

Andrzej MIRSKI

Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie

Zarządzanie wiedzą i talentami oraz doskonalenie kadr w przedsiębiorstwie a uczenie się dorosłych

Knowledge and talent management, development of human resources and adult learning

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, zarządzanie talentami, przedsiębiorstwo, doskonalenie kadr, uczenie się dorosłych, andragogika, twórczość, innowacyjność.

Key words: knowledge management, talent management, enterprise, training of human resources, adult learning, andragogy, creativity, innovation.

Abstract

The paper will be presented the issue of knowledge management and talent in the company. As part of this management plays a special role training of human resources, which allows you to fully develop their potential employees and unleash creative attitude and innovation. Improvement of employees is important issue of andragogy or pedagogy adults. Adult, despite the ongoing process of biological aging, lifelong learning has considerable potential for growth and learning opportunities. Teaching adults, however, requires application of the laws of andragogy and adult developmental psychology. The paper will present examples of modern educational strategies for adults.

Wprowadzenie

W niniejszym artykule autor stawia główną tezę, że w procesie zarządzania wiedzą i talentami oraz doskonalenia kadr w przedsiębiorstwie konieczne jest uwzględnienie zasad uczenia się dorosłych, osiągnięć współczesnej andragogiki oraz psychologii rozwoju w ciągu całego życia (*life-span psychology*). Artykuł napisany został w zasadniczych ramach teoretycznych nauki o zarządzaniu. Znajduje się ona oczywiście pod dużym wpływem ekonomii, stanowi jednak odrębną, autonomiczną dziedzinę nauki, na którą coraz silniejszy wpływ mają takie dyscypliny społeczne, jak psychologia, socjologia, politologia i pedagogika. Już John Stuart Mill uważał, że nauki ekonomiczne powinny dobrze orientować w innych naukach i aktualnych zjawiskach społecznych, politycznych i kulturowych. Coraz też częściej eksponowany jest pogląd, że ekonomia (Księżyk, 2009, s. 45) i nauka o zarządzaniu należą w istocie do nauk społecznych, dlatego naturalną rzeczą jest to, że stosują one metody tych nauk i powinny pozostawać pod ich wpływem. Wpływ ten zresztą jest obustronny: problematyka ekonomiczna wpłynęła na powstanie psychologii ekonomicznej, a szeroki krąg zagadnień związanych z zarządzaniem wpłynął na powstanie psychologii zarządzania – a są to obecnie dwie bardzo ważne i szybko rozwijające się dziedziny psychologii. Szczególny wpływ dwóch nauk społecznych: psychologii oraz pedagogiki zaznacza się w bardzo ważnych dziedzinach nauk o zarządzaniu: w zarządzaniu wiedzą oraz w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Wiedza

Wiedza stała się obecnie kluczowym kapitałem organizacji. Współczesną gospodarkę cechuje zmierzch produkcji czerpiących wartość dodaną z pracy fizycznej, a wzrost czerpiących tę wartość z wiedzy i potencjału twórczego (Handy, 1998, s. 50). Wiedza jest obecnie uważana za klucz do sukcesu przedsiębiorstwa (Lichtarski, 2007, s. 374). Jest ona nie tylko głównym zasobem organizacji, ale także stanowi podstawę do określania jej misji, celów, strategii i planów (Brdulak, 2005). Wiedza nie

jest tym samym co informacja, jest nadawaniem znaczenia i sensu informacji oraz jej efektywnym wykorzystaniem w działaniu (Drucker, 1999). Wiedzę w przedsiębiorstwie można, a nawet trzeba zarządzać. Koncepcja zarządzania wiedzą powstała w latach 80., a rozwinął ją Karl Wiig (1997). W zarządzaniu tym można wyróżnić trzy procesy: 1) tworzenie wiedzy, 2) używanie wiedzy, 3) archiwizowanie wiedzy (Brdulak, 2005). Konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstwa zależą znacznym stopniu od właściwego, innowacyjnego zarządzania wiedzą. Dlatego organizacja powinna stworzyć warunki gromadzenia wiedzy, jej przekształcania, jej tworzenia, współdzielenia i zastosowania (Drucker, 1992, za Nowacki, 2010, s. 147). Podstawą zarówno wiedzy, jak i innowacji są informacje. Przedsiębiorstwo stosuje je w celu nadawania sensu zmieniającemu się otoczeniu, tworzenia wiedzy i podejmowania decyzji (Bratnicki, 2000, s. 31).

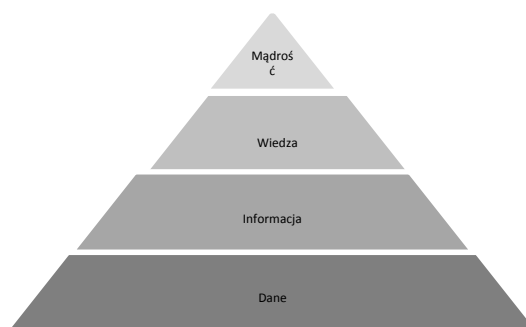
Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie pewnego spójnego modelu przetwarzania informacji, który następnie mógłby mieć określone odniesienia i zastosowanie w dziedzinie rozwoju talentów i kształcenia kadr. Zasadniczo wiedza o przetwarzaniu informacji wywodzi się z dwóch nauk: z psychologii poznawczej oraz z informatyki. Obecnie te dwa podejścia łączą się w jedno stanowisko kognitywistyczne. Zarówno psychologia, jak informatyka zgodne są co do tego, że należy wyraźnie od siebie odróżnić takie pojęcia jak dane, informacja i wiedza. Dane są to pewne zbiory wartości liczbowych, logicznych czy symbolicznych, odwzorowujące pewne wartości i relacje ze środowiska, które we wstępnym procesie gromadzenia i strukturalizacji są ze sobą związane i przechowywane w różnych strukturach danych (Horzyk, 2013, s. 20). Same dane są niewystarczające do podejmowania decyzji, należy im dopiero nadać odpowiedni sens i znaczenie.

Informacje to właśnie dane, które zostały poddane kategoryzacji, klasyfikacji czy innemu rodzajowi uporządkowania, dzięki czemu uzyskujemy nowy punkt widzenia w interpretacji wydarzeń i stanów rzeczy (Lichtarski, 2007, s. 375). Jednakże same informacje to jeszcze za mało – są często zbyt cząstkowe, jednostkowe, jednostronne, wzajemnie sprzeczne. Informacje stają się dopiero w pełni użyteczne w ramach dobrze ustrukturalizowanej wiedzy. Wiedza oznacza zatem informacje uporządkowane, usystematyzowane, powstaje po wyciągnięciu odpowiednich wniosków z dostępnych informacji (Lichtarski, 2007, s. 375). W psychologii wiedza jest definiowana jako forma trwałej reprezentacji rzeczywistości, mającą postać uporządkowanej i wzajemnie powiązanej struktury informacji, kodowanej w pamięci długotrwałej (Nęcka, Orzechowski, Szymura, 2006, s. 137). Wiedza jednak nie musi być zapisywana tylko w pamięci długotrwałej człowieka, obecnie jest też przechowywana na nośnikach papierowych, magnetycznych, elektronicznych, gromadzonych i wykorzystywanych przez organizację. Zasadniczą funkcją przetwarzania informacji jest zatem hierarchiczne zmienianie danych w informacje, a informacje w wiedzę. Proces ten ma zazwyczaj bardziej ciągły niż skokowy charakter (Probst, Raub, Romhard 2002, s. 291).

Mądrość

Jednakże w dzisiejszych czasach nawet poziom wiedzy może się okazać niewystarczający. Wiedza w otaczającym świecie zmienia się niesłychanie szybko, a wiedza zdezaktualizowana (czy tym bardziej błędna) może być jeszcze bardziej szkodliwa niż brak wiedzy, bo daje złudną pewność swoich racji w podejmowanych decyzjach i działaniach. Do efektywnego działania organizacji w dzisiejszym złożonym, dynamicznym i turbulentnym świecie potrzebny jest jeszcze wyższy poziom: nadawania sensu wiedzy. W skład tego poziomu wchodzi głębokie rozumienie sensu zjawisk, ciągła aktualizacja wiedzy i rozszerzanie jej w odniesieniu do potrzeb środowiska oraz jej aplikacja przy podejmowaniu długofalowych zamierzeń. Proces nadawania głębszego sensu i znaczenia wiedzy autor artykułu proponuje nazwać „mądrością”. Pojęcie mądrości jest przede wszystkim używane intuicyjnie w języku potocznym, ma jednak także swoją tradycję w dziedzinie psychologii – interesujące badania nad mądrością prowadził na przykład Baltes. Mądrość, według Baltesa, zajmuje się ważnymi i trudnymi pytaniami oraz strategiami dotyczącymi stylu i sensu życia, obejmuje wiedzę dotyczącą granic wiedzy i elementu niepewności w świecie, reprezentuje najwyższy poziom wiedzy, zdolności sądenia i kompetencji doradczych, stanowi wiedzę o wyjątkowo dużym zakresie, głębokości, ciężarze gatunkowym i stopniu wyważenia, wymaga doskonałej synergii umysłu i charakteru, reprezentuje wiedzę wykorzystywaną dla dobra lub dobrostanu siebie i innych i choć trudno ją zdobyć, a nawet określić, łatwo rozpoznać ją w jej przejawach (Baltes, Smith, 2003, s. 123–135). Zgodnie z modelem hierarchicznym można powiedzieć, że każda mądrość jest jednocześnie wiedzą,

ale nie każda wiedza jest mądrością. Mądrość stoi właśnie na straży tego, aby wiedza, w tym odkrycia nauki i postęp techniczny służyły prawdziwemu i integralnemu dobru osoby ludzkiej, czyni zatem odpowiedzialnym ludzkie działanie (Grocholewski, 2013, s. 25). Mądrość spełnia zatem wobec nauki, wiedzy i inteligencji rolę kierowniczą (Grocholewski, 2013, s. 26). Według Jana Pawła II mądrość osiąga ostatecznych racji każdej rzeczy, daje odpowiedź na pytanie o „pierwszą przyczynę” i „ostateczny cel”, pozwala człowiekowi zdefiniować samego siebie aż do końca i znaleźć mu fundamentalny sens własnej egzystencji (Jan Paweł II, 1987). Mądrość jest stawianiem pytań i zarazem trwaniem w oczekiwaniu na odpowiedzi (Kijas, 2013, s. 47). Mądrość to umiejętność odczytywania głębszego sensu otaczającej człowieka rzeczywistości i budowana na tym fundamencie zdolność do działania nacechowanego głębokim zaangażowaniem, które w dłuższej perspektywie czasowej przyczynia się do powiększenia dobra własnego i ogólnego (Muszala, 2013, s. 82). Mądrość rzuca światło na to, co wydaje się nieprzejryste i mroczne, przypadkowe i pozbawione znaczenia (Weigel, 2013, s. 133). Podsumowując wszystkie te ważne rozważania na temat mądrości w literaturze naukowej i filozoficznej, autor niniejszego artykułu proponuje zdefiniować mądrość jako „cechę ludzkiej psychiki (nie tylko władz intelektualnych, ale także właściwości osobowościowych, motywacyjnych i emocjonalnych), która spełnia funkcje nadawania sensu i ukierunkowania wiedzy w celu zaspokajania najważniejszych ludzkich potrzeb materialnych, psychologicznych i duchowych”. Tak jak Baltes uważał, że pojęcie to powinno zostać na stałe wprowadzone do psychologii, tak również autor niniejszego artykułu sądzi, że powinno ono również na stałe zagościć w innych naukach społecznych, jak pedagogika (zwłaszcza andragogika) czy też nauka o zarządzaniu. Według autora tego artykułu dla mądrości charakterystyczne jest podejście systemowe oraz stosowanie heurystyk (w odróżnieniu do zwykłej wiedzy, która ma charakter bardziej asocjacyjny i algorytmiczny).



Rys. 1. Hierarchiczny model danych, informacji, wiedzy i mądrości

Źródło: opracowanie własne.

W myśleniu systemowym rzeczywistość widziana jest jako części i całości, przy czym wszelkie działanie powinno się rozpoczynać od całości jako przesłanki, natomiast części i relacje pomiędzy nimi powinny stanowić pochodną tych rozwiązań (Nowicka-Skowron, 2000, s. 11–12). Zdaniem Baltesa na mądrość można spojrzeć jako na heurystykę, która aktywizuje i organizuje wiedzę na temat podstawowej pragmatyki życiowej, w służbie optymalizowania integracji umysłu i cnót. Mądrość w literaturze psychologicznej jest adresowana do pojedynczego człowieka. Autor tego artykułu uważa, że nie ma żadnych przeszkód co do tego, aby mówić o mądrości organizacji. Mądrość jest, najogólniej mówiąc, zgodnie z tradycją Baltesowską, organizacją wiedzy i na głębszym poziomie nadawaniem jej głębszego sensu, ukierunkowywaniem jej w stronę myślenia strategicznego, zorientowanego na rozwój i wzrost dobrostanu organizacji, ludzi w niej pracujących oraz otoczenia. W dużym stopniu łączy się ona z modnym obecnie pojęciem zarządzania wiedzą, przy czym celem tego zarządzania oraz gromadzonej wiedzy ma być właśnie rozwój i wzrost dobrostanu. Poniżej przedstawiony jest hierarchiczny schemat procesów, od gromadzenia danych (na dole) aż do mądrości, czyli nadawania głębszego sensu wiedzy.

Talent

Jest wiele różnych definicji talentu, aczkolwiek często są one podobne. Barlow (2006) definiuje talent jako osobę podejmującą wyzwania i samą dbającą o swój rozwój, z odpowiednim wsparciem organizacji. Rao i Drazin (2002) za talenty uważają osoby będące usposobieniem organizacyjnych umiejętności i wiedzy niezbędnych do tworzenia innowacji. Schoemaker (2003) twierdzi, że talenty to osoby, mające wyjątkowy dar realizowania zadań, które realizują wartość dodaną do swojej firmy. Catlin i Matthews (2002 za Ingram, 2011, s. 14) uważają za talenty osoby mogące przyspieszyć wzrost organizacji, posiadające kompetencje, umiejętności i doświadczenia. Tannenbaum (2003, s. 45–49) uważa, że talent tworzą zdolności ogólne, zdolności kierunkowe, motywacja osiągnięć, dojrzałość emocjonalna i odporność psychiczna. Urlich uważa, że talent to kompetencja, zaangażowanie i zamiłowanie do pracy (2008, za Ingram, 2011, s. 16). Borkowska (2005 za Ingram, 2011, s. 14) ujmując talent jako osobę kreatywną, przedsiębiorczą, o wysokim potencjale rozwojowym, stanowiącą dźwignię wartości firmy. Poczowski (2008 za Ingram, 2011, s. 16) za talent uważa osobę kierującą się celem wewnętrznym, wnoszącą własny cel do organizacji, posiadającą pasję, realizującą siebie, wykorzystującą możliwości organizacji, dostęp do bazy technicznej i nowej wiedzy. Według Ingrama (2011, s. 19) talent to osoba charakteryzująca się potencjałem, zdolnościami, motywacją i wiedzą, która poprzez swoje działania istotnie wpływa na funkcjonowanie organizacji, osiągając ponadprzeciętne wyniki, realizując powierzone cele przy jednoczesnej trosce o rozwój własny. Reasumując powyższe propozycje, autor tego artykułu definiuje talent jako „osobę uzdolnioną intelektualnie i osobowościowo zarówno ogólnie, jak i dziedzinowo, kreatywną, kompetentną w swojej dziedzinie, zorientowaną prorozwojowo, która poprzez wybitną twórczość może przynieść korzyść dla swojej organizacji, swojego społeczeństwa i kultury oraz dla ich rozwoju”. Autor tego artykułu uważa również, iż do pełnego rozkwitu talentu potrzebna jest mądrość jako nadawanie sensu i ukierunkowania wiedzy, ukierunkowanie wiedzy w celu zaspokajania potrzeb, w tym oczywiście potrzeb organizacji. Tak rozumiane talenty są jej najwartościowszym zasobem. Innowacyjne przedsiębiorstwo musi dbać o przyciąganie i rozwój talentów, czasem też po prostu musi tworzyć talenty z pracowników, którzy roszą w tym kierunku nadzieję.

W przypadku talentów można wyróżnić dwa stanowiska: egalitarne i elitarne. Wedle stanowiska egalitarnego wszyscy pracownicy w firmie, przy założeniu prawidłowej rekrutacji, są talentami (Borkowska, 2005, s. 15), a przedsięwzięcia rozwojowe podejmowane w stosunku do nich nie różnią się od innych standardowo stosowanych w organizacjach (Poczowski, 2008, s. 55). W ramach koncepcji elitarnych uważa się, że talenty są zjawiskiem wyjątkowym i rzadkim. Wedle tych koncepcji talentu nie można stworzyć, można go tylko rozwinąć, udoskonalić lub zniszczyć (Kwiecień, 2005, s. 162, Chełpa, 2005, s. 31–35).

Autor niniejszej pracy zajmuje stanowisko pośrednie, które można nazwać stanowiskiem rozwojowym. Każdy człowiek jest potencjalnie utalentowany, z racji posiadania największego „cudu natury”, jakim jest ludzki mózg. Potencjał talentu należy odpowiednio rozwinąć, aby daną jednostkę uznać za utalentowaną dla przedsiębiorstwa lub twórczą dla społeczeństwa. Wprawdzie zarządzanie talentami jest rzeczywiście bardziej zorientowane na przyciągnięcie i wyszkolenie talentów bardziej wyjątkowych, zwłaszcza w sferze intelektualnej, to z drugiej strony współczesne innowacyjne prądy w zarządzaniu, np. reengineering, bardzo mocno podkreślają, że wszyscy pracownicy firmy, na wszystkich stanowiskach powinni tworzyć zgrany zespół, w którym każdy pracownik, bez względu na stanowisko, stara się włożyć swoją wartość dodaną. Praktycznie każdy człowiek jest potencjalnym talentem na jakieś określone stanowisko, w jakiejś instytucji. Taką osobę można znaleźć i odpowiednio przeszkolić. Podsumowując, autor niniejszego artykułu uważa, że talenty nie tylko można tworzyć – trzeba je tworzyć. Tworzenie talentów jest cechą naprawdę twórczej organizacji.

Zarządzanie talentami i rozwój talentów. Doskonalenie kadr

Według L.A. Berger i R.B. Berger (2004 za Ingram, 2011, s. 27) istotą zarządzania talentami jest identyfikacja, selekcja, rozwój i utrzymanie w przedsiębiorstwie osób osiągających ponadprzeciętne wyniki. Podobnie uważa Borkowska (2005 za Ingram, 2011, s. 29), wedle której na zarządzanie talentami składa się przede wszystkim pozyskiwanie, utrzymywanie, rozwój i motywowanie utalentowanych osób, które mogłyby szczególnie przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa. Frank i Taylor (2004 za Ingram, 2011, s. 30) w swoim modelu zarządzania talentami dodają do tego ponadto

szkolenie i rozwój osób utalentowanych oraz ich uczciwe traktowanie, aby utrzymać ich w przedsiębiorstwie.

Autor niniejszego artykułu zaproponował model rozwoju talentu oparty na trzech poziomach: przednormatywnym, normatywnym i postnormatywnym, z których każdy składa się z dwóch stadiów. Poziom przednormatywny jest wtedy, gdy jednostka mieści się jeszcze poniżej norm kompetencji i efektywności pracowniczej oczekiwanych w danym zakładzie pracy. W stadium pierwszym tego poziomu – stadium „surowym”, jednostka nie prezentuje jeszcze odpowiednich uzdolnień (intelektualnych, dziedzinowych, osobowościowych etc.) potrzebnych na dane stanowisko. W stadium drugim – „kandydackim” jednostka posiada potrzebne uzdolnienia (wykształcenie, uprawnienia), brak jej jeszcze odpowiedniego doświadczenia, wiedzy jawnej i utajonej, którą może nabyć w pracy.

Poziom normatywny jest wtedy, gdy jakościowo mieści się w tych normach (ilościowo może je nawet przekraczać). W stadium trzecim „poprawności” jednostka jest już właściwie funkcjonującym, kompetentnym człowiekiem na swoim stanowisku, prawidłowo wypełniającym powierzone zadania. W stadium 4 „biegłości” osoba, dzięki swojej wyjątkowej, choć jeszcze konwencjonalnej, efektywności przynosi istotne zyski swojemu przedsiębiorstwu.

Na poziomie postnormatywnym, gdy jakościowo przewyższa aktualne normy przedsiębiorstwa, w stadium piątym „pioniera” jednostka jest wybitnie twórcza i innowacyjna w swojej dziedzinie. Zgłasza pomysły, które w przyszłości będą mogły służyć rozwojowi firmy i danej dziedziny gospodarki. W stadium szóstym „gwiazdy” innowacje, wynalazki, odkrycia, patenty i inne osiągnięcia jednostki wpływają już wyraźnie na rozwój firmy (tabela 1).

Tabela 1. Poziomy i stadia rozwoju talentów

| Poziomy rozwoju talentów | Stadia rozwoju talentów |
|------------------------------|-------------------------|
| Poziom I przednormatywny | Stadium 1 „surowe |
| | Stadium 2 „kandydackie” |
| Poziom II normatywny | Stadium 3 „poprawności” |
| | Stadium 4 „biegłości” |
| Poziom III postnormatywny | Stadium 5 „pioniera” |
| | Stadium 6 „gwiazdy” |

Źródło: opracowanie własne.

Identyfikacja talentów zawsze musi być odniesiona do zadań i potrzeb instytucji, z definicji bowiem talentem jest osoba, która może przynieść korzyść dla swojej organizacji i dla jej rozwoju. W przedsiębiorstwie istotne jest zadbanie o stały rozwój talentu, aby osiągnął on swoje możliwe szczyty. Już na etapie rekrutacji ważne jest dokonanie oceny, czy kandydat jest raczej materiałem na talent konwencjonalny, czyli pracownika uzdolnionego w typowych działaniach, czy też jest kandydatem na gwiazdę, a więc pracownika, który po odpowiednim przeszkoleniu będzie w stanie wprowadzić znaczące, a nawet strategiczne innowacje dla firmy. Wykształcenie gwiazdy jest bardziej kosztowne, wymaga znacznie większych nakładów, ale też potencjalnie może, w epoce gospodarki opartej na wiedzy i innowacyjności, przynieść organizacji wyraźną przewagę konkurencyjną. Właśnie w przypadku talentów warto wykorzystać tak innowacyjne formy szkolenia jak np. coaching. Indywidualny trener najłatwiej może określić, jaka dziedzina szkolenia jest potrzebna do odniesienia pełnego sukcesu, czyli wykryć „lukę talentu”, którą można zapełnić w procesie szkolenia, rozstrzygnąć czy to jest luka wiedzy, konkretnej umiejętności czy też raczej luka o charakterze osobowościowym czy emocjonalnym. Współczesne koncepcje zarządzania karierą podkreślają zjawisko przekraczania zwykłych ścieżek kariery, co łączy się z oryginalnym, inteligentnym jej kierowaniem – „kariera inteligentna”, z mobilnością podmiotów ją realizujących – „kariera bez granic” (Arthur, Rousseau, 1996, za Rutkowska, 2011, s. 106), czy wreszcie samoukierunkowanie kariery w zgodzie z indywidualnym systemem wartości – „kariera proteuszowa” (Hall, Mirvis, 1996, za Rutkowska, 2011, s. 106). Kariery talentów często przekraczają poza ramy jednej organizacji, są nieliniowe, niestabilne, cykliczne, a ich finalny przebieg jest trudno przewidywalny (Rutkowska, 2011, s. 106). Niemniej organizacje powinny się także włączyć w proces zarządzania karierą talentów, aby uchronić się przed odejściem ich do konkurencji, opracować strategie ich utrzymania oraz zapewnić im lepsze możliwości rozwoju. Talenty zajmują bowiem obecnie miejsce maszyn, kapitału czy lokalizacji w przewadze konkurencyjnej organizacji (Tabor, 2008 za Rutkowska, 2011, s. 112).

Wykazują jednak dużą mobilność, świadomość własnej wartości i gotowe są do opuszczenia organizacji, które nie zaspokajają ich potrzeb i aspiracji (Rutkowska, 2011, s. 112). Dlatego w przypadku talentów bardzo ważne jest ustalenie takich planów kariery, które są zgodne z ich aspiracjami i potrzebami, a jednocześnie są korzystne dla organizacji. Dlatego w zarządzaniu karierą talentów powinny być zaangażowane różne podmioty, tworzące razem „układ aktorów zarządzania karierą zawodową”, obejmujący oprócz samych utalentowanych pracowników także ich przełożonych, doradcę zawodowego, innych pracowników, czasem także przedstawicieli innych instytucji (Pocztowski, 2008 za Rutkowska, 2011, s. 108). Korzystne jest istnienie w organizacji centrów kariery służących identyfikacji potencjału utalentowanych pracowników i wspomagających ustalanie celów kariery, tworzenie indywidualnych planów kariery implikujących długotrwały związek pomiędzy organizacją i pracownikiem, prowadzenie warsztatów kariery, a także pomoc w wyznaczaniu możliwych ścieżek kariery. W procesie doskonalenia kadr bardzo istotne jest pełniejsze wykorzystanie wiedzy i doświadczenia, które zapewnia andragogika oraz psychologia rozwoju człowieka w ciągu życia, a zwłaszcza psychologia edukacyjna człowieka dorosłego.

Podejście andragogiczne i psychologiczne w zarządzaniu wiedzą

Podejście andragogiczne jest (a w każdym razie powinno być) podstawą zarządzania wiedzą i talentami oraz doskonalenia kadr w przedsiębiorstwie. Andragogika zajmuje się procesami kształcenia, wychowania (a także wspomaganie samokształcenia i samowychowania) ludzi dorosłych, w tym także seniorów. Inaczej nazywa się ją pedagogiką dorosłych. Obszarem zainteresowań tej dyscypliny naukowej jest człowiek dorosły jako osoba kształcąca się. Andragogika, skupiając się na biologicznych, społecznych, ekonomicznych i kulturowych uwarunkowaniach dydaktyki dorosłych, umożliwia zrozumienie procesu przekształcania potencjału jednostki w realną zdolność do sprawnego funkcjonowania we wszystkich rolach społecznych. Andragogika oparta jest na psychologii człowieka dorosłego oraz na psychologii rozwoju w ciągu życia. Na bazie współczesnej wiedzy dostarczonej przez te dziedziny wynikają dwie ważne zasady:

1. Człowiek rozwija się i efektywnie uczy przez całe życie, a nie tylko w okresie dzieciństwa i adolescencji.
2. Reguły rozwoju i uczenia się w okresie dorosłości są jednak znacząco inne niż w okresie dzieciństwa i adolescencji.

O ile rozwój w okresie dzieciństwa i adolescencji ma charakter heterogenny, napędzany czynnikami biologicznymi, zaprogramowanymi genetycznie, o tyle rozwój człowieka dorosłego ma charakter autogenny, to jest głównie kierowany własnymi siłami. Rozwój w sensie progresywnych zmian u człowieka dorosłego może, ale nie musi występować. Zależy to od okoliczności jego życia, środowiska, w jakim się znajduje, pracy, ustawicznej edukacji, a w bardzo dużym stopniu także od jego samego i podejmowanych przez siebie decyzji. W okresie dzieciństwa i adolescencji, poza chorobami, nie istnieją w zasadzie czynniki regresywne. Ujawniają się jednak one w okresie dorosłości, choć mogą być kontrolowane i osłabiane. W procesie edukacji dorosłych muszą być one oczywiście brane pod uwagę. Istotne jest jednak to, że najważniejsze pozytywne cechy umysłu, nabywane z wiekiem i doświadczeniem, takie właśnie jak mądrość (a także zwykle rosnąca z czasem sumienność i odpowiedzialność) mogą z dużą nadwyżką rekompensować zmiany regresywne (np. pewne osłabienie pamięci, zwłaszcza krótkotrwałej, zmniejszenie poziomu energii, pogorszenie wzroku i słuchu, refleksu etc.). O ile zatem rozwój zdrowych dzieci jest dosyć podobny, o tyle rozwojowe losy dorosłych różnią się dramatycznie: od spektakularnego wzrostu przez całe życie do wczesnej i dramatycznej regresji. Stąd też ogromne zadanie i odpowiedzialność andragogiki i psychologii rozwoju człowieka dorosłego.

Autorski model rozwoju poznawczego w ciągu życia

Autor proponuje stadialny model rozwoju poznawczego oparty na przedstawionym powyżej hierarchicznym schemacie danych, informacji, wiedzy i mądrości.

Stadium pierwsze – „dominacji danych” – występuje w okresie wczesnego dzieciństwa i odpowiada w zasadzie piagetowskiemu stadium sensomotorycznemu w rozwoju poznawczym. Może

też występować u osób dorosłych w przypadku głębszego stopnia opóźnienia umysłowego lub w wyniku uszkodzenia OUN, zwłaszcza płatów czołowych (Pachalska, Kaczmarek, Kropotov, 2014). W stadium tym dane dopływające do organizmu ze środowiska w wyniku procesów percepcji nie są jeszcze powiązywane w znaczącą poznawczą całość, a zatem nie tworzą jeszcze informacji. Niemniej na skutek działania systemu odruchów organizm odpowiada, podobnie jak u zwierząt, odpowiednimi działaniami motorycznymi. Zasadnicza różnica pomiędzy zwierzętami a ludźmi polega na tym, że u zdrowego dziecka wykształca się powoli i stopniowo zdolność do wiązania danych w znaczące informacje, który to proces znakomicie opisał Piaget (2013).

Stadium drugie – „dominacji informacji” – jest typowe dla dziecka przed osiągnięciem zdolności do myślenia formalnego i odpowiada piagetowskiemu stadium kształtowania się operacji konkretnych. Dziecko jest na tym etapie na poziomie odbierania, przetwarzania i wysyłania samych tylko informacji, bez umiejętności wiązania ich w znaczącą, prawidłowo ustrukturalizowaną wiedzę. Aby to było możliwe, konieczne jest wykształcenie się umiejętności myślenia abstrakcyjnego oraz przejście przez odpowiedni proces edukacyjny. W stadium tym mogą się znajdować nie tylko dorośli o pewnych stanach patologicznych OUN (opóźnienie umysłowe, procesy neurodegeneracyjne), ale także stosunkowo dużo osób dorosłych, które nie przeszły przez właściwy program edukacyjny lub też formalne nauczanie nie okazało się w ich przypadku skuteczne.

Stadium trzecie – „dominacji wiedzy” – kształtuje się w okresie adolescencji, przy czym bardzo ważne jest tutaj uczestnictwo w procesie edukacyjnym. W wyniku szybkiego procesu rozwoju mózgu oraz dostarczania przez szkołę informacji w ramach dyscyplin nauki tworzą się w pamięci długotrwałej uporządkowane reprezentacje rzeczywistości w formie zinterioryzowanych systemów wiedzy. W teorii Piageta stadium to wieńczy i kończy rozwój poznawczy człowieka. W krajach o rozwiniętej kulturze i sprawnym systemie edukacyjnym w tym stadium znajduje się także większość ludzi dorosłych. Oczywiście istnieją pomiędzy nimi wielkie różnice: u niektórych mamy rozległe i bogate systemy wiedzy, u niektórych dosyć jeszcze prymitywne. Ludzie ze swoją wiedzą tworzą organizacje, które również łącznie posiadają pewną wiedzę. Jak przedstawiono powyżej, można ją zarządzać i można ją doskonalić, podobnie jak w przypadku systemów wiedzy poszczególnych jednostek.

Stadium czwarte – „dominacji mądrości” – wychodzi poza teorię Piageta, ale odnosi się do tzw. stadiów postformalnych opisywanych w teoriach postpiagetowskich (np. Commonsa-Richardsa czy Pasqual-Leone). Jest to stadium uzyskiwania mądrości jako nadawania sensu i ukierunkowania wiedzy w celu zaspokajania najważniejszych ludzkich potrzeb materialnych, psychologicznych i duchowych. Są oczywiście ludzie, którzy dzięki własnemu wysiłkowi, refleksji i doświadczeniu sami dochodzą do pełnego rozwoju tego stadium. Z punktu widzenia andragogiki i psychologii bardzo interesującym zagadnieniem jest, w jaki sposób i za pomocą jakich technik można przyspieszyć ten proces. Szczególnie ważne jest to zagadnienie w przypadku zarządzania wiedzą, kształtowania talentów oraz rozwoju kadr w przedsiębiorstwie. Według autora tego artykułu techniką kształcenia dorosłych, która szczególnie byłaby pomocna w tym wypadku, jest coaching. W jaki jednak sposób mógłby on spełniać taką rolę i jakie warunki powinien spełniać, jest już tematem na odrębny artykuł.

Zakończenie

W procesie zarządzania wiedzą i talentami oraz doskonalenia kadr w przedsiębiorstwie konieczne jest uwzględnienie zasad uczenia się dorosłych oraz osiągnięcia współczesnej andragogiki oraz psychologii rozwoju w ciągu całego życia (*life-span psychology*). W artykule przedstawiono hierarchiczny model danych, informacji, wiedzy i mądrości. Ta ostatnia została zdefiniowana jako nadawaniu sensu i ukierunkowania wiedzy w celu zaspokajania najważniejszych ludzkich potrzeb materialnych, psychologicznych i duchowych. Proces zarządzania wiedzą osiąga swój szczyt efektywności w momencie, kiedy wiedza jest transformowana w mądrość, która pozwala podejmować rozważniejsze i głębiej uzasadnione decyzje w organizacji. Jest to szczególnie ważne we współczesnej epoce, kiedy szczególną wagę przywiązuje się zrównoważonemu rozwojowi, ochronie środowiska oraz społecznej odpowiedzialności firmy (CSR). W artykule podkreśla się, że właśnie kształtowanie mądrości powinno być szczególnie ważnym celem w kształtowaniu talentów oraz doskonaleniu kadry organizacji.

Bibliografia

1. Arthur, M.G., Rousseau, D.M. (1996), *The boundaryless career*, Oxford: Oxford University Press.
2. Baltes, P. B., Smith, J. (2003), *New frontiers in the future of aging: From successful aging of the young old to the dilemmas of the fourth age*. *Gerontology*, 49, 123–135.
3. Barlow, L. (2006) *Talent development: the new imperative?*, *Development and Learning in Organizations*, nr 20.
4. Berger, L.A., Berger, R.B. (2004), *The talent management handbook. Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*, New York: McGraw-Hill.
5. Borkowska S. (2005), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: IPISS.
6. Bratnicki M. (2000), *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
7. Brdulak J.J. (2005), *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
8. Chelpa, S. (2005), *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, W: S. Borkowska (red.) *Zarządzanie talentami*, Warszawa: IPISS.
9. Drucker, P. (1999), *Spółczesność postkapitalistyczna*, PWN, Warszawa.
10. Frank, F.D., Taylor, C.R. (2004), *Talent management: Trends that will shape the future*, *HR Human Resource Planning*, nr 27.
11. Grocholewski Z. (2013), *Mądrość w świetle wiary*, [w:] Z. Zarębianka, K. Dybel (red.) *Oblicza mądrości*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie, s. 25.
12. Hall, D., Mirvis, P. (1996), *The new protean career: psychological success and the path with a heart*, in: D. Hall (red.), *The career is dead – long live the career*, San Francisco: Jossey-Bass.
13. Handy Ch. (1998), *Wiek przezwyciężonego rozumu*, BusinessPress, Warszawa.
14. Ingram, T. (2011), *Miejsce i znaczenie talentów we współczesnej organizacji*, W: T. Ingram (red.) *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
15. Kijas Z.: 2013, *Mądrość nie jest posiadaniem odpowiedzi, ale wyleczeniem niedostatków mowy*, [w:] Z. Zarębianka, K. Dybel (red.) *Oblicza mądrości*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie, 2013, s. 25.
16. Kwiecień K. (2005), *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, W: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: IPISS.
17. Lichtarski J. (2007), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
18. Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B. (2006), *Psychologia poznawcza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
19. Nowacki R. (2010), *Innowacyjność w zarządzaniu marketingiem*, W: R. Nowacki (red.) *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin SA, Warszawa, s. 47–82.
20. Nowicka-Skowron M. (2000), *Efektywność systemów logistycznych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 11–12.
21. Pąchalska M., Kaczmarek B., Kropotov J.D. (2014), *Neuropsychologia kliniczna. Od teorii do praktyki*, PWN, Warszawa.
22. Piaget J. (2013), *Mowa i myślenie dziecka*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
23. Poczowski A. (2008), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Polska.
24. Probst G., Raub S., Romhard K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 291
25. Rao i Drazin (2002), *Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of the mutual fund industry, 1986-94*, *Academy of Management Journal*, nr 45.
26. Rutkowska M. (2011), *Specyfika zarządzania karierami talentów*, W: T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
27. Tabor J. (2008), *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, E-mentor, Nr 2.
28. Tannenbaum A.J. (2003), *Nature and nurture of giftedness*. W: N. Coangelo, G. Davis (Ed.) *Handbook of gifted education*. Boston: Pearson Education, Inc., pp. 45–49.
29. Urlich D. (2008), *Call for talent: What is the best solutions?* *Leadership Excellence*, nr 25.
30. Wiig, K. (1997), *Knowledge management: an introduction and perspective*, *The Journal of Knowledge Management*, Nr 1, September.

