

Maria Fic

Problemy rozwoju zawodowego jednostki w gospodarce opartej na wiedzy

Problemy Profesjologii nr 2, 41-49

2006

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

PROBLEMY ROZWOJU ZAWODOWEGO JEDNOSTKI W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Streszczenie

W artykule przedstawiono rolę uczenia się w doskonaleniu indywidualnych kompetencji zawodowych pracownika. Wskazano na różnice pomiędzy wiedzą zdobytą przed i w trakcie działania. Omówiono znaczenie kooperatywnego uczenia się w tworzeniu wiedzy zespołowej.

THE PROBLEMS OF HUMAN VOCATIONAL DEVELOPMENT IN KNOWLEDGE-BASED ECONOMY Summary

The article presents the importance of learning in the development of employee's vocational competence. Furthermore the difference between knowledge acquired before and after action was described. Yet, the key role of cooperative learning in creating team knowledge was defined.

Gospodarka oparta na wiedzy

Znaczenie wiedzy ulegało zmianie wraz z upływem czasu. Jak zauważa P. Drucker w XX wieku w wiedzy miały miejsce trzy fundamentalne zmiany:

1. Rewolucja przemysłowa (wiedza znalazła swoje odzwierciedlenie w narzędziach, produktach i procesach),
2. Rewolucja wydajności (wiedza znalazła swoje odzwierciedlenie w organizacji pracy ludzkiej),
3. Rewolucja zarządzania (wiedza znalazła odzwierciedlenie w tworzeniu samej wiedzy)¹.

Gospodarka oparta na wiedzy obejmuje cztery powiązane ze sobą fazy:

1. Faza wzrostu znaczenia informacji i powszechne stosowanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych (transfer i wymiana informacji),

¹ P. Drucker, *Post-Capitalist Society*, NY, New York 1993, za: R.P. uit Beijerse, *Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon*, "Journal of Knowledge Management", 1999 nr 2, s. 96.

2. Faza skróconego cyklu życia wyrobów i technologii (wzrost aktywności klientów, wzrost znaczenia tzw. miękkiej strony produktów tzn. wiedzy o gustach, wartościach, stylu życia klientów),
3. Faza kształtowania się niematerialności gospodarki i wzrost znaczenia strony popytowej,
4. Faza wzrostu gospodarki sieciowej².

Organizacje budują więc swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o czynniki niematerialne: wiedzę, reputację, wartości, etykę. Ten specyficzny zestaw, wyróżniający organizację spośród szeregu innych musi być stale kształtowany i wzmacniany. Odpowiedzią na te zmiany i wyzwania jest ciągle podnoszenie kwalifikacji pracowników. Firmy inwestujące w edukację swoich pracowników osiągają znacznie wyższe wskaźniki retencji niż firmy, które tego nie robią.

Tworzenie wiedzy a rozwój zawodowy pracowników

W gospodarce opartej na wiedzy obserwuje się bardzo szybki wzrost przepływu wiedzy w stosunku do wzrostu zasobów wiedzy. Kluczem do sukcesu staje się więc uczenie się. Uczenie się indywidualne polega na zdobywaniu kwalifikacji (*know-how*), warunkujących zdolność do podjęcia działań, oraz na zrozumieniu i zastosowaniu zdobytej wiedzy (*know-why*), która z kolei warunkuje zdolność do uzyskania konceptualnie zrozumiałego doświadczenia. Związek indywidualnego uczenia się z doświadczeniem polega na posiadaniu zdolności do replikowania działań lub do transferowania doświadczeń³. Rozwój zawodowy jest rezultatem uczenia się, a wiedza warunkuje zdobywanie doświadczenia⁴.

Zdolność i chęci ludzi, zatrudnionych w przedsiębiorstwie, do zdobywania nowej wiedzy i rozwoju zawodowego zależą od następujących czynników:

1. Czynniki strukturalne:

- strategia organizacji,
- struktura organizacyjna ze szczególnym nastawieniem na wykorzystanie zespołów zadaniowych,
- procesy organizacyjne.

² Zob. J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, A. Marszałek, Toruń 2006.

³ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 107.

⁴ Wiedza to płynna mieszanina kontekstowych doświadczeń, wartości, informacji i umiejętności tworząca ramy dla oceny, rozumienia i przyswajania nowych doświadczeń i informacji. A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą, e-biznes i zastosowania CRM*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2003, s. 60.

2. Czynniki miękkie:

- kultura organizacyjna ułatwiająca koordynację, integrację i motywowanie (pracownicy podzielają wartości głoszone przez kierownictwo),
- styl zarządzania (umożliwia identyfikację pracowników z zadaniami),
- kierowanie ludźmi (sposób rozwiązywania konfliktów, kształcenie),
- system komunikowania się (kontakty formalne i nieformalne)⁵.

Tempo przemian sprawia, że wiedza i umiejętności są poddawane nieustannej deprecjacji, co ma wpływ na bezwzględny przyrost zasobów wiedzy.

Rozwój zawodowy (doskonalenie) pracownika można wspierać przez:

1. Zapewnienie pracownikom satysfakcjonującej pracy drogą:

- wzbogacania pracy,
- rozszerzania pracy,
- rotacji pracy.

2. Zmianę nawyków myślenia:

- uczenie się przez instrukcję, wykłady, demonstrację, pokaz,
- uczenie się przez udział pracowników w grupach roboczych, seminariach, dyskusjach,
- uczenie się przez samostudiowanie (Internet, książki)⁶.

Uczenie się to proces zdobywania i gromadzenia doświadczeń, w wyniku czego powstają nowe formy zachowania się i działania lub następuje modyfikacja zachowań i działań wcześniej nabytych. Wskutek uczenia się opanowany zostaje system wiadomości, umiejętności, nawyków, przyzwyczajeń, przekonań. Termin uczenie się używa się zarówno w znaczeniu wąskim – dla określenia świadomego i zamierzonego zdobywania wiadomości i umiejętności, jak i w znaczeniu szerokim – dla określenia zarówno uczenia się zamierzonego, jak i nie zamierzonego (mimowolnego).

Zależnie od przyjętych sposobów i technik wyróżnia się:

1. Uczenie się pamięciowe (mechaniczne) metodą biernego powtarzania,
2. Uczenie się przez zrozumienie (wgląd), wnikięcie w istotę zagadnienia, sens opanowywanego materiału,
3. Uczenie się sensoryczne (sposrzeniowe, percepcyjne), polegające na wytwarzaniu się odruchów warunkowych pod wpływem wzmacniania określonych doświadczeń,
4. Uczenie się metodą prób i błędów (porażek i sukcesów), występujące najczęściej u dzieci i zwierząt oraz w sytuacjach, gdy brak jest wskazówek, jak rozwiązać za-

⁵ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, A. Marszałek, Toruń 2006.

⁶ J. Hong, Ch. Kuo, *Knowledge management in the learning organization*, „Leadership & Organization Development Journal” 1999, Nr 4, s. 208.

danie przejawia się w szukaniu, próbowaniu i eliminowaniu czynności zbędnych, ćwiczeniu się w czynnościach skutecznych, prowadzących do celu,

5. Uczenie się przez naśladowictwo, czyli intencjonalne wykonywanie przez osobę uczącą się czynności, które przedtem wykonywał ktoś inny,

6. Uczenie się przez działanie, tzn. wykorzystywanie opanowanej wiedzy do rozwiązywania zadań praktycznych,

7. Uczenie się przez przeżywanie, co oznacza kształtowanie stosunku do określonych wartości moralnych, społecznych, estetycznych i innych.

Uczenie się jest procesem, którego istota polega na nabywaniu kompetencji i umiejętności pozwalających jednostce odnosić sukcesy w osiąganiu celów osobistych, lub organizacji do której należy⁷. Uczenie się jest także związane ze zmianą kontekstu, już posiadanej przez jednostkę wiedzy. Ten rodzaj uczenia się jest najbardziej istotny dla rozwoju zawodowego. Różni się on od uczenia utożsamianego z nabywaniem informacji.

Rozwój zawodowy pracownika zależy także od luki w wykorzystaniu wiedzy (*knowledge-doing gap*) – to jest różnicy pomiędzy tym co pracownik wie, a poziomem wykorzystania tej wiedzy w rutynowych procesach podejmowania decyzji.

Wiedza, którą dysponują jednostki i zespoły pracownicze może być zgromadzona „przed działaniem” (w szkole, na kursach, seminariach, warsztatach, konferencjach) lub „w trakcie działania” (w miejscu pracy). Wiedza „przed działaniem” jest zdobywana w sposób formalny i skodyfikowany, wiedza „w trakcie działania” dotyczy głównie praktycznego know-how. Różnice pomiędzy wiedzą zdobywaną „przed działaniem” i „w trakcie działania” przedstawiono w tabeli 1.

Przejście od linearnego do interaktywnego sposobu tworzenia wiedzy doprowadziło do powstania koncepcji „uczenia się w trakcie działania” (*learning by doing*), „uczenia się poprzez użycie” (*learning by using*) oraz „uczenia się poprzez interakcje” (*learning by interacting*). Pierwsza koncepcja odzwierciedla uczenie się oparte na doświadczeniu, druga na sprawdzeniu w praktyce, trzecia na kontaktach pomiędzy jednostkami, zespołami, firmami. Koncepcja „uczenia się poprzez interakcje” wskazuje na znaczenie interakcji pomiędzy producentami i użytkownikami wiedzy i ich wpływu na wzrost kompetencji. Wiedza starzeje się bardzo szybko.

⁷ *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się. Edukacja i umiejętności*, OECD, Ministerstwo Gospodarki, Departament Strategii Gospodarczej, Warszawa 2000, s. 26.

Tabela 1. Różnice pomiędzy wiedzą zdobytą „przed działaniem” i „w trakcie działania”

Wiedza zdobywana „przed działaniem”	Wiedza zdobywana „w trakcie działania”
Deklaratywna (fakty o...)	Proceduralna (jak zrobić...)
Zazwyczaj ujawniona	Często ukryta
Łatwa do wyrażenia	Łatwiejsza w demonstracji
Abstrakcyjna	Konkretna
Logiczna	Intuicyjna
W „umyśle”	„Zakorzeniona w działaniu”
Jest wynikiem	Jest środkiem
Odległa od zastosowań	Bliska zastosowaniu
Pozyskiwana skwncyjnie	Pozyskiwana w małych dawkach
Przedstawiana w tekście	Powiązana z osobami/wydarzeniami
Przechowywana w pamięci semantycznej	Przechowywana w pamięci epizodycznej
Zazwyczaj fragmentaryczna	Zazwyczaj zintegrowana
Jest rezerwuarem informacji	Jest rezerwuarem doświadczenia
Jest czymś do zapamiętania	Jest czymś do zrozumienia
Jest szybko zapominana	Jest zapominana powoli
Odtwarzana w czasie powtórek	Odtwarzana w praktyce
Sprawdzana w czasie egzaminów	Weryfikowana wynikami pracy
Jest procesem nabywania	Jest procesem zaangażowania
Luźno powiązana z tożsamością	Silnie powiązana z tożsamością
Związana z nauczaniem	Związana z trenowaniem
„Uczenie się przed działaniem”	„Uczenie się w trakcie działania”

Źródło: Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się, OECD, Warszawa 2000, s. 49.

Transfer wiedzy

W centrum każdego procesu uczenia się znajduje się problematyka efektywnego transferu wiedzy. W zależności od charakteru przekazywanej wiedzy różne mogą być sposoby jej transferu. Największe efekty dla organizacji przynosi dzielenie się wiedzą typu *know-how*, czyli wiedzą proceduralną, *know-who* – wiedzą relacyjną i *know-why* – wiedzą aksjomatyczną. Jest to wiedza specyficzna dla każdej organizacji, budowana jest przez wieloletnie doświadczenie i pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Istnieje wiele różnych metod transferu wiedzy. Wiedza jest przekazywana najbardziej efektywnie wówczas, gdy proces transferu dostosowany jest do transferowanej wiedzy⁸.

⁸ B.A. Lundvall, B. Johnson, *The Learning Economy*, “Journal of Industrial Studies” 1994, t.1, nr 2, za: B. Mierzejewska, *Transfer wiedzy w uczelni*, “E-mentor”, nr 5(12), 2005, s. 32.

W zależności od charakteru transferowanej wiedzy, powtarzalności okoliczności w jakich wiedza staje się potrzebna oraz stopnia podobieństwa zadań, przy realizacji których staje się ona niezbędna wyróżnia się pięć rodzajów transferu wiedzy⁹ – tabela 2:

- transfer seryjny,
- transfer wierny (imitacja),
- transfer odległy (naśladowanie),
- transfer strategiczny,
- transfer ekspercki.

Tabela 2. Rodzaje transferu wiedzy

	Transfer seryjny	Transfer wierny (imitacja)	Transfer odległy (naśladowczy)	Transfer strategiczny	Transfer ekspercki
Definicja	Wiedza zdobyta przez zespół w drodze wykonywania zadania w określonych warunkach jest transferowana i wykorzystywana przez zespół w trakcie wykonywania takiego zadania w innych warunkach.	Wyartykułowana wiedza, zdobyta przez określony zespół podczas wykonywania codziennych powtarzalnych zadań jest wykorzystywana przez inne zespoły wykonujące podobną pracę	Wiedza ukryta pozyskana przez zespół w trakcie wykonywania nietrutynowych zadań jest udostępniana innym zespołom wykonującym podobną pracę w innych częściach (np. departamentach, oddziałach, itp.) organizacji.	Kolektywna wiedza organizacji jest potrzebna do realizacji zadań strategicznych występujących wprawdzie sporadycznie, niemniej kluczowych dla całej organizacji.	Zespół napotykając techniczne problemy wykraczające poza obszar własnej wiedzy, poszukuje ekspertów innych członków organizacji.
Zadanie i kontekst	Podobne zadanie, nowy kontekst	Podobne zadanie, podobny kontekst	Podobne zadanie, inny kontekst	Krytyczne zadania, specyficzny kontekst	Różne zadania, podobny kontekst
Typ wiedzy	Ukryta i dostępna	Dostępna	Ukryta	Ukryta i dostępna	Dostępna
Wskazówki dotyczące projektowania rozwiązań	Regularne, krótkie, zwięzłe spotkania	Wiedza jest rozpowszechniana elektronicznie i uzupełniana w	Wymiana wiedzy jest obustronna: wiedza jest transferowana w organizacji przez ludzi	Potrzebna wiedza jest identyfikowana przez menedżerów	Promowane są elektroniczne fora dyskusyjne poszegmentowane według

⁹ N.M. Dixon, *Common Knowledge. How Companies Thrive by Sparing What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2000., 144-145.

		drodze personalnych interakcji		wyższego szczebla i jej gromadzenie ma miejsce w czasie realnym	zagadnień oraz różnych poziomów partycypacji
--	--	--------------------------------	--	---	--

Źródło: N.M. Dixon, *Common Knowledge, How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2000, s. 144-145, za: B. Mierzejewska, *Transfer wiedzy w uczelni*, "E-mentor", No 5(12) 2005, s. 33.

Transfer seryjny praktykowany jest przez zespoły pracujące przy wykonywaniu takich samych lub podobnych zadań, realizowanych w różnym kontekście. Przenoszona jest zarówno wiedza ukryta jak i jawna. Zespół będący źródłem wiedzy jest jednocześnie jej odbiorcą. Wykorzystywana jest wiedza zdobyta w trakcie realizacji podobnego zadania, w innych warunkach.

Transfer wierny (imitacyjny) polega na przenoszeniu wiedzy jawnej z jednego miejsca w inne, w trakcie realizacji podobnych zadań w podobnym kontekście, przez różne zespoły. Zespół przekazujący wiedzę i zespół pobierający wiedzę to dwa różne podmioty. Zespół pobierający wiedzę wykorzystuje ją w innym miejscu realizując podobne zadanie, w podobnych okolicznościach. Tego typu transfer ma miejsce najczęściej przy przekazywaniu tzw. najlepszych praktyk (*Best Practices*).

Transfer odległy (naśladowczy) związany jest z przekazywaniem wiedzy ukrytej. Zarówno zespół przekazujący wiedzę jak i pobierający ją wykonują podobne zadania o nierutynowym charakterze. Transferowana wiedza to wiedza kluczowa dla rozwiązania problemu, wąsko specjalistyczna. Transfer odbywa się na życzenie odbiorcy, opiera się na relacjach międzyludzkich.

Transfer strategiczny polega na przekazywaniu wiedzy jawnej i ukrytej, niezbędnej dla realizacji zadań strategicznych, bardzo złożonych, decydujących o powodzeniu funkcjonowania całej organizacji. Transfer ten jest procesem dynamicznym.

Transfer ekspercki związany jest ze specyfiką funkcjonowania organizacji i specjalistycznymi problemami, które się w związku z tym pojawiają. Zarówno jednostki jak i zespoły pracowników organizacji nie są w stanie uporać się z niektórymi zadaniami i zwracają się do ekspertów. Eksperci przekazują wiedzę najczęściej w postaci opracowań i ekspertyz.

Rozwój wiedzy zespołowej – kooperatywne uczenie się

Współcześnie coraz więcej zadań realizuje się w pracy grupowej. Poszczególne osoby danej grupy współpracują ze sobą tworząc nową wiedzę. Przyrost wiedzy w gru-

pie polega głównie na wymianie doświadczeń pomiędzy członkami grupy nawzajem oraz pomiędzy liderem lub moderatorem i członkami grupy.

Dzielenie się wiedzą może mieć miejsce w czasie pracy grupowej – bez wykorzystania lub z wykorzystaniem komputera (ze wsparciem, lub bez wsparcia komputera). Procesowi dzielenia się wiedzą towarzyszy zazwyczaj proces gromadzenia wiedzy. Dzielenie się wiedzą może przyjmować różny charakter ze względu na miejsce i czas – tabela 3.

Tabela 3. Najczęściej występujące przypadki dzielenia się wiedzą

Miejsce/czas	Ten sam czas	Różny czas
Ta sama lokalizacja	Praca typu <i>face-to-face</i> poprzez udostępnianie aplikacji	Użycie narzędzi do planowania pracy zespołowej (kooperatywnej) oraz narzędzi wspomagających decyzje
Różne lokalizacje	Telekonferencje, rozproszony system dokumentów (narzędzia pracy synchronicznej)	Poczta elektroniczna, grupy news (narzędzia pracy asynchronicznej)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Dokcr, *Didaktisches Interaktions – und Informationsdesign*, Berlin 2005; www.dissertation.de; J. Eul, *E-Learning – Architektur fuer universitaere Lehr- und Lernprozesse*, Lohmar 2001.

W przypadku – ta sama lokalizacja i ten sam czas – mamy do czynienia z typową pracą „twarzą w twarz”, kiedy uczący się przebywają w danym czasie w tym samym pomieszczeniu i widzą się nawzajem. Dostępne są dla nich komputery oraz odpowiednie narzędzia do pracy synchronicznej. Na dużym ekranie wyświetlana jest tablica (*whiteboard*), na której każdy może zamieścić swoje poprawki i uwagi¹⁰.

Aby urealnić sytuację kontaktu grupowego, a także w celu podziału zadań wprowadza się do zdalnego komunikowania się różne narzędzia. W zależności od tego czy mamy do czynienia z pracą w tym samym czasie, czy w różnym stosuje się narzędzia synchroniczne lub asynchroniczne. Narzędzia synchroniczne są przydatne głównie wtedy, gdy komunikujący się (uczący się) pracują równolegle. Poprzez narzędzia synchroniczne wspomagana jest praca kooperatywna i zapewniona jest łączność pomiędzy członkami grupy. Najważniejsze narzędzia pracy synchronicznej: np. czat, whiteboard, audiokonferencje, wideokonferencje wikiweb. Narzędzia pracy asynchronicznej to: e-mail, fora dyskusyjne, kalendarz terminów grupy, notes elektroniczny, poczta głosowa.

¹⁰ Z. Megcer, *kooperatywne uczenie się w warunkach e-learningu*, „E – mentor” Nr 5(12), 2005, s. 20.

Techniki pracy grupowej wykorzystujące narzędzia synchroniczne i asynchroniczne wyzwają potencjał konstruktywny, który na podstawie praw psychologii prowadzi do uruchomienia kognitywnych procesów poznawczych.

Bibliografia

- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, A. Marszałek, Toruń 2006.
- Beijerse R. P., *Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon*, "Journal of Knowledge Management", 1999 nr 2.
- Dixon N. M., *Common Knowledge. How Companies Thrive by Sparing What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2000.
- Doker H., *Didaktisches Interaktions – und Informationsdesign*, Berlin 2005. www.dissertation.de.
- Drucker P., *Post-Capitalist Society*, NY, New York 1993.
- Eul J., *E-Learning – Architektur fuer universitaere Lehr- und Lernprozesse*, Lohmar 2001.
- Hong J., Kuo Ch., *Knowledge management in the learning organization*, "Leadership & Organization Development Journal" 1999, Nr 4.
- Lundvall B. A., Johnson B., *The Learning Economy*, "Journal of Industrial Studies" 1994, t.1, nr 2.
- Mierzejewska B., *Transfer wiedzy w uczelni*, "E-mentor", nr 5(12), 2005.
- Meger Z., *Kooperatywne uczenie się w warunkach e-learningu*, "E – mentor" Nr 5(12), 2005.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą, e-biznes i zastosowania CRM*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2003.
- Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się. Edukacja i umiejętności*, OECD, Ministerstwo Gospodarki, Departament Strategii Gospodarczej, Warszawa 2000.

Rec. B. Pietrulewicz