

Knowledge management in the digital age as a strategic challenge for HR in the modern organization



Zarządzanie wiedzą w erze cyfrowej jako strategiczne wyzwanie dla działu HR we współczesnej organizacji

Abstract: The article presents the issues of knowledge management in the era of technological digitization as a strategic challenge for the department responsible for human resource management in a modern organization. Particular attention was paid to the role of the HR department and the knowledge management process in the organization, which is a mechanism for supporting innovative employees' activities, as well as a factor in the development and growth of the organization's competitiveness. The article also presents the role of managers in the knowledge management process, their impact on shaping knowledge teams, stimulating creativity and commitment of subordinate staff using digital platforms. A modern organization, in order to become competitive with other enterprises, must develop its employees, and this process is also a way to retain the best specialists in the organization, whose knowledge and experience are a stimulus for innovation and enterprise development.

Keywords: knowledge management, digital economy, HR department, development, competitiveness.

Streszczenie: W artykule została przedstawiona problematyka zarządzania wiedzą w erze cyfryzacji technologicznej jako strategicznego wyzwania dla działu odpowiedzialnego za zarządzanie zasobami ludzkimi współczesnej organizacji. Szczególną uwagę zwrócono na rolę działu HR i proces zarządzania wiedzą w orga-

nizacji będący mechanizmem wspierania działań innowacyjnych pracowników, a także czynnikiem rozwoju i wzrostu konkurencyjności organizacji. W artykule została również przedstawiona rola menedżerów w procesie zarządzania wiedzą, ich wpływ na kształtowanie zespołów wiedzy, pobudzanie kreatywności i zaangażowania podległego personelu z wykorzystaniem platform cyfrowych. Współczesna organizacja, aby stać się konkurencyjną względem innych przedsiębiorstw musi rozwijać swoich pracowników, a proces ten jest również sposobem na zatrzymanie w organizacji najlepszych specjalistów, których wiedza i doświadczenie są bodźcem do działań innowacyjnych i rozwoju przedsiębiorstwa.

Słowa klucze: zarządzanie wiedzą, gospodarka cyfrowa, dział HR, rozwój, konkurencyjność.

Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest statycznym i prostym procesem. Rolą każdej współczesnej organizacji, a zwłaszcza działu odpowiedzialnego za zarządzanie i rozwój personelu, jest wdrażanie i stosowanie nowoczesnych strategii zarządzania. Mają one przede wszystkim doprowadzić do wspierania działań innowacyjnych pracowników, a przez to wpływać na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstwa. Taką strategią, która umożliwia rozwój pracowników i podejmowanie innowacyjnych działań, jest bez wątpienia zarządzanie wiedzą.

Ostatnie lata są okresem gruntownych zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Przez „lockdown” pandemii koronawirusa, który dotknął także polskie przedsiębiorstwa, działy HR szukały strategicznych procesów, które wpływałyby na rozwój pracowników oraz związały się z organizacją na dłuższy czas. Owocem tych poszukiwań okazała się wiedza – najlepszy niematerialny zasób, który właściwie wykorzystany i rozwijany przyczynia się do działań innowacyjnych w organizacji i skutkuje wzrostem konkurencyjności na rynku gospodarczym. Wiedza jest indywidualnym zasobem każdego człowieka. To on jako istota myśląca posiada zdolność do jej gromadzenia, przetwarzania i co najważniejsze do jej przekazywania. Umiejętność dzielenia się wiedzą i wypracowywania zespołowych działań jest główną siłą napędową dla organizacji. Dział zarządzania zasobami ludzkimi, aby mógł umiejętnie wdrażać i stosować narzędzia zarządzania wiedzą, musi stać się dla organizacji jej partnerem biznesowym.

Materiał i metody

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie zarządzania wiedzą w erze cyfrowej jako jednego ze strategicznych wyzwań stojących przed działami HR współczesnych organizacji. W pracy wykorzystano badania desk research odnoszące się do tematu artykułu oraz badania jakościowe opierające się na analizie dokumentów z raportów wybranych organizacji specjalizujących się w rozwiązaniach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Rola i zadania współczesnego działu HR we wdrażaniu strategii zarządzania wiedzą

Właściwy dobór narzędzi do zarządzania zasobami ludzkimi zaczyna stanowić podstawową siłę napędową dla przyszłych innowacji. Szybkie reagowanie przez organizację na zmiany gospodarcze, technologiczne, usługowe, zarządzanie jest siłą przetargową wprowadzania innowacji. Organizacja bez personelu nie osiągnęłaby nigdy wysokich wartości. W dobie informatyzacji i zaawansowanych technologii nie udało się jeszcze stworzyć właściwego systemu zarządzania bez udziału człowieka. Najbardziej charakterystyczny i niedający się skopiować zasób dostępny w organizacji to ucieleśniona w człowieku wiedza, która umożliwia organizacji efektywne wykorzystanie jej zasobów. Ponadto oparte na wiedzy zasoby mogą być szczególnie ważne dla zapewnienia trwałej przewagi konkurencyjnej, mogą odgrywać istotną rolę w procesie kreowania innowacji oraz mogą przyczyniać się do poprawiania wyników organizacji. Wartość zasobów ludzkich oraz zdolności przedsiębiorstwa są podstawowym wewnętrznym źródłem jej przewagi konkurencyjnej¹.

Wiedza człowieka jest zasobem unikalnym, dlatego innowacyjne organizacje muszą tą wiedzę rozwijać wewnętrznie i w nią inwestować. Przedsiębiorczość wewnętrzna personelu, kreatywność i wiedza stanowią niezaprzeczalną przewagę organizacji nad inną organizacją. Stagnacja działań w zakresie zarządzania nie oznacza nic dobrego. Zmiany gospodarcze wymuszają na przedsię-

¹ M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie innowacyjności* [w:] *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, (red.) R. Nowacki, M.W. Staniewski, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 80–81.

biorstwach ryzykowanie poprzez zmiany w strategii zarządzania firmą, również w zakresie zarządzania personelem. Najważniejszym aspektem jest zdiagnozowanie wiedzy w organizacji. „Narzędzia wspierające zarządzanie wiedzą pełnią wiele funkcji, m.in. porządkują i standaryzują dane, zapewniają szybki dostęp do najlepszych praktyk oraz identyfikują osoby specjalizujące się w określonych obszarach. Według wyliczeń KMPG z 2004 r., brak efektywnego przepływu wiedzy kosztuje średnio aż 45 tys. zł na jednego pracownika rocznie”².

Zmiany zachodzące w różnych dziedzinach są tak szybkie, że dziś większość pracujących, niezależnie od stanowiska i specjalności zawodowej, chcąc osiągnąć rezultaty w pracy, musi się rozwijać, poszerzać swoją wiedzę, umiejętności i przystosować się do zmian. Jak wynika z badań przeprowadzonych wśród polskich menedżerów, większość z nich czuje potrzebę ciągłego kształcenia i doskonalenia zawodowego, a jednocześnie postrzegają to jako bardzo silny czynnik kariery zawodowej³. Współczesny dział HR nie może być tylko podmiotem administrującym personelem, ale przede wszystkim musi być strategicznym partnerem biznesowym dla głównozarządzających organizacją. To wypracowane partnerstwo ma na celu przede wszystkim wdrażanie w firmie narzędzi personalnych, które przyczynią się do rozwoju nie tylko pracowników, ale przede wszystkim do działań innowacyjnych w przedsiębiorstwie, a co za tym idzie – wzrostu konkurencyjności na rynku. Cel ten może zostać zrealizowany, jeśli dział HR sprosta nowemu wyzwaniu, jakim jest wdrożenie i umiejętność zarządzania wiedzą. Zmienia się rola działu personalnego z roli administratora w kreatora. Komórka personalna, by nie zatracić ważności swojej nowej, strategicznej roli, musi przede wszystkim ściśle współpracować z kierownictwem różnych szczebli zarządzania, pełnić funkcję inspiratora-projektanta różnego rodzaju rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, a także stać się rzecznikiem-doradcą dla wszystkich pracowników⁴. Stanie się w tak, w przypadku gdy

² M. Kaczmarek, *Gigabajty wiedzy*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11/2010, s. 53.

³ M. Suchar, *Menedżerowie przyszłości*, „Rzeczpospolita” 2000, nr 300–301, s. 16.

⁴ S. Borkowska, *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski o rozwój zasobów ludzkich*, [w:] *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim. Materiały na konferencję*, (red.) A. Ludwiczynski, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2002, s. 26.

dział HR połączy strategię personalną przyjętą przez organizację ze strategią zarządzania wiedzą. Strategie te muszą ze sobą współgrać, nie ma tu możliwości na indywidualizację działań. Strategia zarządzania wiedzą doskonale dopasowuje się do przyjętych w organizacji metod zarządzania zasobami ludzkimi, dokonując w nich korekt prowadzących do zwiększenia zaangażowania pracowników, przedsiębiorczości wewnętrznej, co finalnie prowadzi do działań innowacyjnych i rozwoju przedsiębiorstwa. Można więc stwierdzić, że zarządzanie wiedzą jest doskonałym narzędziem dla działu HR w procesie modernizacji strategii i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań współczesnej gospodarki⁵.

Dział zarządzania zasobami ludzkimi w danej organizacji nie może stosować wciąż tych samych systemów zarządzania personelem. Każdy system musi zostać „skrojony na miarę” zgodną z zapotrzebowaniem organizacji i gospodarki oraz dopasowany do kapitału ludzkiego danej organizacji. Dział zarządzania zasobami ludzkimi musi być partnerem biznesowym organizacji, a także odgrywać rolę rzecznika personalnego. Wdrożenie w firmie właściwych narzędzi do zarządzania zasobami ludzkimi w postaci zarządzania kompetencjami i wiedzą, tworzenia programów pomysłów pracowniczych, systemu motywacji opartego na ciągłym rozwoju, systemu komunikacji i informacji w promowaniu innowacyjności, partycypacji i trafnego systemu pozyskiwania przedsiębiorczych pracowników umożliwi stworzenie w organizacji innowacyjnych procesów. „Z badań wynika, że firmy, które wdrożyły narzędzia zarządzania wiedzą, znajdują się w lepszej kondycji finansowej. Ich średnie ważone ROCE są wyższe o 4 procent od konkurentów, które takich narzędzi nie stosują”⁶.

Współczesne organizacje powinny zatrudniać i rozwijać takich ludzi, którzy nie boją się zmian i podejmują się różnorodnych działań, przejmując odpowiedzialność, są utalentowani i zdolni do pracy w zespole. Zdają sobie sprawę z faktu, że są składową sukcesu organizacji, ale w celu całkowitej realizacji potrzebują innych, zaangażowanych, kreatywnych i kompetentnych pracowników. Tylko zespołowo można dążyć do osiągnięcia zaplanowanych

⁵ J. Koziński, *Motywacja hubrystyczna* – krótka rozprawa o nienasyceciu, „Problemy” 1987, nr 8, s. 12.

⁶ M. Kaczmarek, *Gigabajty wiedzy*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11/2010, s. 55.

celów. Każdy innowacyjny projekt potrzebuje lidera i wykonawców, sam lider nie udźwignie realizacji projektu. Rekrutowany pracownik z zewnątrz zawsze wniesie do organizacji nowe spojrzenie na priorytetowe działania firmy. Jego doświadczenie i wiedza z poprzednich miejsc pracy oraz obserwacja rzeczywistości są niezbędne w budowaniu konkurencyjności organizacji. Możliwość rozwoju oraz realizacji swoich pasji zawodowych skłonią go zawsze do pracy na tzw. pełnych obrotach. Pracownik, któremu daje się możliwość wykazania, pobudza w sobie wszystkie najważniejsze czynniki w osiągnięciu zaplanowanego celu, który jest początkiem innowacyjności.

Jak wynika z raportu „Wyzwania HR w 2021 roku” przygotowanego przez konsultantów Pracuj.pl na podstawie badań Interaktywnego Instytutu Badań Rynkowych największe wyzwania stojące przed działami zarządzania zasobami ludzkimi w 2021 r. to przede wszystkim: utrzymanie efektywności pracowników – uważa tak 51% respondentów, oraz motywacja i rozwój kadry, tak aby pracownicy chcieli związać się z przedsiębiorstwem jak najdłużej – uważa tak 49% dyrektorów personalnych polskich firm, którzy brali udział w badaniu⁷. Należy więc zauważyć, że pracownicy oczekują możliwości rozwoju, wyzwań, kreowania nowych pomysłów mających wpływ na kształt firmy. Dynamizm pracy potęgowany przez właściwy rozwój poprzez wiedzę, to dla nich czynnik prowadzący do rozwoju i konkurencyjności organizacji na rynku, a przy tym możliwość na stałe miejsce pracy. Pracownik zwiąże się z firmą na dłużej, jeśli strategiczny partner organizacji, którym jest dział HR, będzie wdrażał i stosował metody rozwojowe personelu, w tym korzystał z narzędzi, jakie daje proces zarządzania wiedzą.

Koniec roku to częste podsumowania, analizy i raporty. Firma Hewitt Associates specjalizująca się w rozwiązaniach z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim opublikowała wyniki europejskiego badania trendów HR „Barometr HR 2020”. Uczestnikami badania byli dyrektorzy personalni oraz członkowie zarządów. Badanie objęło 70 europejskich organizacji zatrudniających w sumie 3,7 mln pracowników, generujących ponad 600 miliardów euro przychodów. Badanie przeprowadzone dla Europejskiego Stowarzyszenia HR wykazało, że najważniejszym wyzwaniem w 2020 roku stojącym przed działem zarządza-

⁷ Badanie „Wyzwania HR w 2021 roku”, Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, Warszawa sierpień 2020.

nia zasobami ludzkimi jest rozwinięcie własnych kompetencji biznesowych, pozwalających na pełnienie strategicznej roli w organizacji. Priorytety dla działu HR, jakie wskazali badani, to: rozwój liderów (wskazany przez 46% respondentów), zaangażowanie pracowników (39% badanych) oraz retencja najlepszych pracowników (32%)⁸. Uczestnicy badania postrzegali 2020 rok jako okres zmian. Można więc zauważyć, że europejskie badania w dużym stopniu pokrywają się z polskimi przeprowadzonymi przez Interaktywny Instytut Badań Rynkowych. Efektywność, zwiększona wydajność pracy przez rozwój oraz dostosowanie zasobów do potrzeb i specyfiki firmy to kluczowe wyzwania dla działów odpowiedzialnych za efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zarządzanie wiedzą skuteczną metodą zatrzymania w organizacji pracowników o wysokim potencjale

W „wieku przemysłu” materialne aktywa firmy takie jak maszyny, fabryki, a nawet grunty określały jej możliwość rywalizowania z innymi. W obecnym „wieku wiedzy” tym, co określa granicę konkurencyjności przedsiębiorstwa, jest kapitał intelektualny. To unikatowa wiedza, umiejętności, kwalifikacje i doświadczenie, jakimi dysponuje siła robocza danej organizacji. Dzisiejszy sukces w biznesie zawdzięcza się innowacyjnym pomysłom i pierwszorzędnym produktom oraz usługom. Wszystko to ma swoje źródło w wiedzy i umiejętnościach pracowników⁹. Zatrzymywanie najlepszych pracowników jest wyzwaniem, przed którym stają w dobie obecnej firmy. Często znajdują one się na pozycji obronnej, gdyż konkurencja nieustannie wabi utalentowanych pracowników wyższą pensją, większą władzą z możliwością ciągłego rozwoju. A zatem nowoczesna organizacja jest zmuszona do przyjrzenia się swoim praktykom zatrudniania, korzyściom pracowniczym i systemowi rozwoju, aby określić, czy nie osłabiają one w niezamierzony sposób związków lojalności pomiędzy nią a kapitałem ludzkim organizacji.

⁸ <http://www.hewittassociates.com/Intl/EU/plPL/AboutHewitt/Newsroom/PressReleaseDetail.aspx?cid> [dostęp: 16.04.2021].

⁹ Z. Gomółka, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 41.

Organizacja, której zależy na zatrzymywaniu najbardziej wartościowych pracowników, musi przeznaczyć pewne środki na ich rozwój zawodowy. Należy zadbać, by pracownik zawsze miał poczucie, że stale się czegoś uczy i stoją przed nim wyzwania wynikające z nowych obowiązków. Pracownik powinien odczuwać podekscytowanie pracą, nie powinien natomiast mieć poczucia, że zatrzymał się w swoim rozwoju, gdyż to może doprowadzić do jego odejścia z organizacji¹⁰. Atrakcyjną formą dla pracownika są możliwości szkoleń zawodowych podnoszących jego kwalifikacje. Świadomość pracowników, że w firmie są duże możliwości rozwoju zawodowego, dodatkowo motywuje do pracy. Dlatego też firmy powinny robić wszystko, by pracownicy angażowali się w pracę. Należy zatem stworzyć drabinę rozwoju zawodowego dla każdej osoby, którą firma pragnie zatrzymać. Dla osób, które można awansować, należy określić dystans pomiędzy umiejętnościami a doświadczeniem, jakie już posiadają, a tymi, jakie będą im potrzebne do wejścia w nowe role. Następnie uzupełnić te braki szkoleniem, programem rozwoju pomysłów oraz zarządzania zmianami i zaangażowaniem. Współczesna organizacja nie może pozwolić zdolnym ludziom pograć się w stagnacji zawodowej. Należy upewnić się, że każdy, kto tego potrzebuje, ma odpowiedniego mentora¹¹. W obecnych czasach coraz częściej wiele przedsiębiorstw uważa rozwój pracownika za dobrą inwestycję. Pracownicy wzbogaceni w nową wiedzę są bardziej skuteczni, co z kolei sprawia, że klienci są bardziej zadowoleni. Osoby o wysokim potencjalnie rozwojowym mają największe szanse, aby w przyszłości odgrywać pierwszoplanową rolę w firmie. Dzięki zdolnościom intelektualnym i ogromnym pokładom automotywacji potrafią szybciej i lepiej przyswajać wiedzę oraz nabywać umiejętności niezbędne do funkcjonowania na bardzo wysokim poziomie. Zdolność do długofalowego zatrzymywania najzdolniejszych pracowników będzie zależała od tego, jak bardzo atrakcyjna będzie oferta przedsiębiorstwa. Niewątpliwie największe znaczenie mają możliwości rozwoju i pod tym kątem pracownicy będą oceniali atrakcyjność firmy.

¹⁰ B. Zieliński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 37.

¹¹ R. Lucke, *Jak zatrudnić...*, s. 92.

We współczesnych organizacjach, które dążą do wzrostu konkurencyjności, podstawą rozwoju pracownika są właściwie dobrane narzędzia zarządzania wiedzą. Mają one nie tylko udoskonalać umiejętności pracownika, ale również budować więź pomiędzy firmą a pracownikami¹². Oprócz finansowania pracownikom szkoleń, kursów firmy również opłacają studia. Istnieje jednak niebezpieczeństwo, że pracownicy wiążą się z daną firmą właśnie ze względu na możliwość odbycia darmowych szkoleń i zdobycia w ten sposób wiedzy. Popularne ostatnio stają się również tzw. programy zarządzania talentem, których podstawowym celem jest zdiagnozowanie słabych i mocnych stron pracownika, a następnie rozwój drzemiących w nim możliwości, a także zwiększenie lojalności pracowników, rozbudzenie u nich pasji i zaangażowania, wykreowanie poczucia przynależności do wybranej firmy oraz stworzenie przyjacielskich relacji między pracownikiem a organizacją. Ważną sprawą jest stworzenie przyjemnej pracy zespołowej, zachęcanie pracowników do działań innowacyjnych, nagradzania ich za podejmowane ryzyko i wyniki w pracy oraz organizowanie zebrań mających na celu podsumowanie efektywnej pracy.

W dzisiejszych czasach wykorzystanie jedności małej grupy lub „więzi społecznych” jest popularną strategią zatrzymania wartościowych pracowników przy braku dostatecznej ilości talentów na rynku. Tworzenie lig, drużyn do gry w piłkę nożną, koszykówkę czy też klubów inwestycyjnych to tylko niektóre sposoby zacieśnienia więzi społecznych i osobistych. Metodą na zatrzymanie najlepszych jest również skorzystanie z własnego rynku pracy. Główna zasada tej metody mówi, by stale upewniać się, iż „wyhodowane” w firmie talenty są świadome możliwości, jakie istnieją w ramach firmy. Potencjalni uciekinierzy znajdują to, czego szukają, bardzo często w innej jednostce operacyjnej lub innym dziale. Tak więc firma powinna zadbać, by istniała wewnętrzna informacja o możliwości pracy w innym dziale i była ona łatwo dostępna¹³.

¹² B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 112.

¹³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 216.

Zarządzanie wiedzą w erze cyfrowej czynnikiem innowacyjności i konkurencyjności organizacji

Funkcjonowanie przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce wymaga uwzględniania wielu uwarunkowań, które znacząco determinują sytuację rynkową. Jednym z nich niewątpliwie jest innowacyjność. Dynamika zmian rynku gospodarczego doprowadziła do jego rozwoju i intensywności zjawisk konkurencyjnych. „Sprostanie im wymaga od przedsiębiorstw szukania nowych sposobów konkurowania, zwiększania elastyczności w każdej dziedzinie działalności, dążenia do wykorzystywania wszelkich możliwości kształtowania i poprawy pozycji rynkowej.

W dobie pełnego zaspokojenia potrzeb konsumenckich drogą ku temu jest optymalizacja procesów zarządczych, a zwłaszcza wykorzystywanie rozwiązań innowacyjnych, które umożliwiają doskonalenie dotychczasowych, często nieefektywnych już procesów nowymi, o większym potencjale i możliwościach rozwojowych, stającymi się źródłem przewagi nad konkurentami¹⁴. W 1996 r. OECD nadało gospodarce innowacyjnej miano „Gospodarki Opartej na Wiedzy” (Knowledge – Based Economy). Jest ona określana jako taka, w której nakłady na badania, rozwój i nowości stają się ważniejszym czynnikiem determinującym tempo i poziom rozwoju gospodarczego niż nakłady na środki trwałe. Jest to zatem gospodarka napędzana innowacjami, oparta na przekonaniu, że u podstaw współczesnej konkurencyjności kraju leży efektywność działania organizacji opartych na wiedzy i nowościach, czyli inaczej mówiąc przedsiębiorstwach innowacyjnych¹⁵. Aby zapobiec znaczącej roli gospodarki amerykańskiej w świecie, która znacznie przewyższała europejską pod względem zdolności tworzenia i wykorzystywania nowych technologii, opracowano na szczycie Rady Europejskiej w Lizbonie w 2000 roku tzw. Strategię Lizbońską zawierającą nowy, dziesięcioletni plan rozwoju Unii Europejskiej. „Jego celem było przede wszystkim stworzenie

¹⁴ Za: R. Nowacki, *Znaczenie innowacyjności w rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Podjęcie innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, (red.) R. Nowacki, M.W. Staniewski, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 13.

¹⁵ L. Zienkowski, *Gospodarka oparta na wiedzy – mit czy rzeczywistość?*, [w:] *Wiedza a wzrost gospodarczy*, (red.) L. Zienkowski, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2003, s. 15.

do 2010 roku na terytorium Europy najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej gospodarki światowej, opartej na wiedzy, zdolnej do trwałego rozwoju, tworzącej większą liczbę lepszych miejsc pracy oraz charakteryzującej się większą spójnością społeczną”¹⁶. W 2006 roku Rada Europejska wybrała cztery priorytetowe obszary Strategii Lizbońskiej: inwestowanie w kapitał ludzki i modernizację rynku pracy, uwolnienie potencjału gospodarczego szczególnie MSP, inwestowania w wiedzę i innowacje oraz inwestowanie w energię i zmiany klimatyczne. Można więc zauważyć, że Rada Europejska bardzo mocno akcentowała rozwój kapitału ludzkiego w organizacji poprzez właściwe zarządzanie wiedzą i wdrożenie innych kluczowych narzędzi umożliwiających nowoczesne zarządzanie personelem, czego efektem będzie innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw. Należy również zaznaczyć, że innowacyjność gospodarki stanowi jeden z podstawowych mierników rozwoju i pozycji ekonomicznej kraju. W literaturze przedmiotu można zauważyć, że panuje dość zgodny pogląd na pojęcie innowacji. Są to celowo zaprojektowane przez człowieka zmiany dotyczące produktów, metod ich wytwarzania, organizacji pracy i produkcji oraz metod zarządzania. Stanowią one podstawowy klucz do rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Bez twórczego kapitału ludzkiego zatrudnionego w organizacji nie będzie możliwe osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Dlatego też firmy starają się pozyskać do swojej organizacji takiego człowieka, który nie tylko posiada motywację wewnętrzną do pracy, ale który również posiada bogaty zasób wiedzy i doświadczenie, który chce dalej rozwijać je z korzyścią dla firmy. To dzięki wiedzy powstają nie tylko nowe systemy i procesy zarządzania, ale także przełomowe technologie. Przełożenie wiedzy na praktykę to w obecnej gospodarce opartej na wiedzy niewątpliwie jednej z najważniejszych czynników wpierających innowacyjność i wewnętrzną przedsiębiorczość pracowników. Zmiany gospodarcze w kraju otwierają nowe perspektywy działania dla wielu przedsiębiorstw, pod warunkiem że podmioty te potrafią skutecznie wykorzystać w swojej strategii rozwoju wiedzę zmierzającą do tworzenia

¹⁶ M. Daszkiewicz, *Jednostki badawczo-rozwojowe jako źródło innowacyjności w gospodarce i pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2008, s. 9.

innowacyjnych narzędzi w organizacji. Innowacyjność to przede wszystkim model powiązań łańcuchowych, w którym na samym początku jest człowiek, następnie wiedza, a fazę końcową zamyka gotowy produkt, usługa czy technologia będąca konkurencyjną n rynku. Warto więc inwestować w takie działania i rozwijać niezbędne zasoby, które będą pracować na sukces organizacji. Jednym z takich kluczowych zasobów w przedsiębiorstwach są niewątpliwie ludzie posiadający niezbędne kompetencje, a więc doświadczenie, wiedzę i wewnętrzną przedsiębiorczość do sprawnego tworzenia i wdrażania innowacji. Posiadanie w swojej organizacji takich ludzi wymaga na wstępie racjonalnych decyzji w zakresie rekrutacji i szkolenia pracowników oraz nowoczesnych form kształtowania polityki zarządzania i rozwoju zasobów ludzkich.

Poza gospodarką opartą na wiedzy, obecnie prężnie rozwija się gospodarka cyfrowa. Przejawem cyfryzacji są istotne zmiany społeczno-gospodarcze, które zachodzą pod wpływem rewolucji informacyjnej oraz wdrażanych za jej sprawą rozwiązań¹⁷. Z punktu widzenia działów HR najczęściej wdrażane są platformy cyfrowe, którym towarzyszy intensywność wykorzystywania dużych zbiorów danych, ich analityka i proces podejmowania decyzji. Platformy cyfrowe stają się doskonałym narzędziem do efektywnego zarządzania wiedzą pracowników w połączeniu z procesem decyzyjnym menedżerów. „Cyfrowe platformy coraz częściej są samoobsługowe i dostępne z poziomu przeglądarki internetowej (...). Aplikacje tego typu mogą funkcjonować także na urządzeniach mobilnych, takich jak tablety czy smartfony. W ten sposób działania związane ze sprawami pracowniczymi są dostępne dla każdego (...). Samoobsługowe platformy cyfrowe przynoszą wiele korzyści – dostarczają menedżerom narzędzi ułatwiających podejmowanie decyzji i zarządzanie zespołem, a także eliminują papierowe dokumenty, czy wielokrotnie wprowadzanie oraz przetwarzanie tych samych danych”¹⁸. Zauważalna jest obecnie szeroka dostępność do różnej

¹⁷ T. Pakulska, M. Poniatowska-Jakch, *Gospodarka cyfrowa*, [w:] *Cyfryzacja a przedsiębiorstwo*, (red.) M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019, s. 11.

¹⁸ S. Łobejko, *Wpływ cyfryzacji na modele biznesowe przedsiębiorstw*, [w:] *Biznes cyfrowy. Perspektywa innowacji cyfrowych*, (red.) K. Nowicka, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019, s. 63.

postaci informacji, danych, które wzbogacają wiedzę człowieka. Istotne zatem jest modelowanie przestrzenne danych jako jeden ze sposobów pozyskiwania wartościowej wiedzy z surowych danych¹⁹.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji jest procesem bardzo istotnym. Najważniejszym ogniwem każdej organizacji jest właściwy zasób ludzki i jego wiedza. To powiązanie jest miarą sukcesu organizacji. Nie ma przecież innowacji bez innowatora – człowieka i jego bogatej wiedzy. Jedną z najważniejszych kwestii zarządzania wiedzą jest wytworzenie świadomości wartości wiedzy w organizacji polegającej przede wszystkim na: zidentyfikowaniu kluczowych pracowników wiedzy, podkreśleniu kreatywności wśród personelu, potrzeby rozwoju wiedzy oraz mierzenia sukcesu poprzez wiedzę. Są to strategiczne zadania należące do działań zajmujących się kształtowaniem polityki personalnej. Zarządzanie wiedzą jest wyzwaniem stojącym przed współczesnymi firmami, ponieważ bez świadomego i systemowego podejścia do polityki personalnej nie będą mieć szansy na pełne wykorzystanie wszystkich zasobów i stanie się konkurencyjnymi na rynku. Kładąc nacisk na budowanie potencjału, należy szukać takich obszarów, które oferują największe możliwości specjalizacji, zdobywania i rozwijania wiedzy. Obecnie głównym zadaniem firmy powinno być przyspieszenie poszerzania wiedzy i budowania potencjału jej pracowników, tak aby wszyscy mogli tworzyć dużą wartość z wykorzystaniem współczesnych narzędzi cyfrowych m.in. platform cyfrowych do zarządzania wiedzą.

Ten punkt widzenia powinien również skupiać uwagę menedżerów na pogłębianiu wiedzy podległego im personelu i poszukiwaniu innowacyjnych talentów w organizacji. Kadra kierownicza musi również doskonalić swoje umiejętności i poszerzać swoją wiedzę, a następnie umacniać ją w taki sposób, żeby efektem były innowacyjne działania. Na przewagę przedsiębiorstwa decydujące znaczenie ma również zdolność przyciągania i zatrzymania talentów oraz zapewnienie im ciągłego rozwoju. Należy pamiętać, że talent tak jak każdy organizm szybko się wypala, a żeby temu zapobiec, organizacja musi zapewnić system bodźców rozwojowych, co będzie nie tylko z korzyścią dla

¹⁹ A. Wodecki, *Sztuczna inteligencja w kreowaniu wartości organizacji*, edu-Libri, Łódź 2018, s. 160.

utalentowanego kapitału ludzkiego, ale również firmy, która nie tylko wypracuje znaczną wartość finansową, technologiczną czy usługową, ale stanie się organizacją innowacyjną i konkurencyjną dla innych przedsiębiorstw. Talent rozwine się w pełni tylko wtedy, gdy znajdzie się w otoczeniu oferującym największe możliwości i największą wartość. Talent nie może rozwijać się w izolacji – aby w pełni rozkwitnąć, wymaga bogatych doświadczeń i interakcji. Również zwiększona mobilność pracowników ułatwia nowatorskim firmom przyciągnięcie najlepszych i najbardziej błyskotliwych ludzi nie tylko za pomocą wyższego wynagrodzenia, ale także dzięki możliwości szybszego wykorzystania ich talentu i jego dalszego rozwoju. Mniej nowatorskie firmy będą musiały liczyć się ze stratą utalentowanych pracowników, co zmusi je do przemyślenia swoich praktyk i wprowadzenia innowacyjnych zmian²⁰.

Innowacyjność przedsiębiorstw uznawana jest obecnie jako jeden z czynników umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w obecnych uwarunkowaniach gospodarki opartej na wiedzy. Podstawą działań innowacyjnych o charakterze organizacyjnym jest właściwe zarządzanie wiedzą. Organizacje dynamicznie starają się dostosować swoje charakterystyki do wymagań otoczenia poprzez zmienianie swoich strategii zarządzania oraz strategicznych zasobów i kompetencji. Aby przedsiębiorstwo mogło mieć przewagę konkurencyjną, niezbędne jest wypracowanie w organizacji zdolności do bycia innowacyjnym, ciągłego podnoszenia poziomu innowacyjności i uzyskania dzięki temu pożądanej efektywności. Procesy zagospodarowania zasobu wiedzy organizacyjnej dotyczą szerszej koncepcji obejmującej nie tylko dystrybucję i rozpowszechnianie wiedzy, ale także jej generowanie oraz wykorzystywanie, co z kolei ściśle wiąże się z procesami uczenia się organizacji²¹. Wiedza ucieleśniona w człowieku jest i będzie zawsze najcenniejszym zasobem każdego przedsiębiorstwa, ponieważ bez niej organizacja nie jest w stanie osiągnąć przewagi konkurencyjnej.

²⁰ J. Hagel, J.S. Brown, *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 232–233.

²¹ B. Moszoro, *Organizacyjne uczenie się jako czynnik sprzyjający innowacyjności pracy*, „Humanizacja Pracy”, Wydawnictwo Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, wyd. 4–5, Płock 2006, s. 29.

Podsumowanie

Podsumowując całość rozważań na temat zarządzania wiedzą w erze cyfrowej we współczesnej organizacji, można stwierdzić, że dział odpowiedzialny za zarządzanie zasobami ludzkimi musi przyjąć jako priorytet swoich działań wdrażanie i stosowanie narzędzi zarządzania wiedzą. Jest to co prawda długofalowy proces rozwoju organizacji i pracowników, ale niesie ze sobą więcej korzyści niż strat. Umiejętne stosowanie narzędzi zarządzania wiedzą w oparciu o zastosowanie platform cyfrowych wspiera i zachęca pracowników do kreatywności i nowatorskich pomysłów dotyczących każdego obszaru firmy. Stawia czoła lękowi przed zmianami i odpowiada na konkretne wyzwania biznesowe. Badania wyraźnie wskazują zmierzch działań komórki personalnej w zakresie redukcji kosztów i zatrudnienia. Obecne wyzwania, jakie stawiane są działowi zarządzania zasobami ludzkimi, skoncentrowane są przede wszystkim na rozwoju umiejętności pracowników i zwiększeniu efektywności personelu. Można to osiągnąć poprzez właściwe zarządzanie niematerialnym zasobem organizacji, jakim jest wiedza z zastosowaniem cyfrowych narzędzi. Należy również zauważyć świadomość menedżerów dotyczącą roli wiedzy we współczesnej gospodarce. Umiejętność wymiany i dzielenia się wiedzą menedżerów z pracownikami jest szansą rozwoju firmy.

Świadome i systemowe podejście do zarządzania wiedzą w erze cyfrowej jest wyzwaniem dla działu HR, który przede wszystkim musi stać się partnerem biznesowym dla organizacji oraz rzecznikiem dla pracowników z umiejętnym wdrażaniem i stosowaniem narzędzi cyfrowych. Rozwój pracowników poprzez stosowanie tego typu narzędzi zarządzania wiedzą umożliwi przede wszystkim wspieranie działań innowacyjnych pracowników, czego efektem jest zwiększenie konkurencyjności organizacji na rynku gospodarczym.

Bibliografia

- Armstrong M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
- Daszkiewicz M. (2008). *Jednostki badawczo-rozwojowe jako źródło innowacyjności w gospodarce i pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa
- Gomółka Z. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
- Hagel J., Brown J.S. (2006). *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wydawnictwo Helion, Gliwice
- Kaczmarek M. (2010). *Gigabajty wiedzy*, „Personel i Zarządzanie”, 11
- Kozielecki J. (1987). *Motywacja hubrystyczna – krótka rozprawa o o nienasyceniu*, „Problemy”, 8
- Lucke R. (2003). *Jak zatrudnić i zatrzymać najlepszych*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa
- Ludwiczynski A. (2002). *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim. Materiały na konferencję*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa
- Moszoro B. (2006). *Organizacyjne uczenie się jako czynnik sprzyjający innowacyjności pracy*, „Humanizacja Pracy”, Wydawnictwo Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, wyd. 4–5, Płock
- Nowacki R., Staniewski M.W. (2010). *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, R. Nowacki, M.W. Staniewski, Wydawnictwo Difin, Warszawa
- Nowicka K. (2019). *Biznes cyfrowy. Perspektywa innowacji cyfrowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa
- Poniatowska-Jaksch, Sobiecki R. (2019). *Cyfryzacja a przedsiębiorstwo*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa
- Urbaniak B., Bohdziewicz P. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa
- Wodecki A. (2018). *Sztuczna inteligencja w kreowaniu wartości organizacji*, edu-Libri, Łódź
- Zieliński B. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
- Zienkowski L. (2003). *Wiedza a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa

Źródła netograficzne

<http://www.hrtrendy.pl> [dostęp: 16.04.2021]

<http://www.hewittassociates.com> [dostęp: 16.04.2021]