problemów. Jest to zatem przywódca służący swoim podwładnym, z którymi łączą go całkowicie partnerskie stosunki [Kuc 2004, s. 369-372].

3. Menedżerowie procesów wiedzy

Menedżerowie procesów wiedzy nie mogą być traktowani w sposób tożsamy z kierownikami realizującymi swoje funkcje w klasycznych przedsiębiorstwach ery przemysłowej. W nowych warunkach głównym atutem konkurencyjnym jest zdolność do uczenia się i poszukiwania innowacji. Do „wytwarzania pomysłów”, mobilizowania inicjatywy, intensyfikacji bezpośrednich kontaktów między pracownikami, rozwoju wiedzy i indywidualnych zdolności potrzebna jest całkiem inna atmosfera niż ta oparta na hierarchii i lojalności wobec przełożonych [Morawski 2004, s. 113].

Domeną omawianej kategorii menedżerów jest zarządzanie wiedzą, które powinno obejmować zdobywanie i dzielenie się wiedzą tak, aby każdy pracownik w organizacji – gdziekolwiek jest i o każdej porze – miał dostęp do kapitału wiedzy organizacyjnej i mógł ją spożytkować w swojej codziennej pracy. W ten sposób wiedza staje się tworzywem kapitału intelektualnego organizacji. Misją wynikającą z tej domeny jest propagowanie myślenia nastawionego na pomnażanie, rozwijanie i upowszechnianie użytecznej wiedzy przez aktywnych profesjonalistów. Postrzeganie zasobów firmy w kategoriach wiedzy wymaga od menedżerów nie tylko wysokiego poziomu kompetencji specjalistycznych. Bycie specjalistą z danej dziedziny to stanowczo za mało. Menedżer powinien mieć również wiedzę o innych obszarach funkcjonowania danej firmy tak, aby rozumieć potrzeby różnych grup specjalistów (logistyków, konstruktorów, inżynierów, marketingowców i innych) w zakresie po-

zyskiwania, upowszechniania, tworzenia i wykorzystania informacji i wiedzy. Na pewno tak rozległa wiedza jest efektem długiego doświadczenia związanego z pracą w przedsiębiorstwie i w sektorze produkcji czy usług na różnych stanowiskach organizacyjnych. Taki rodzaj zdobytej praktyki ułatwia menedżerom myślenie systemowe, które jest niezbędne do koordynowania procesów zarządzania wiedzą przebiegających w poprzek działów i funkcji firmy.

Dla menedżerów wiedzy najważniejsze stają się procesy, które utrwalają lub tworzą unikalne kompetencje firmy, zaspokajające lub kreujące wciąż nowe potrzeby klientów. Unikatowe kompetencje powstają w wyniku instytucjonalizacji cichej wiedzy pracowników [Oblój 2004, s.5] dokonującej się w toku współdziałania członków zespołów. Dokonanie konwersji cennych, stanowiących subtelną kombinację doświadczenia, wykształcenia, intuicji i talentu umiejętności pracowników w zasoby wiedzy jawnej umożliwia organizacji akumulowanie wiedzy w ogólnoorganizacyjnych bazach danych, które są następnie – na różnych zasadach – udostępniane wszystkim pracownikom. Przekształcenie wiedzy cichej pozostającej w dyspozycji kompetentnego, wysoko wykwalifikowanego pracownika w ogólnodostępną wiedzę jawną wymaga ścisłej koordynacji na poziomie pojedynczego pracownika, zespołu i całej organizacji. W konsekwencji charakteryzowani menedżerowie są odpowiedzialni za budowę i wdrożenie do praktyki funkcjonowania przedsiębiorstwa zintegrowanego systemu zarządzania wiedzą.

Zadania menedżerów procesów wiedzy muszą dotyczyć:

- identyfikacji potencjalnych i obecnych źródeł pozyskiwania wiedzy pochodzącej z otoczenia i z wnętrza organizacji,
- skanowania i filtrowania informacji z wybranych węższych fragmentów otoczenia (firmy, segmenty klientów, portale społecznościowe, instytucje opiniotwórcze) w celu wychwytywania słabych, ale stopniowo narastających sygnałów o nowych trendach, potrzebach i preferencjach,
- tworzenia wiedzy wewnątrz organizacji, w nowych konfiguracjach znaczeń, domen i pojęć kluczowych,
- systematycznego transferu i wykorzystywania wiedzy wewnątrz organizacji przez wszystkich jej uczestników, z naciskiem na wszechstronność, dostępność oraz aktualność skodyfikowanych zasobów wiedzy,
- permanentnego uczenia ludzi i kreowania organizacji uczącej się,
- tworzenia kultury organizacyjnej zachęcającej i premiującej dzielenie się wiedzą z innymi,
- szacowania aktywów wiedzy (zarządzanie kapitałem intelektualnym) i liczenia kosztów pozyskania, a szerzej – gospodarowania, zasobami wiedzy,
- utrzymania wykorzystywanych zasobów wiedzy organizacyjnej mimo płynności zatrudnienia,
- pozbywania się przestarzałej wiedzy oraz sprzedaży wiedzy na zewnątrz organizacji,

- tworzenia i wykorzystywania metod, narzędzi i baz wiedzy niezbędnych do efektywnego zarządzania wiedzą w organizacji,
- uczenia siebie i innych nowych programów specjalistycznych, narzędzi i procedur związanych ze sferą technik teleinformatycznych.

Menedżer procesów wiedzy zajmuje się konstruowaniem narzędzi i metod zarządzania przepływami wiedzy oraz rozwiązywaniem bieżących problemów związanych z gospodarowaniem zasobami wiedzy organizacyjnej. Menedżer wykorzystuje wszelkie narzędzia komunikacyjne, przede wszystkim techniki informatyczne, do ułatwiania nawiązywania i podtrzymywania kontaktów dwustronnych i grupowych, przełamując bariery przestrzenne, czasowe czy nawet kulturowe. W ten sposób menedżer sprzyja tworzeniu się różnego rodzaju wspólnot wiedzy, także o charakterze interdyscyplinarnym, grupujących w układach sieciowych nie tylko pracowników danej organizacji, ale również ekspertów spoza niej.

Do potencjalnych problemów dysponowania wiedzą w organizacji, które musi rozwiązać menedżer jako ekspert ds. gospodarowania wiedzą, trzeba zaliczyć:

- problematykę kadrową, z jej szczegółowymi kwestiami doboru, rozwoju, motywowania i oceny pracowników wiedzy;
- problematykę strukturalno-organizacyjną, obejmującą kwestie doboru odpowiednich rozwiązań w zakresie np. poziomu elastyczności struktury, stopnia formalizacji i centralizacji z punktu widzenia efektywnego przepływu wiedzy i informacji;
- problematykę kształtowania właściwej kultury organizacyjnej, sprzyjającej afirmacji postaw i zachowań nastawionych na pomnażanie, wykorzystywanie wiedzy i dzielenie się nią;
- problematykę budowy i wdrożenia strategii opartej na wiedzy, w tym m.in. kwestie lokalizowania i pozyskiwania wiedzy i informacji z otoczenia od klientów, dostawców, konkurentów, ustalenia proporcji w wydatkach na technologie informatyczne i rozwój pracowników wiedzy.

Menedżer procesów wiedzy, rozwijając procesy zarządzania wiedzą jako szef różnych projektów, musi okazać się zdolny do odgrywania roli autentycznego lidera zespołu wrażliwego na ludzkie emocje. Kierowanie pracownikami posiadającymi wyspecjalizowaną wiedzę i kompetencje jest zadaniem trudnym i złożonym, ponieważ przedmiotem kierowania są ludzie o szczególnych predyspozycjach, o pasji twórczej, poczuwający się do odpowiedzialności za to, co robią, zaangażowani we wspólne dzieło. W ich odczuciu zaufanie oraz oparte na nim partnerstwo w działaniu zapewniają nieskrepowaną aktywność twórczą. Orientacja na wiedzę, gotowość do ciągłej edukacji, chęć eksperymentowania wymagają zapewnienia klimatu organizacyjnego sprzyjającego stałemu poszukiwaniu nowatorskich rozwiązań, akceptującego określony poziom ryzyka i otwarcie na przyszłość

Bez wątpienia menedżer procesów wiedzy musi być człowiekiem o dużej kulturze osobistej i zdolności zjednywania sobie ludzi różnych profesji i zadań usytuowanych we wszystkich zakątkach przedsiębiorstwa. Ta osoba ma łagodzić i eliminować

konflikty, likwidować wszelkie (organizacyjne, kulturowe, technologiczne i techniczne) bariery między pracownikami wiedzy w firmie. Dzięki temu może łączyć potencjały ludzi i zespołów, identyfikować prawdziwe luki kompetencyjne i zachęcać do doskonalenia i rozwoju osobistych kwalifikacji. Ponadto, aby usprawniać procesy przepływu wiedzy, musi na bieżąco rozwijać własny warsztat umiejętności, w szczególności aktualizując kompetencje w zakresie informatycznych i telekomunikacyjnych narzędzi przepływu wiedzy i informacji. W jednej osobie jest to więc i specjalista w danej dziedzinie, i lider projektów, i technolog informacji, który myśli systemowo i koncepcyjnie, posiadając jednocześnie umiejętności współpracy z ludźmi.

4. Przykład z praktyki

Producent elementów wyposażenia samochodów² należący do branży motoryzacyjnej, a charakteryzowany zakład produkcyjny zlokalizowany w specjalnej strefie ekonomicznej, wytwarza istotne komponenty do samochodów znanych na świecie marek. Firma jest dobrą egzemplifikacją nowego podejścia do kwestii wykorzystania potencjału pracowników. Myślenie, zaangażowanie intelektualne, praca koncepcyjna, tworzenie wartości dodanej w dobie gospodarki opartej na wiedzy nie może być zarezerwowane dla nielicznych. W organizacji uczącej się, będącej coraz częściej modelowym wyznacznikiem nowoczesnego przedsiębiorstwa, aspekty pracy twórczej muszą być powiązane z każdym stanowiskiem organizacyjnym [Kobyłko, Morawski (red.) 2006, s. 109-122]. Na tym polega tworzenie trudnej do skopiowania przewagi konkurencyjnej, gdyż generowanej przez zróżnicowany i niepowtarzalny kapitał intelektualny dziesiątek i setek pracowników. W ten sposób również kreuje się naturalny proces wyłaniania pracowników najlepszych, zdolnych do pełnienia funkcji menedżerskich. Warto wiedzieć, że praca na stanowisku menedżera w PEWS jest w Polsce uznawana za doskonałą rekomendację podczas ubiegania się o atrakcyjne stanowisko kierownicze w innej firmie, co pośrednio jest potwierdzeniem dobrych opinii o systemie wyłaniania i kształtowania liderów w badanym przedsiębiorstwie. PEWS jest jednym z laureatów pierwszych dwóch edycji badania pn. Najlepsi Pracodawcy przeprowadzanego przez Hewitt Associates w Polsce od 2005 r. [Badanie... 2008, s. 11].

Filozofia zarządzania PEWS jest oparta na dawaniu wszystkim pracownikom szans rozwoju, kariery i awansu wewnątrz poszczególnych jednostek biznesowych korporacji albo też możliwości kariery międzynarodowej w oddziałach firmy zlokalizowanych w innych krajach i na innych kontynentach. Istnieje wszechstronny system zarządzania pracownikami, w którym można wyodrębnić charakterystyczne dziedziny działań zorientowanych na kształtowanie kapitału ludzkiego.

² Kierownictwo przedsiębiorstwa nie zgodziło się na umieszczenie w książce nazwy, pod którą funkcjonuje. Autor uzgodnił użycie określenia „producent elementów wyposażenia samochodów”, w skrócie: PEWS.

Władze przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania kadrami stosują metody dające każdemu pracownikowi niezbędną satysfakcję i szansę na karierę menedżerską. Wszyscy menedżerowie firmy są zobowiązani do wskazywania wśród swoich podwładnych pracowników, którzy ich zdaniem mają cechy odpowiadające obowiązującemu w przedsiębiorstwie modelowi cech przywódczych. Wskazany przez bezpośredniego menedżera pracownik nie od razu wie, że jest uważany przez swojego przełożonego za pracownika o wysokim potencjale. Tymczasem jego postawa i zachowania, osobowość, profil kompetencyjny jest przedmiotem rozmów między menedżerami – jego zwierzchnikiem i kierownikami wyższych szczebli. Wskazany pracownik jest poddany wzmożonej obserwacji, niekiedy, jeśli wymagają tego okoliczności (wyjazd szefa, nagła awaria itp.), powierza się mu obowiązki menedżerskie. Pozytywne oceny zebrane w różnych sytuacjach w dłuższym czasie skutkują zaliczeniem danego specjalisty do tzw. grupy *managers and professionals*. Każdy z pracowników wie o istnieniu specjalnego programu obejmującego ważnych dla firmy menedżerów i specjalistów, dowiadując się o tym już w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. Kierownictwu zależy również, aby powszechna była świadomość możliwości awansu każdego podnoszącego kompetencje pracownika do grupy objętej programem. Osoby nim objęte otrzymują wyższe wynagrodzenie od pracowników na porównywalnych stanowiskach, a także korzystają ze specjalnych kart opieki zdrowotnej uprawniających do korzystania z usług medycznych w wybranych prywatnych przychodniach. Ponadto objęci programem pracownicy mają prawo do udziału w zyskach firmy liczonych od obrotów uzyskanych przez firmę. Trzeba podkreślić, że system tworzy wyraźne różnice w gratyfikacjach finansowych między menedżerami i specjalistami. Rzecz dotyczy zarówno poziomu wynagrodzeń, jak i dodatkowych bonusów, np. możliwości korzystania z samochodów służbowych, do których prawo mają jedynie menedżerowie. Wręcz oczekuje się od najlepszych specjalistów, że będą dokładać starań (biorąc udział w szkoleniach, dostrzegając niekorzystne zjawiska w firmie i proponując sposoby ich rozwiązania, pełniąc czasowo obowiązki kierownika), by wykazać się zdolnością do pełnienia funkcji menedżerskich. Zdolność łączenia przez danego pracownika kompetencji specjalistycznych i menedżerskich jest przez kierownictwo przedsiębiorstwa oceniane najwyżej.

W firmie przyjęto zasadę, iż odejścia pracowników z przedsiębiorstwa muszą być kontrolowane, tzn. od odchodzącego pracownika oczekuje się, że odpowiednio wcześniej poinformuje pracodawcę o swoich planach. Dzięki temu szykowany na jego następcę i zaliczony do grupy *managers and professionals* pracownik ma prawo oczekiwać od odchodzącego współpracownika lub przełożonego rzetelnego i przygotowanego przekazania wszystkich istotnych informacji niezbędnych do przejścia obowiązków oraz dodatkowych ważnych spostrzeżeń i osobistych refleksji. Regułą jest więc przekazanie sukcesorom wiedzy jawnej i cichej tak, aby zmiana na stanowisku nie miała wpływu na efektywność funkcjonowania PEWS. Oczywiście standardy te są możliwe do wyegzekwowania w warunkach ukształtowanej od lat kultury organizacyjnej zorientowanej na powszechną edukację i partnerstwo w działaniu.

5. Podsumowanie

Praca menedżera staje się w warunkach gospodarki opartej na wiedzy udziałem rosnącej liczby pracowników. Wysoko kwalifikowani pracownicy muszą być przygotowani do kierowania zespołem projektowym, nawet jeśli funkcja ta trwać będzie jedynie do chwili wykonania zadania przez zespół. Przedsiębiorstwa zorientowane na upowszechnienie założeń przywództwa organicznego tworzą programy dla najlepszych pracowników po to, by zapewnić im odpowiednie możliwości rozwoju umiejętności menedżerskich. Wyłania się obecnie nowa kategoria menedżerów procesów zarządzania wiedzą.

Literatura

- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
Badanie Najlepsi Pracodawcy 2008. Raport z badania.
Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
Kobyłko G., Morawski M. (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006.
Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, UE, Wrocław 2008.
Kuc B., *Od zarządzania do przywództwa*, Menedżer PTM, Warszawa 2004
Morawski M., *Kompetencje menedżerów w procesie zarządzania wiedzą*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu. Perspektywa globalna i lokalna*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1032, AE, Wrocław 2004.
Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

MANAGERS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES. OUTLINE OF COMPETENCE

Summary: The article characterizes the category of managers of knowledge management processes. According to the author the features of this category of managers are the result of the changes taking place in economy, which is increasingly based on knowledge. The paper gives an example of a company that makes such a programme which prepares outstanding professionals to the managerial function.