

## **Studencka aktywność naukowa**

Mamy przyjemność zawiadomić czytelników kwartalnika „Ekonomia”, że zostaje otwarta rubryka pt.: „Studencka aktywność naukowa”, w której studenci Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego mogą prezentować swój dorobek naukowy. Opiekę nad tym działem sprawuje Koło Naukowe Strategii Gospodarczej Uniwersytetu Warszawskiego.

Prosimy o nadsyłanie artykułów do prezesa Koła:

Piotr Modzelewski

e-mail.: pmodzelewski@wne.uw.edu.pl

tel.: 0 608 305 505

# Edukacyjna uczta

Piotr Modzelewski, student 4 roku Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego

## **Podsumowanie seminarium pt.: „Wiedza menedżera XXI wieku” 29 marca 2001 r., w ramach Trylogii Menedżerskiej: Wiedza — Kondycja — Warsztat menedżera XXI wieku**

Wielu spośród studentów w przyszłym życiu zawodowym będzie pełniło kierownicze funkcje w różnego typu przedsiębiorstwach i organizacjach. Wiedza zdobyta podczas zajęć na Uniwersytecie jest niezbędną podstawą, która stanowi zarazem najważniejszą przewagę konkurencyjną absolwenta. Jednakże jest pewien rodzaj wiedzy, który pozwala efektywnie dysponować swoim czasem i życiem. Wiedzy łatwej i trudnej zarazem. Takiej, od której może zależeć sukces lub niepowodzenie człowieka lub organizacji.

Właśnie takiemu rodzajowi wiedzy poświęcone było ogólnopolskie seminarium pt.: „Wiedza menedżera XXI wieku”, które odbyło się 29 marca 2001 r. w teatrze „Roma” i na które to seminarium zostali zaproszeni przez firmę Limes Centrum studenci z Koła Naukowego Strategii Gospodarczej Uniwersytetu Warszawskiego.

Seminarium prowadził znany dziennikarz Maciej Orłoś, wytwarzając przyjemny klimat spotkania, nie szczędząc dowcipów na temat wizerunku menedżera. Wszyscy prelegenci, którzy brali udział w spotkaniu, należą do polskiej i światowej ekstraklasy w swoich specjalnościach.

Dr Peter F. Drucker, „ojciec” współczesnego zarządzania, autor 30 książek z zakresu zarządzania, ekonomii, polityki i historii, otrzymał 24 doktoraty ho-

norowe w 6 państwach. Wysłuchaliśmy jego przemówienia (prezentacja multimedialna) na temat: „Najważniejsza jest misja”.

Jean Louis van Doorne, przedstawiciel jednej z największych instytucji szkoleniowo-doradczych w USA — Dale Carnegie & Associates, odpowiedzialny jest za tworzenie sieci przedstawicielstw swojej firmy w Europie Środkowo-Wschodniej. Jean Louis van Doorne wygłosił wykład: „Rola menedżera w kształtowaniu wiedzy pracowników”. Przekonywał, że sukces osobisty pracownika wpływa na sukces organizacji.

Gary Richards, trener (*Knowledge Coach*) w dziale zarządzania wiedzą na Wielką Brytanię w międzynarodowej firmie konsultingowej Arthur Andersen, przedstawił zgromadzonym na seminarium techniki zarządzania wiedzą.

Mariusz Strojny, Główny Specjalista ds. Zarządzania wiedzą w firmie KPMG Polska, odpowiedzialny za projekt zarządzania wiedzą w firmie i wdrożenie KWorlda — globalnej platformy umożliwiającej komunikowanie, współpracę i dzielenie się wiedzą w biurach KPMG w Polsce (Warszawie, Krakowie i Poznaniu), autor licznych publikacji poświęconych zarządzaniu wiedzą i kapitałem intelektualnym, wygłosił na seminarium wykład zatytułowany: „Zarządzanie wiedzą: jak zmienić kapitał intelektualny organizacji w wartość służącą klientom, pracownikom i otoczeniu?”. Określił wymiar operacyjny i strategiczny zarządzania wiedzą i jej wpływ na sukces organizacji.

Krzysztof Opolski, profesor Uniwersytetu Warszawskiego, wykładowca w Katedrze Bankowości i Finansów Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Temat wystąpienia: „Jakość zarządzania jakością organizacji, czyli imperatywy moralne przywódcy”. Profesor Opolski określił koncepcję zarządzania przez jakość, wdrażania norm ISO oraz wprowadzania TQM (*Total Quality Management*), a także budowania kultury organizacyjnej firmy wokół jej celów i wartości, ukierunkowanych na potrzeby klienta.

Urs Hinnen, doradca w zarządzie IBM, w oddziale niemieckim, przez 32 lata pracował na stanowiskach kierowniczych w koncernie IBM, w działach sprzedaży, obsługi klienta, marketingu, rozwoju i szkoleń. Na seminarium skupił się na temacie: „Zarządzanie wiedzą w dobie rewolucji informatycznej”.

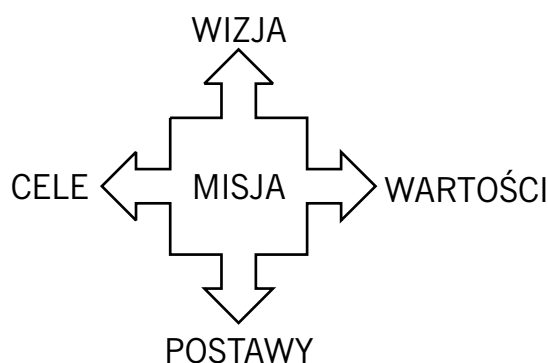
Wiedza zaprezentowana przez mówców stanowi dobry punkt wyjścia do zdobywania szerszej wiedzy z zakresu nowoczesnego zarządzania. Jest zarazem płaszczyzną naukową, na której należy oprzeć działania praktyczne w organizacjach.

## **Misja przedsiębiorstwa**

W zarządzaniu najważniejsza jest misja — stwierdził Peter F. Drucker. Ten wybitny naukowiec i praktyk zarazem, zaproponował przyjrzeć się misji firmy i zmieniać ją w zależności od potrzeb klienta. Poprawiając misję, zalecił odrzucić to, co jest niepotrzebne, co już dobrze nie funkcjonuje. Wskazał również, że należy szukać niespodziewanych sukcesów na zewnątrz organizacji.

Zawsze trzeba zadawać sobie pytanie: „czy to dobra okazja, by lepiej, silniej, wydajniej realizować naszą misję?”

Z kolei Jean Louis van Doorne przedstawił znaczenie kontekstu misji. Misja to dla niego budowanie kontekstu. Tylko współpraca pozwoli wykonać misję i osiągnąć sukces. Połączenie praktyki i teorii daje rezultaty w postaci żywej misji.



### Rys. 1.

#### Kontekst misji

Opracowanie własne na podstawie: materiały z seminarium.

Na wykresie widzimy, że misja może istnieć tylko w określonym kontekście, na który składają się: wizja, cele, wartości i postawy. Lista nawet najlepszych dokonań bez kontekstu pozostanie „zawieszona w próżni”.

Misję traktuje się jako punkt odniesienia dla wszystkich działań. Jest ona podstawą formułowania podstawowych celów. Misja wymusza zgodność działań z głoszonymi wartościami firmy. Pracownicy firmy powinni te wartości cenić, gdyż wtedy ujawnią się one w ich postawach, przyczyniając się do sukcesu firmy.

Poważne zagadnienie poruszył Krzysztof Opolski, omawiając normy etyczne, których powinien przestrzegać każdy zarządzający i które powinny być jednym z elementów misji organizacji. Podstawowym imperatywem moralnym jest dążenie do bycia lepszym menedżerem, dążenie do doskonałości w myśleniu i działaniu, poszanowanie godności innych, ale i swojej. Istotnym nakazem jest też nowoczesność w zarządzaniu, której podstawą jest otwartość na nowe doświadczenia, gotowość akceptacji zmian, poszukiwanie nowych informacji i wzbogacanie istniejących. Ponieważ skuteczność menedżera jest podstawową miarą oceny jego działania, skuteczne zarządzanie oznacza więc: „właściwe ustalanie priorytetów opierając się raczej na przyszłości, a nie na przeszłości, skupiając się raczej na możliwościach niż na ograniczeniach, wybierając własny kierunek «natarcia», a nie wzorując się mechanicznie na cudzych doświadczeniach i przykładach”. Krzysztof Opolski na zakończenie swojego wystąpienia dodał, że kluczem udanego procesu wymiany społecznej jest

poszanowanie klienta i organizacja powinna być zbudowana wokół potrzeb klienta.

### **Co to jest wiedza?**

Na to banalne, wydawałoby się, pytanie odpowiedź nie jest aż tak oczywista. Niezwykle celną definicję podaje Drucker:

[...] wiedza — w przeciwieństwie do pieniędzy — nie jest czymś bezosobowym. Wiedza nie zamieszkuje w książce, w bankach danych, w oprogramowaniu komputerowym. Tam są jedynie informacje. Wiedza jest zawsze ucieleśniona w człowieku, jest zdobywana przez uczącą się osobę, jest wykorzystywana lub niewłaściwie użytkowana przez jednostkę. W społeczeństwie wiedzy osoba znajduje się zatem w centrum. W ten sposób rodzą się nowe wyzwania, nowe problemy, nowe i niemające precedensu pytania dotyczące przedstawiciela społeczeństwa wiedzy — osoby wykształconej [...].

Staje się zatem oczywiste, co we współczesnym świecie decyduje o sukcesie organizacji. Jean Louis van Doorne przestrzega, że jedynym elementem trwałej przewagi konkurencyjnej firmy może być „jakość, motywacja, entuzjazm i zdolności przywódcze ludzi”. Należy stworzyć warunki do rozwoju kreatywności i możliwość ujawnienia inteligencji przez pracowników, dając im pewność udziału w rozwoju firmy. Gary Richards potwierdza tę opinię, mówiąc: „zatrudniaj inteligentnych i pozwól im rozmawiać”, wiedza organizacji bowiem oznacza siłę tejże organizacji. Powyższe stwierdzenia przewijały się kilkakrotnie, ale jak powiedział Empedokles: „Co warto powiedzieć raz, to warto też powiedzieć dwa razy”.

### **Zarządzanie wiedzą**

Bardzo trafnie wypowiedział się na temat zarządzania wiedzą Jean Louis van Doorne, stwierdził bowiem, że nie polega ono na dzieleniu się dokumentami i opracowaniami z danej dziedziny, gdyż nie przesądza to tego, że wiedza będzie stosowana. Dopiero sprawność procesów zachodzących w firmie jest wyznacznikiem jej pozycji rynkowej. Nawet najbardziej zaawansowaną technologię można skopiować, ale powielenie kultury organizacyjnej zajmuje całe lata. Van Doorne dodaje również:

Wierzmy, iż każda organizacja jest zbiorem indywidualności skupionych w pościgu za wspólnym celem. Dlatego też sukces organizacji polega na indywidualnym sukcesie ludzi.

Krzysztof Opolski podkreślił, że efektywny przywódca musi doprowadzić do tego, żeby organizacja koncentrowała się na swoich celach i nie schodziła z już raz obranej drogi. Jakość zarządzania przywódcy zależy m.in. od tego, czy

będzie on bezwzględnie egzekwował wykonanie zadań, które składają się przecież na sukces firmy. Krzysztof Opolski ostrzegł, że błędem jest blokowanie przepływu informacji w organizacji, gdyż to właśnie silny przekaz informacyjny jest źródłem wiedzy pracowników, dając im możliwość samodzielnego podejmowania decyzji.

Umiejętność wykorzystania wiedzy pracowników i kapitału intelektualnego organizacji jest obecnie, wg Mariusza Strojnego, jedynym względnie trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej. Organizacja procesu zarządzania polega na właściwym podejściu do zarządzania wiedzą, łączącym wymiar operacyjny z wymiarem strategicznym. Mariusz Strojny stwierdza, że zarządzanie wiedzą w wymiarze operacyjnym polega na tworzeniu i nabywaniu wiedzy formalnej lub wiedzy cichej i jej wykorzystaniu dla osiągnięcia zakładanych celów organizacji. Natomiast zarządzanie wiedzą w wymiarze strategicznym pojmowane jest przez niego jako: „sztuka budowania organizacji otwartej na wiedzę i opartej na wiedzy”.

Dla Mariusza Strojnego celem staje się tu zbudowanie od podstaw organizacji opartej na wiedzy. Należy w tym celu zmienić filozofię zarządzania firmą. Korzyści są niebagatelne i często przetrwanie firmy zależy wyłącznie od odpowiedniego wykorzystania potencjału pracowników. Jasne się staje, jakich pracowników zaczynają poszukiwać przedsiębiorstwa. W nowoczesnej gospodarce to właśnie wybór odpowiednich ludzi ma kluczowe znaczenie dla rozwoju i przetrwania firmy. Nie bez powodu firma KPMG określa konkurencyjność jako „zdolność zamiany wiedzy i kapitału intelektualnego firmy w trwałą wartość służącą klientom, pracownikom i otoczeniu”. Szczególnie w sferze usług i nowych technologii sukces organizacji opiera się na zasobach ludzkich. To umiejętność wykorzystania zdolności twórczych jednostki do wytwarzania nowych idei, pomysłów i ulepszeń jest „złotym kluczem” otwierającym skarbiec.

Stosując właściwie techniki zarządzania wiedzą, można znacznie zwiększyć skuteczność organizacji. Mariusz Strojny przytoczył wyniki badań firmy KPMG, które przeprowadzono w 423 przedsiębiorstwach w USA i Europie. Jak się okazało, zarządzanie wiedzą jest najbardziej istotne w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, marketingu i lepszym zaspokajaniu potrzeb klientów.

Krzysztof Opolski podkreślił, że:

[...] zarządzanie, którego celem jest uzyskiwanie rezultatów, powinno dzielić władzę z przywództwem, dążącym — według koncepcji zarządzania przez jakość — do ulepszania oraz kontroli procesów i systemów istniejących w organizacji.

Jednym z wielu przykładów właściwego zarządzania wiedzą jest firma konsultingowa Arthur Andersen. Zwrócono w niej szczególną uwagę na kontakty międzyludzkie, budowanie wzajemnego zaufania, wzajemną naukę i tworzenie nowych pomysłów. Gary Richards przytoczył znakomity przykład menedżera, który dla firmy był w stanie zrobić wszystko. Ów zarządzający, ażeby

poznać swoją organizację, zaczął ponownie palić papierosy, po 20 latach niepalenia. Zapytany, dlaczego to robi, odparł: „palarnia jest jedynym miejscem, gdzie mogę dowiedzieć się wszystkiego o mojej firmie”. W firmie Arthur Andersen wyciągnięto z tego daleko idące wnioski. Stworzono zespół technik, służących do dzielenia się informacjami. Punktem wyjścia było stwierdzenie, że ludzie w 80% uczą się w pracy i raczej nie powiększają wiedzy przez przeszukiwanie jej zasobów. Zaniechano procesu, polegającego na „wyciąganiu” wiedzy z głów i przenoszeniu jej do komputerowych baz danych.

Patrząc z zewnątrz, można dostrzec, że w firmie tej wykorzystuje się techniki szkolenia na stanowisku pracy, przede wszystkim metodę: uczenie się przez działanie (ang. *learning by doing*), opracowaną przez Ravensa już w 1971 roku. Metoda ta opiera się na słusznym przekonaniu, że człowiek najwięcej uczy się wtedy, kiedy nauka angażuje całą osobę — umysł, wartości, ciało i emocje. Dodatkowym założeniem jest, że ludzie uczą się więcej, jeżeli czują się za to odpowiedzialni. Wśród technik, które są stosowane w firmie, jest również *coaching*, polegający na dostarczaniu wskazówek, jak właściwie realizować zadania, przy czym jest to technika „jeden na jednego”. Inną, pokrewną techniką jest również mentoring, w którym przeszkolone osoby udzielają wskazówek i rad umożliwiających swoim podopiecznym rozwój.

## Wnioski dla organizacji

W codziennym życiu konieczne jest właściwe planowanie i zarządzanie czasem. Bez tego organizacja dryfuje jak statek, który trafił na nieznaną wodę, jest niesiony od brzegu do brzegu i narażony na rozliczne rafy.

Żeby osiągnąć cel, kapitan statku musi wiedzieć, gdzie ma płynąć i co musi mieć na swoim pokładzie. Niezbędne staje się pozbycie zbędnego balastu, towarów, które po przebyciu oceanu, nie przyniosą zysku i zapasów, które opóźnią rejs, a które mogą być zdobyte po drodze.

Najważniejszy jest jednak port, do którego zmierza nasz statek. To cel determinuje wszystkie wysiłki, sprawia, że przed uczestnikami rejsu można roztoczyć wizję bajecznych zysków i zamorskich cudownych krain, największej przygody życia, która zapewni im spokojną starość. Tylko porzucając zbędny balast, menedżer może osiągnąć zamierzone cele. Lider organizacji musi nieustannie oczyszczać swój „statek” i wyrzucać wszystko, co przeszkadza w swobodnym żeglowaniu do zamierzonego celu.

Wiek XX charakteryzował się dynamicznym rozwojem techniki, informatyki i zarządzania. Ale takiego zarządzania, w którym przede wszystkim dysponowano majątkiem trwałym, finansami, ludźmi. Wiek XXI to wiek zarządzania wiedzą, czyli jej nabywaniem, dzieleniem się nią na każdym szczeblu organizacji i traktowaniem jako najważniejszego zasobu, którego posiadanie decyduje o „być, albo nie być” na rynku.

Żeby wnieść twórczy wkład do zarządzania przedsiębiorstwem czy do usług gospodarczych, ludzie muszą zwykle zdobyć formalne wykształcenie i przejść

szkolenie ekonomiczne. Stworzenie skutecznego w działaniu zespołu pracowników jest dość trudne. Dobrze jest łączyć ludzi z różnych dziedzin wiedzy oraz co jakiś czas wzbogacać organizację o młode, kreatywnie myślące osoby, których entuzjizm pobudzi wszystkich do wyjątkowej pracy i wymusi konieczność spełniania coraz wyższych standardów jakości ich pracy.

Tak naprawdę, każda wiedza jest praktyczna, nawet jeśli w danym momencie nie można jej wykorzystać, dlatego tak ważne jest wykształcenie uniwersyteckie. Studenci nie powinni narzekać, że uczą się teorii, gdyż bez solidnych podstaw mieliby mniejsze szanse w przeszłym życiu zawodowym. Wszechstronne wykształcenie poprawia komfort życia nie tylko od strony finansowej.

Dla menedżera ważne jest, żeby nagradzać ludzi twórczych, to oni bowiem są podatni na zmiany. Zespół, który tworzą ludzie kreatywni, świadczy o przewadze konkurencyjnej firmy. Jaki z tego wniosek mogą wysnuć studenci? Przecież już niedługo trafią na rynek pracy i staną przed menedżerem, który ich będzie zatrudniał. Jacy więc powinni być studenci, żeby pomyślnie przejść proces rekrutacji? Odpowiedź wydaje się oczywista, jednakże wiele osób jej sobie nie uświadamia. To przecież zapał młodych ludzi, ich ciekawość świata i ciągle nowe pomysły sprawiają, że tak chętnie są zatrudniani przez pracodawców. To żądza wiedzy i chęć bycia najlepszym poszczególnych jednostek przyczyniają się do rozwoju organizacji. Zarządzanie czasem własnym i innych staje się tu priorytetową umiejętnością. Przecież właściwie wykorzystany czas to wiedza, a właściwie wykorzystana wiedza to nieustanny rozwój, samorealizacja i wreszcie pieniądze, które w tak sformułowanym procesie wcale nie są najważniejsze.

Paradoksalnie więc, liczą się nie tylko zdolności kierownicze lidera, ale również każdego z pracowników. Jeżeli pozwolimy ludziom na samodzielność i spełnimy ich potrzebę samorealizacji, jeszcze szybciej będą wynosić w górę organizację, utożsamiając jej sukces ze swoim własnym. Jak powiedział Dwight D. Eisenhower, przywództwo to „sztuka sprawiania, by ktoś inny zrobił to, co ty chcesz, ponieważ on sam tego chce”.

Pomimo upływu ponad 2300 lat ciągle aktualny jest arystotelesowski sposób postrzegania świata. Metodologia stosowana w nowoczesnych organizacjach jest kontynuacją teorii poznania Arystotelesa, w której zdobycie wiedzy możliwe jest nie tylko przez rozum, ale i przez doświadczenie. Dopiero wszechstronnie wykształcony pracownik jest w stanie sprostać powierzonym zadaniom i trzeba zrobić wszystko, żeby mu zapewnić bezkolizyjny dostęp do wiedzy ukrytej w kapitale ludzkim organizacji. Na tym polega istota zarządzania wiedzą.

#### **Literatura:**

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.  
 Cole G. A., *Personnel Management*, DP Publications Ltd., London 1993.  
 Griffin W. R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Materiały z seminarium: „Wiedza menedżera XXI wieku”, Warszawa 29 marca 2001 r.  
Seiwert J. L., *Zarządzanie czasem*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998.  
Ziglar Z., *Poradnik lidera. Jak działać, gdy znajdziemy się na szczycie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1995.

### **A b s t r a c t**



**“An educational feast”. Summary of the seminar “Knowledge of the 21<sup>st</sup> Century Manager” held on 29 march 2001 in the “Roma” Theatre in Warsaw**

Knowledge is the pillar of the modern society in the IT age, recognised today as the essential resource and means of achieving other resources (job, capital, natural resources). Contemporary manager is increasingly accountable for not only day-to-day personnel management, but also for application and implementation of knowledge.

The training and development of employees is an issue that has to be come across by every organisation.