

Pozytywny menedżer wiedzy decydem stymulowania rozwoju zasobów przedsiębiorstwa

Michał Adam Leśniewski

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania

e-mail: michaladam.lesniewski@wp.pl

Streszczenie

Menedżerowie wraz z podwładnymi mają przyczyniać się do budowania pozytywnego potencjału organizacji będącego drogowskazem przyszłości rozwoju podmiotu gospodarczego. Jednym z wyróżników menedżerów i podwładnych jest posiadanie przez nich wiedzy oraz umiejętności wykorzystania tej wiedzy. Celem opracowania jest przedstawienie problemu pozytywnego menedżera wiedzy jako decydenta stymulowania rozwoju zasobów przedsiębiorstwa wraz z prezentacją autorskiej koncepcji modelu pozytywnego menedżera wiedzy. W opracowaniu poddano weryfikacji trzy hipotezy badawcze:

1. Hipoteza badawcza 1: pozytywny menedżer wiedzy jest kreatorem synergiczności i różnorodności zasobów przedsiębiorstwa.
2. Hipoteza badawcza 2: merytoryczność pozytywnego menedżera wiedzy jest kreowana poprzez wiedzę i umiejętność wykorzystania tej wiedzy.
3. Hipoteza badawcza 3: koncepcja pozytywnego menedżera wiedzy odpowiada zasobowej koncepcji materialnej i koncepcji niematerialnej.

Opracowanie posiada charakter teoretyczno-koncepcyjny i powstało przy zastosowaniu metody analizy opisowej w oparciu o interpretację literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe

pozytywny menedżer wiedzy, jakościowo - ilościowe zasoby, synergia, synergiczność, różnorodność, psychologia pozytywna, pozytywny potencjał organizacji

Wstęp

Jednym z podstawowych aspektów związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem są menedżerowie i ich podwładni, mający być silnymi ogniwami przedsiębiorstw w konkurencyjnej gospodarce rynkowej. Menedżerowie i podwładnymi

mają przyczyniać się do budowania pozytywnego potencjału organizacji, stanowiącym drogowskaz przyszłości rozwoju podmiotu gospodarczego, w tym także innych organizacji. Jednym z wyróżników menedżerów i podwładnych jest posiadana przez nich wiedza oraz umiejętności wykorzystania tej wiedzy [Mikuła i Pietruszka-Ortyl, 2007, s. 49-73].

Z punktu widzenia realizacji procesu zarządzania menedżer jako decydent jest osobą, która kieruje organizację po operacyjnych i strategicznych „torach” rozwoju. Wiedzę i menedżera można potraktować jako zasoby komplementarne przyczyniające się do synergiczności organizacji. Menedżera i wiedzę należy traktować jako układ komplementarno-synergiczny organizacji. Każda organizacja chcąc być aktywnym uczestnikiem konkurencyjnego rynku winna posiadać menedżerów będących pozytywnymi menedżerami wiedzy, czyli będących osobami merytorycznymi na odpowiednim stanowisku w pełni dopasowanych do profilu organizacji oraz (a może) przede wszystkim emanujących pozytywną energią.

Celem opracowania jest systematyzacja wiedzy w obszarze kształtowania sylwetki pozytywnego menedżera wiedzy jako decydenta w obszarze stymulowania rozwoju zasobów przedsiębiorstwa. W artykule zaprezentowano autorską koncepcję modelu pozytywnego menedżera wiedzy. Opracowanie posiada charakter teoretyczno-koncepcyjny i powstało przy zastosowaniu metody analizy opisowej, bazującej interpretacji dorobku literatury przedmiotu. W opracowaniu poddano weryfikacji hipotezy badawcze, których brzmienie zawarte jest w charakterystyce metody badawczej.

1. Charakterystyka metody badawczej

W artykule zastosowano metodę interpretacji literatury przedmiotu, która oparta została na: logicznym rozumowaniu (logiczne myślenie) i percepcji. Logiczne rozumowanie wraz z percepcją umożliwiają łączenie różnych aspektów w jedną całość i dają obraz poznawanej rzeczywistości otaczającej danego autora. Można stwierdzić, że metoda interpretacji literatury przedmiotu stanowi podstawę wszelkiej działalności reaktywnej oraz proaktywnej człowieka nauki. Hipoteza badawcza i teza badawcza to dwa komponenty pracy naukowej, której celem jest poznać otaczającą badacza rzeczywistość. W niniejszym opracowaniu przyjęto, że hipoteza badawcza to przypuszczenie dotyczące pewnych istniejących prawidłowości w świecie a teza badawcza to udowodnione istnienie prawidłowości. Hipoteza badawcza może być poddana konfirmacji lub falsyfikacji, może być potwierdzona lub nie [Jeszka, 2013, s. 33].

Udowodnienie hipotezy może odbywać się przy wykorzystaniu metod ilościowych, metod jakościowych oraz metod mieszanych.

Do weryfikacji hipotez badawczych w niniejszym opracowaniu posłużyła analiza opisowa, polegająca na przeglądzie dorobku naukowego zawartego w literaturze przedmiotu.

Niniejsze opracowanie przyczyniło się do stworzenia poglądu [Jeszka, 2013, s. 31-39; Kuciński, 2010; Saunders i in., 2009], że hipoteza badawcza może powstać na gruncie teorii nauki, czyli hipoteza teoretyczna oraz na gruncie praktyki gospodarczej hipoteza praktyczna. Hipoteza badawcza może powstać również na gruncie teoretyczno-praktycznym, czyli wówczas będziemy mieli do czynienia z hipotezą teoretyczno-praktyczną.

W niniejszym opracowaniu autor przyjął hipotezę teoretyczną, do udowodnienia której zastosował metodę interpretacji literatury przedmiotu.

W opracowaniu przyjęto następujące hipotezy badawcze:

1. HB 1: Pozytywny menedżer wiedzy jest kreatorem synergiczności i różnorodności zasobów przedsiębiorstwa.
2. HB 2: Merytoryczność pozytywnego menedżera wiedzy jest kreowana poprzez wiedzę i umiejętność wykorzystania tej wiedzy.
3. HB 3: Koncepcja pozytywnego menedżera wiedzy odpowiada zasobowej koncepcji materialnej i koncepcji niematerialnej.

2. Zasoby ludzkie w podmiocie gospodarczym, czyli decydent i wykonawca (menedżer i podwładny)

Proces zarządzania przedsiębiorstwem w permanentnie zmieniającym się otoczeniu wymusza na pracownikach zachowanie elastyczności i otwartości na nowe wyzwania. Pracownicy poddawani są nieustającemu procesowi zdobywania wiedzy i umiejętności jej wykorzystywania w różnych aspektach życia codziennego. P. Drucker, zauważa, że organizacja, która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań, traci zdolność adaptacyjną i nie będzie zdolna do przetrwania w zmiennym jutrze, skoro zmiana jest jedynym przeznaczeniem człowieka [Drucker, 1994, s. 71].

Reakcją zarządzania ukierunkowanego na ludzi (pracownika/pracowników) w organizacji [Płoszajski, 2000] jest umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi, które określa się jako działania organizacji mające na celu pozyskanie, rozwój i utrzymanie efektywnie działającej siły roboczej [Griffin, 2005, s. 440]. Można stwierdzić, że człowiek jest podstawowym, pierwotnym zasobem organizacji (przedsiębior-

stwa) [Leśniewski, 2014, s. 62]. Jest indywidualnością, niepowtarzalnością i wyjątkowością. Jak różne i niepowtarzalne są DNA, tak różni i niepowtarzalni są ludzie. Różnice między ludźmi wynikają między innymi z: potrzeb, odczuć, interpretacji, intuicji czy zdolności i umiejętności. Ludzie są różni jak różne są zasoby organizacji. Jeżeli będziemy podchodzić do każdego pracownika zawsze w ten sam sposób, nie damy ani sobie, ani jemu szansy na rozwój i poznanie oraz wykorzystanie w pełni posiadanych możliwości. Sprawność i efektywność zarządzania zasobami ludzkimi może usprawniać procesy zarządzania innymi obszarami organizacji, jak np. finansami, produkcją czy marketingi.

Rola człowieka w organizacji [Moczydłowska, 2010] związana jest z pracą, która winna być poddawana weryfikacji, tak aby nie popadł on w rutynę czy wypalenie zawodowe. Dobór pracy powinien być przemyślany i dostosowany do zdolności i umiejętności każdego człowieka jak i stopnia jego zaangażowania. Czynnikiem przyczyniającym się do traktowania człowieka jako nie tylko jednostki reaktywnej [Covey, 2017, s. 77], ale przede wszystkim jednostki proaktywnej jest wiedza, będąca cennym źródłem operacyjnego i strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa. Posiadanie i umiejętne wykorzystywanie wiedzy stwarzają silne podstawy skutecznego i efektywnego kształtowania konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej [Stankiewicz, 2006, s. 335-372; Baran, 2015].

Wiedza dotyczy każdego człowieka w organizacji niezależnie od zajmowanego miejsca w strukturze organizacyjnej oraz od istniejących relacji międzyludzkich. Zasoby ludzkie w organizacji dzielą się na dwa podstawowe systemy tj. system menedżerów i system podwładnych. Każdy z tych systemów jest homogeniczny i składa się z menedżerów (system menedżerów) różnych szczebli zarządzania i z podwładnych (system podwładnych) [Wachowiak, 2002]. Oba te systemy mają mieć charakter komplementarno-synergiczny, tworzący całościowy system organizacji.

Każdy z tych systemów ma reprezentować określony poziom wiedzy. Wiedza menedżera to nie tylko wiedza merytoryczna (dotycząca np. produkcji, marketingu czy logistyki itp.) ale także z wiedza z zakresu realizacji procesu [Sułkowski, 2012], oddziaływania na podwładnych, wpisująca się w ogólny proces zarządzania zasobami ludzkimi [Pocztowski, 2003] w danym przedsiębiorstwie. Chodzi tutaj o wiedzę psychologiczną i socjologiczną. Wiedza podwładnego to głównie wiedza merytoryczna związana z danym stanowiskiem pracy, wykonywaną pracą. Zarówno menedżer i podwładny mają stanowić komplementarne ogniwo wartości [Romanowska, 2001, s. 30] przedsiębiorstwa. Menedżera i podwładnego można określić jako grupę zadaniową. W grupie tej menedżer i podwładny tworzą między sobą różnego rodzaju interakcje. Jednym z przejawów grupy zadaniowej jest zarządzanie przez cele czy zarządzanie przez relacje partnerskie. Menedżer i podwładny mają stanowić

właściwą więź ludzi w organizacji, wzajemnie rozumiejących się [Moczydłowska, 2014].

Wiedza, jak każdy inny zasób podlega procesowi zmiany wartości. Wiedza wymaga poddawania jej procesowi aprecjacji. Zagadnienie aprecjacji wiedzy wymaga od menedżera i podwładnego zaangażowania i chęci podejmowania wyzwania oraz osiągnięć. Skutecznie i efektywnie pracujący menedżer z podwładnym (grupa zadaniowa) wymaga pełnego zaangażowania z jednej jak i z drugiej strony. Grupa zadaniowa ma przyczynić się do pozytywnego efektu synergii. W grupie tej bardzo ważne jest wzajemne zrozumienie. Zadaniem menedżerów w grupie zadaniowej jest poznanie potrzeb i stopnia natężenia występowania tych potrzeb u pracowników, ich hierarchii wartości jak i również ich umiejętności. Zdolność rozpoznania i przyporządkowania pracowników do pracy w grupie zadaniowej stanowi o poziomie merytorycznym menedżera [Juchnowicz, 2009, s. 173-182].

3. Jakościowo – ilościowe zasoby w przedsiębiorstwie

Zasoby stanowią podstawę rozwoju każdej organizacji. Dzięki zasobom podmiot gospodarczy może kształtować swoją konkurencyjność zasobową oraz przewagę konkurencyjną zasobową. Zasoby, aby mogły skutecznie i efektywnie przyczynić się do rozwoju organizacji muszą być wsparte umiejętnościami kadry zarządzającej.

Z zasobami w przedsiębiorstwie nierozzerwalnie związany jest proces zasobowości [Cyfert, 2006]. Zasoby i zasobowość, aby skutecznie i efektywnie kształtowały konkurencyjność i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa muszą mieć powiązania komplementarno-synergiczne, łączne, nierozzerwalne. Zasobowość jest procesem jakościowo-ilościowego pozyskiwania i kształtowania przez organizację zasobów. Pozyskiwanie jest rozumiane jako nabywanie, kupowanie zasobów przez organizację. Kształtowanie natomiast jest rozumiane jako tworzenie z pozyskanych zasobów dóbr (produktów/usług) przez organizację [Leśniewski, 2014, s. 59]. Można stwierdzić, że zasobowość i zasoby determinują konkurencyjność i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Rozpoczynając analizę zasobów i zasobowości podmiotu gospodarczego należy ją rozpocząć od zasobowości. To właśnie od niej zależy jakość i liczba zasobów w organizacji. Odnosząc się do jakości i liczby zasobów, należy bardziej skoncentrować się na jakości zasobów, gdyż ma ona bezpośrednie przełożenie na jakość dóbr (produktów/usług).

Zasoby przedsiębiorstwa to aktywa o różnorodnym charakterze. Podejście zasobowe wywodzi się z zainteresowania zasobami jako kluczowym centrum działalności przedsiębiorstwa. Od lat 90. XX w. jest to dominujące podejście do zarządzania

przedsiębiorstwem, w tym zarządzania strategicznego, z którego wywodzą się znane dziś rozwinięcia tej teorii, jak np.: koncepcja kluczowych kompetencji, organizacja ucząca się czy zarządzanie wiedzą. Dzięki wyposażeniu w unikatowe zasoby przedsiębiorstwo jest zdolne do osiągnięcia konkurencyjnej pozycji na rynku, uzyskiwania określonych dochodów, również zwiększenia swojej wartości [Skowronek-Mielczarek, 2012, s. 127-143]. Posiadanie tylko zasobów przez organizację nie jest gwarantem rozwoju czy sukcesu rynkowego. Ważna jest umiejętność racjonalnego ich wykorzystania w warunkach zmiennego otoczenia [Leśniewski, 2014, s. 59-60].

Przedsiębiorstwa wykorzystują w swoim rozwoju różnorodne zasoby: zasoby ludzkie, pieniężne (finansowe), rzeczowe, informacji i wiedzy oraz relacyjne. Zasoby ludzkie to ludzie (pracownicy) i to co sobą reprezentują, zasoby pieniężne to środki finansowe, zasoby rzeczowe to surowce, budynki, maszyny, urządzenia itp. Zasoby informacji i wiedzy to wiadomości (informacje) i merytoryczność pracowników, które wykorzystywane są przez organizację w procesie decyzyjnym. Zasoby relacyjne to stosunki między pracownikami w organizacji (relacje endogeniczne) oraz stosunki organizacji z innymi organizacjami działającymi w otoczeniu zewnętrznym (relacje egzogeniczne).

Podział ogólny zasobów można wzbogacić również o zasoby środowiska naturalnego i zasoby kultury organizacyjnej. Zasoby środowiska naturalnego dotyczą nie tylko bogactw naturalnych, ale także stosunku (relacji) organizacji (przedsiębiorstwa) do środowiska naturalnego, która wyrażana jest poprzez: świadomość ekologiczną i świadomość ekorozwojową [Leśniewski, 2013, s. 130-135]. Świadomość ekologiczna wyraża stosunek organizacji do przyrody (organizacja - środowisko naturalne) natomiast świadomość ekorozwojowa to jednocześnie dostrzeganie zależności między organizacją a systemami: społeczno-gospodarczym (organizacja - społeczeństwo - gospodarka - środowisko naturalne) jest to tzw. relacja złożona. Podbudową świadomości ekorozwojowej jest świadomość ekologiczna. Zasoby kultury organizacyjnej to normy, wartości pracowników, zachowania, które kształtowane są przez otoczenie wewnętrzne i otoczenie zewnętrzne organizacji.

Zasoby, aby mogły efektywnie i skutecznie determinować konkurencyjność przedsiębiorstwa muszą być względem siebie komplementarne oraz generować dodatni efekt synergii. Niewątpliwie synergii i komplementarności zasobów sprzyjać będą relacje między zasobami. Należy pamiętać, że to ludzie w przedsiębiorstwie są twórcami, kreatorami pozostałych zasobów. Dzięki pracownikom pozostałe zasoby mają swoją specyfikę i egzystencjalne podstawy funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Zasób ludzki to zasób pierwotny a pozostałe zasoby są zasobami wtórnymi [Leśniewski, 2014, s. 62]. Jakość ludzi (pracowników) przedkłada się na jakość pozostałych zasobów.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele podziałów zasobów organizacji. Zasoby te dzielą się nie tylko na: materialne i niematerialne czy pierwotne i wtórne [Leśniewski, 2014, s. 57-68.] Można także wyróżnić zasoby wymierne i niewymierne. Podział zasobów na wymierne i niewymierne stworzyli K. Haanes i B. Lowendahl. Zasoby niewymierne klasyfikują na kompetencje i relacje, a następnie kompetencje dzielą na indywidualne i organizacyjne. Relacje rozpatrywane są jako: reputacja, lojalność klienta, lojalność pracowników [Kozina, 2014, s. 69-81; Wojtczuk-Turek, 2008, s. 471-483].

Zasoby w przedsiębiorstwie można postrzegać jako wymierne i niewymierne. Wymierność to „coś” czemu można nadać określony wymiar (można je zmierzyć, poddać wymiarowaniu). Przykładem wymierności są np. środki finansowe (pieniężne). W tym przypadku wymierność tworzy aspekt ilościowy zasobów, natomiast niewymierność to „coś” czemu nie można nadać wymiaru albo jest ten „wymiar” bardzo trudno nadać. Niewymierność jest charakterystyczna dla zasobów jakościowych. Przykładem niewymiernych zasobów może być na przykład posiadana intuicja przełożonego.

Literatura przedmiotu dostarcza wiele podziałów zasobów, które wzbogacają wartość funkcjonowania organizacji. W podziałach tych podkreślana jest różnorodność zasobów. Wieloaspektowe spojrzenie na zasoby tworzy pogląd, że przedsiębiorstwa bez zasobów nie mogą funkcjonować, natomiast ich posiadanie nie gwarantuje osiągnięcia sukcesu przez dany podmiot gospodarczy. Do pełni szczęścia potrzebne są zasoby i umiejętności ich racjonalnego wykorzystania. Można to przedstawić w postaci prostego modelu (patrz rys. 1).



Rys. 1. Prosty model racjonalności wykorzystania Zasobów (RWZ)

Źródło: opracowanie własne.

Na rys.1 przedstawiono koncepcję tworzenia racjonalności wykorzystania zasobów (RWZ), która musi mieć silne umiejscowienie w zasobach organizacji

i umiejętnościach posiadanych przez pracowników, zarówno wykonawczych i menedżerów. Między zasobami a umiejętnościami musi zaistnieć relacja komplementarno-synergiczna, która umożliwi pozyskiwanie zasobów, jakie są potrzebne organizacji oraz spowoduje, że posiadane zasoby będą umiejętnie wykorzystane [Leśniewski, 2014, s. 57-68]. Tylko wówczas można mówić o racjonalności wykorzystania zasobów.

Jednym z zagadnień, problemów związanych z funkcjonowaniem zasobów w przedsiębiorstwie jest pojęcie różnorodności, które odnosi się do wszystkiego co otacza organizację na zewnątrz i tkwi w jej wnętrzu oraz przyczynia się do jej rozwoju. Różnorodność można ogólnie zdefiniować jako odmienność, inność, wyróżnianie, które odnieść też można do pracownika znajdującego się w różnych sytuacjach oraz organizacji mającej do czynienia ze zmiennymi warunkami rynkowymi. Cechami różnicującymi pracowników mogą być ich: płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, (nie)pełnosprawność, orientacja seksualna, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, postawy życiowe, style życia, style uczenia się, behawioralność człowieka czy typ kultury osobistej. Zagadnienie różnorodności da się przenieść na grunt zasobów przedsiębiorstwa. Różnorodność zasobów można zdefiniować jako odmienność, inność, wyróżnianie poszczególnych zasobów na tle innych zasobów w ramach danej organizacji i/lub w stosunku do innych organizacji znajdujących się w otoczeniu zewnętrznym (środowisku zewnętrznym). Jednym z przykładów potwierdzających różnorodność zasobów są podziały, klasyfikacje zasobów np. podział zasobów na zasoby materialne i zasoby niematerialne. Taki podział wprowadza zasoby w zagadnienie różnorodności, gdyż każdy zasób ma inne cechy, właściwości itp. Można stwierdzić, że tak jak różni są pracownicy tak różne są zasoby; tak jak różni są menedżerowie tak różne są style oddziaływania; tak jak różne są kultury tak różne są organizacje itp. Różnorodnością można zarządzać. Jest ona bardzo istotna dla kształtowania wiedzy. Zagadnienie różnorodności jest charakterystyczne dla każdej organizacji.

4. Merytoryczność pracowników źródłem zasobów przedsiębiorstwa

Jednym z aspektów rozwoju zasobów w przedsiębiorstwie jest wiedza [Rzepka, 2015, s. 121-132], która stanowi o merytoryczności pracowników (menedżerów i podwładnych) oraz o merytoryczności całej organizacji. Na wiedzę można spojrzeć jako na zasób lub jako na źródło inspiracji do tworzenia nowych lub zmodyfikowanych zasobów [por. Ejdyś, Ustinovicius, Stankevičienė, 2015, s. 261-274].

Wypracowanie skutecznych metod zarządzania wartością wiedzy w przedsiębiorstwie ma swoje przełożenie nie tylko na konkurencyjność, ale także na przewagę

konkurencyjną podmiotu gospodarczego. Organizacyjne tworzenie wiedzy, to zdolność korporacji jako całości do wytworzenia nowej wiedzy, upowszechniania jej w organizacji i ucieleśnienia w produktach, usługach i systemach organizacji [Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 81-98].

Wiedza ludzka jest wiedzą dostępną i wiedzą ukrytą [Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 14]. Wiedza dostępna to ta, upowszechniona, dająca zmierzyć, zbadać, przekazać, przekształcić. Wiedza ukryta jest trudna do sformalizowania. Zalicza się do niej intuicję, przeczucia, odczucia a także indywidualne działanie i doświadczenie [Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 26]. Wartość wiedzy w organizacji można sprowadzić do stwierdzenia, że ludzie nie zdobywają nowej wiedzy w sposób pasywny: oni ją interpretują i dostosowują do własnej sytuacji oraz perspektywy [Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 33].

Przystępując do analizy wiedzy w organizacji należy na początku odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób powstaje wiedza. W koncepcji autorytetów z zakresu wiedzy I. Nonaka i H. Takeuchi przedstawiają proces tworzenia wiedzy w sześciu etapach: wymiar tworzenia wiedzy, typy wiedzy, sposoby konwersji wiedzy, spirala wiedzy, Istota wiedzy tworzonej na cztery sposoby oraz Spirala organizacyjnego tworzenia wiedzy [Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 82-84].

W wymiarze wiedzy I. Nonaka i H. Takeuchi proponują dwa zakresy, tj. epistemologiczny oraz ontologiczny. Wymiar epistemologiczny wynika z oddzielenia przedmiotu od pomiotu percepcji, czyli oddzielenia wiedzy dostępnej od ukrytej. Wymiar ontologiczny to organizacyjne wzmacnianie i włączanie wiedzy jednostkowej do systemu wiedzy organizacji. Ten proces zaczyna się od pojedynczego członka organizacji, poprzez interakcje grupowe przechodzi procesów wewnątrz organizacyjnych, aż do międzyorganizacyjnych.

W ramach tych dwóch wymiarów wiedzy można stwierdzić, że każdy człowiek (pracownik) odbiera i przekazuje zdobytą wiedzę w taki sposób, w jaki ją odebrał i we własny sposób ją zinterpretował. Interpretacja jest bardzo ważną składową generowania wiedzy zarówno w nauce jak i praktyce gospodarczej.

I. Nonaka i H. Takeuchi wiedzę dzielą na wiedzę ukrytą (subiektywną) oraz tę, która jest praktyką tworzoną symultanicznie, czyli „tu i teraz”. Wyodrębniają też wiedzę dostępną (obiektywną), bazującą na powstałych teoriach i umyśle ludzkim. Wnioskuje się więc, że w procesie tworzenia wiedzy zachodzi proces transformacji, polegający na tworzeniu wiedzy dostępnej - racjonalnej poprzez tworzenie wiedzy ukrytej.

Poprzez proces społecznej konwersji wiedza ukryta i wiedza dostępna rozprzestrzeniają się zarówno w sensie jakościowym jak ilościowym [Nonaka i Takeuchi,

2000, s. 85]. Do procesu konwersji dochodzi wówczas, gdy dochodzi do jej wymiany między różnymi osobami.

Spirala wiedzy polega na tym, że interakcje, które występują w procesie tworzenia wiedzy kształtowane są przez przemieszczania, zachodzące między różnymi sposobami konwersji, które są z kolei uruchamiane przez cztery siły, tj.: budowanie pola, dialog, łączenie wiedzy dostępnej oraz uczenie w działaniu. Jest to dynamiczny proces między wiedzą ukrytą i dostępną. Po tym procesie następuje kolejny - tworzy się wiedza generowana na cztery wskazane wyżej sposoby [Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 95-96]. Wytworzona wiedza jest różnorodna. Każdy z jej procesów dostarcza czegoś innego. Dla przykładu poprzez proces socjalizacji dostarczana jest wiedza współodczuwalna, eksternalizacja wiedzy pojęciowej, internalizacja wiedzy operacyjnej [Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 96].

Wiedza ukryta jest bazą do tworzenia zasobu wiedzy przedsiębiorstw. Zadaniem organizacji jest przekształcenie jej w wiedzę dostępną dla każdego pracownika. Spirala organizacyjnego tworzenia wiedzy dotyczy jednoczesnego wzrostu wiedzy na poziomie ontologicznym wraz ze wzrostem zakresu interakcji między wiedzą dostępną i wiedzą ukrytą.

Uwzględniając, poziom pracownika i poziom organizacji można wyodrębnić wiedzę pracowniczą i wiedzę organizacyjną. Wiedza pracownicza to wiedza teoretyczna i wiedza wynikająca z doświadczenia zawodowego, połączona z umiejętnościami wykorzystania ich obydwu w praktyce funkcjonowania organizacji. Wiedza pracownicza to również wiedza teoretyczna wraz z umiejętnością jej dalszego wykorzystania przez pracownika w organizacji. To co jest istotne w przypadku obydwu typów wiedzy to jest umiejętność ich wykorzystania w organizacji. Każdy pracownik powinien umieć stworzyć własny sposób na dzielenie się wiedzą i jej upowszechnianie, oczywiście z pomocą kierujących organizacją. Zarówno wiedza teoretyczna jak i wiedza praktyczna (zawodowa) muszą być względem siebie w relacji komplementarno-synergicznej.

Wiedza organizacyjna to wiedza wszystkich pracowników wykorzystywana do operacyjnego i strategicznego zarządzania organizacją. Zważywszy na to, że wiedza organizacyjna dotyczy wiedzy pracowników, a organizacji zależy na tym, aby rozwijała się jakościowo, musi więc ona zatrudniać i utrzymywać pracowników merytorycznych, tworzących zasób wiedzy całej organizacji (przedsiębiorstwa). Pracownik merytoryczny stanowi trzon jakości przedsiębiorstwa postrzeganego jako całość. Pracownik taki dopasowany jest do struktury organizacyjnej oraz do jej specyfiki. Można stwierdzić, że pracownik merytoryczny to także merytoryczna organizacja. Wiedza organizacyjna jest dzielona na wiedzę organizacyjną praktyczną i wiedzę organizacyjną teoretyczną. Wiedza organizacyjna praktyczna to przewaga wiedzy

praktycznej nad wiedzą teoretyczną wszystkich pracowników organizacji. Wiedza organizacyjna teoretyczna to przewaga wiedzy teoretycznej nad wiedzą praktyczną wszystkich pracowników organizacji.

Wiedza pracownicza i wiedza organizacyjna, aby mogły przyczynić się do rozwoju organizacji powinny przyjąć postać wiedzy zintegrowanej (wiedzy łącznej) czyli układu praktyczno-teoretycznego. Należy wziąć pod uwagę to, że praktyka organizacji wspiera rozwój nauki (wiedzę teoretyczną). Wykorzystanie zarówno wiedzy teoretycznej jak i wiedzy praktycznej wymaga posiadania odpowiednich umiejętności, które należy potraktować jako pewien strumień wzajemnych interakcji. Można stwierdzić, że umiejętności to spoiwo łączące wiedzę teoretyczną z wiedzą praktyczną i organizacyjną. Wzajemne przenikanie się wiedz między sobą można określić mianem wiedzy zintegrowanej.

Posiadanie i umiejętne wykorzystanie wiedzy teoretycznej, wiedzy praktycznej czy wiedzy zintegrowanej daje pełne podstawy do generowania nowych zasobów organizacji. Jest to proces tworzenia nowego zasobu organizacji. Jakościowi, merytoryczni pracownicy i jakościowa organizacja tworzą silną podstawę do wykorzystywania wiedzy w procesie generowania zasobów organizacji.

5. Wykorzystanie synergiczności i synergii w kształtowaniu zasobów przedsiębiorstwa

Podmiot gospodarczy, aby móc zaspokajać bieżące i potencjalne potrzeby klientów, być dynamicznym uczestnikiem konkurencyjnego rynku powinien posiadać nie tylko zasoby, ale także umieć realizować proces synergiczności z zamierzeniem osiągnięcia pozytywnego efektu synergii. Synergiczność można zdefiniować jako proces współdziałania, współpracy ze sobą wszystkich elementów organizacji dla zapewnienia wyższej efektywności i skuteczności działania. Synergiczność i synergia powinny być względem siebie komplementarne, gdyż tylko w takich relacjach będą mogły przyczyniać się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Wiedza z synergią mają wiele wspólnego. Bez wiedzy proces synergii nie zachodzi.

R. W. Griffin stwierdza, że dobre stosunki interpersonalne w całej organizacji mogą być również źródłem synergii. Ludzie, którzy się nawzajem wspierają i którym dobrze się ze sobą pracuje, mogą zrobić dla organizacji znacznie więcej niż ci, którzy nie udzielają sobie wzajemnego wsparcia i ze sobą nie współpracują [Griffin, 2005, s. 440].

Bardzo ważne znaczenie w serze synergiczności organizacji ma menedżer. Powinien się on wszechstronnie orientować w czynnikach, jakie mogą mieć wpływ na

pozytywny efekt synergii. Można stwierdzić, że menedżer ma być mentorem realizacji synergiczności w organizacji. Menedżera mentora można przedstawić jako pozytywnego menedżera wiedzy.

Synergiczność i synergia nie mogą funkcjonować bez wiedzy, którą można określić jako źródło synergiczności. W tym przypadku pozytywny menedżer to menedżer koordynujący różne źródła wiedzy, mające w ostateczności wygenerować pozytywny efekt synergii.

Zasoby przedsiębiorstwa są powiązane z wiedzą, która wpisuje zasoby w problem synergiczności. Podejście komplementarne i synergiczne do zasobów daje pełne podstawy do mówienia o zasobach komplementarno-synergicznych. Można stwierdzić, że zasoby przyczyniające się do rozwoju przedsiębiorstwa muszą opierać się na komplementarności i synergiczności. Zasoby komplementarno-synergiczne to relacje istniejące między zasobami, które to relacje przyczyniają się do wzajemnego uzupełniania się zasobów i to, że współdziałanie kilku zasobów razem daje korzyści większe dla organizacji, niż każdy z zasobów by działał oddzielnie. Zasoby można postrzegać w kategorii relacji, czyli istniejące relacje przyczyniają się do tworzenia nowego, innego zasobu lub modyfikowania zasobów już istniejących w organizacji. Zasoby wprowadzają organizację na „drogę” dynamicznego spojrzenia na przedsiębiorstwo w zmiennym otoczeniu, zarówno z perspektywy operacyjnego jak i strategicznego rozwoju.

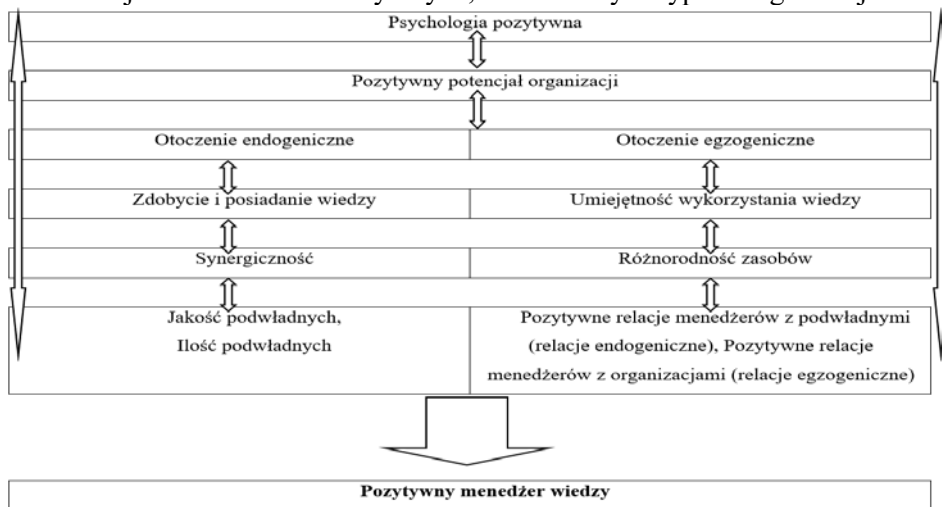
6. Pozytywny menedżer wiedzy – model koncepcyjny

Wiedza jest obecna w każdej sferze życia społeczno-gospodarczego [Leśniewski, 2015, s. 171-187]. Jest nierozzerwalnie związana z człowiekiem. Jedną z cech, która charakteryzuje pracowników jest to, że każdy z nich ma wiedzę na różnym poziomie. Menedżerowie i podwładni współdziałając ze sobą przyczyniają się do synergiczności i różnorodności zasobów organizacji. Trzeba posiadać na takim poziomie wiedzę, która umożliwi kadrze zarządzającej stworzenie koncepcji mechanizmu przyczyniającego się do generowania synergiczności i różnorodności zasobów. Każde przedsiębiorstwo ma zmierzać w kierunku bycia unikatowym i niepowtarzalnym na konkurencyjnym rynku. Wiedza stanowi o przejawie merytoryczności menedżerów jak i pracowników niższego szczebla.

Rozpatrując wiedzę z poziomu menedżera [McKeen i Staples, 2003, s. 21-41] można pokusić się o zdefiniowanie koncepcji pozytywnego menedżera wiedzy. Wspomniana koncepcja może być koncepcją materialną, ale także koncepcją niematerialną. Stwierdza się, że koncepcja pozytywnego menedżera wiedzy jawi się jako koncepcja dychotomiczna - ze względu na postać materialną i postać niematerialną

przybiera dwie skrajne postaci. Niezależnie od przyjętej koncepcji rolę przewodnią pozytywnego menedżera wiedzy ma być takie wykorzystanie przez niego wiedzy, która doprowadzi organizację do osiągnięcia korzyści płynących z rynku - jego przewag i szans.

Dla przykładu pozytywny menedżer wiedzy [Asllani i Luthans, 2003, s. 53-66] odpowiada w przedsiębiorstwie za transfer wiedzy na linii inkubator przedsiębiorczości (parki technologiczne, akademickie inkubatory przedsiębiorczości itp.) a przedsiębiorstwo. Menedżer w ten sposób przyczynia się do zbliżenia biznesu do nauki. Taka relacja może być oparta na korzyściach wzajemnych. Pozytywny menedżer wiedzy to nie tylko osoba pracująca w przedsiębiorstwie, ale także osoba pracująca na uczelniach wyższych bądź w innych organizacjach naukowych. Menedżer ten przygotowany jest także do partycypacji w kierowaniu uczelnią wyższą. Pozytywnego menedżera wiedzy można zdefiniować jako osobę merytoryczną umiejącą wykorzystać na różne sposoby posiadaną przez siebie wiedzę. Menedżer ten umie opracować koncepcję dokonania transferu wiedzy między różnymi organizacjami. Posiada pozytywny stosunek do ludzi i dostrzega zmiany zachodzące w otoczeniu. W gospodarce opartej na wiedzy zasadne jest rozpatrywanie takiej koncepcji menedżera w długoterminowej perspektywie rozwoju organizacji, zarówno w przedsiębiorstwach jak i na uczelniach wyższych, a także innych typach organizacji.



Legenda: Strzałki dwukierunkowe oznaczają, że wszystkie czynniki w modelu są komplementarno-synergiczne

Rys. 2. Pozytywny menedżer wiedzy - model koncepcyjny

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Leśniewski, 2016, s. 115-134; Leśniewski, 2016a, s. 166-175).

Pozytywnego menedżera wiedzy ma cechować pozytywne nastawienie do ludzi, sytuacji czy szeroko rozumianego otoczenia [Romańczuk, 2003, s. 141]. Zmiany winien postrzegać przez pryzmat pozytywnego myślenia. Musi być konsekwentny w swoim działaniu. Ma widzieć przed sobą możliwość rozwiązania każdego problemu, ma zachowywać się proaktywnie, podejmować różnego rodzaju inicjatywy. Zachowanie pozytywnego menedżera wiedzy ma wypływać z szeroko pojętego dobrostanu i pozytywnej percepcji zmian zachodzących w jego otoczeniu.

Na rys. 2 przedstawiono koncepcyjny model pozytywnego menedżera wiedzy. Punktem wyjścia kształtowania koncepcji pozytywnego menedżera wiedzy przedstawionej na rysunku 1 jest psychologia pozytywna. Wynika to z faktu, że pozytywne nastawienie do świata jest ważne w realizacji celów (każdy człowiek w swoim ostatecznym zachowaniu dąży do dobra, szczęścia itp.). Odpowiedzi na pytanie co zrobić, żeby być zadowolonym człowiekiem udziela psychologia pozytywna, która zwraca uwagę na mocne strony jednostki, skupia się na tym, jak wywołać pozytywne emocje, jak wzmacniać zalety. Celem psychologii pozytywnej jest poprawa dobrostanu każdego człowieka niezależnie od przynależnych mu cech [Gulla i Tucholska, 2007, s. 134].

To co jest dobre, pozytywne zaczęło przenikać do różnych organizacji. Przyczyniło się to do powstania koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO) [Zbierowski, 2012; Glińska-Neweś, 2010, s. 37-52; Haffer, 2010, s. 159-213]. Znaczenie pozytywnych zjawisk w kształtowaniu sukcesu organizacji wynika z faktu, że sprzyjają one rozwijaniu potencjału pracowników, wzbogacają ich indywidualne możliwości, poszerzają horyzonty wiedzy, stwarzają poczucie pewności siebie, a także pozwalają na kreowanie nowatorskich rozwiązań i osiąganie ponadprzeciętnych rezultatów (indywidualnie i zespołowo). Procesy twórcze w organizacji są bowiem uwarunkowane doświadczaniem przez pracowników pozytywnych emocji, które stymulują i motywują do poszukiwania doskonałości, sprzyjają dążeniu do ponadprzeciętnych wyników oraz umożliwiają poszerzanie horyzontów myślenia i twórcze eksperymentowanie. Wzbogacanie wiedzy wyraża się poprzez pozytywne nastawienie do zachodzących zmian. Pozytywny potencjał kształtuje zachowania proaktywne pracowników. Osiąganie ponadprzeciętnych rezultatów pracy przyczynia się do realizacji osobistych celów i aspiracji pracowników, jednocześnie stając się katalizatorem rozwoju całej organizacji [Roberts, 2007, s. 29-45]. W efekcie w organizacji powstaje tzw. „pozytywna spirala”: pozytywne emocje sprzyjają odczuwaniu przez pracowników pozytywnej energii, która przekłada się na zaangażowanie zwiększające efektywność całej organizacji, a to z kolei wzmaga odczuwanie pozytywnych i dobrych emocji przez pracowników [Fredrickson, 2003, s. 163-173].

Pozytywny menedżer wiedzy wykorzystuje posiadaną wiedzę dla uruchomienia pozytywnych relacji [Perechuda, 2005, s. 9-15]. Pozytywny menedżer wiedzy odczuwa szczególną odpowiedzialność za zmiany zachodzące w organizacji. Model pozytywnego menedżera wiedzy jaki przedstawiono na rys. 1 stanowi indywidualną interpretację i podejście autora. Model ten ma być w pełni dopasowany do warunków funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Wzajemne przenikanie się potencjału wewnętrznego z otoczeniem stanowi istotę prezentowanego modelu. Wiedza, aby mogła przynosić efekty dla organizacji powinna stanowić jej komponent. Każda organizacja powinna też mieć umiejętność wykorzystywania wiedzy [Krogh, 1998, s. 133-153]. Wiedza i umiejętność to typowy przykład komplementarności i synergiczności. W organizacji menedżer odpowiada za istnienie synergiczności oraz generowanie różnorodnych zasobów, które mogą wzbogacać wartość organizacji oraz wzmacniać w działaniach rynkowych. W różnorodności zasobów można upatrywać wielu możliwości.

Kolejnym elementem powyższego modelu są podwładni. Autor modelu jest zwolennikiem jakościowego spojrzenia na podwładnych, wychodząc z założenia, że nie ich potencjał odgrywa ogromną rolę. W budowaniu relacji pomiędzy menedżerem a podwładnym ważny jest również zasób ilościowy. Pozytywny menedżer wiedzy ukierunkowuje się na potrzeby podwładnego, podwładny natomiast ma możliwość dostrzeżenia potencjału menedżera. Wszystkie przedstawione powyżej czynniki stanowią koncepcję modelu pozytywnego menedżera wiedzy postrzeganego w kategoriach koncepcji materialnej i koncepcji niematerialnej. Zarówno jedna jak i druga koncepcja są podstawą modelu pozytywnego menedżera wiedzy.

Podsumowanie

Zasoby odgrywają pryncypialną rolę w kształtowaniu szeroko pojętego rozwoju organizacji, kształtują jej konkurencyjność, która z kolei przyczynia się do tworzenia przewag rynkowych przedsiębiorstw. Zasoby, aby mogły istnieć w organizacji muszą posiadać określone atrybuty. Jednymi z najważniejszych są pozytywni menedżerowie wiedzy, ale także synergiczność i różnorodność zasobów [Bratnicki, 2001, s. 3-13].

Jednostką generującą wiedzę, zapewniającą jej synergiczność i różnorodność jest menedżer postrzeganej w kategoriach osoby będącej źródłem pozytywnego podejścia do zarządzania organizacją [Dobija, 2003, s. 285]. W procesie zarządzania menedżer z podwładnymi tworzy sieci relacji o różnym charakterze [Glinka, 2008, s. 100-106]. Pozytywny menedżer wiedzy ma świadomość możliwości wykorzysta-

nia posiadanej wiedzy do realizacji zamierzonych celów. Pozytywny menedżer wiedzy jest ważnym źródłem pozytywnej energii, która umożliwi implikację kolejnych działań w organizacji.

Problem zachowania synergiczności i różnorodności zasobów stanowi wyzwanie dla pozytywnego menedżera wiedzy, który w oparciu o nie będzie umieć realizować procesy w organizacji, doprowadzając do wygenerowania nowego zasobu/zasobów. Wiedza w organizacji może przyjmować różne postaci, w zależności od różnorodności pracowników. Pozytywny menedżer wiedzy stymuluje zmiany jakie zachodzą w przedsiębiorstwie uwzględniając również uwarunkowania zewnętrzne wpływające na organizację. Konceptyjny model pozytywnego menedżera wiedzy jest autorską interpretacją autora, przyjmującą za punkt wyjścia nie tylko zmienne otoczenie, ale także zmienność organizacji.

Przyjęte w niniejszym opracowaniu trzy hipotezy badawcze, zostały zweryfikowane pozytywnie, tj.:

Hipoteza 1: pozytywny menedżer wiedzy jest kreatorem synergiczności i różnorodności zasobów przedsiębiorstwa.

Hipoteza 2: merytoryczność pozytywnego menedżera wiedzy jest kreowana poprzez wiedzę i umiejętność wykorzystania tej wiedzy.

Hipoteza 3: koncepcja pozytywnego menedżera wiedzy odpowiada zasobowej koncepcji materialnej i koncepcji niematerialnej.

Pozytywny menedżer wiedzy to koncepcja, która powinna być rozwijana w każdej organizacji. Stanowi ważne zagadnienie w naukach o zarządzaniu. Pewnym dopełnieniem mogą tu być słowa Leonardo da Vinci, który powiedział, że „nasza wiedza ma początek w tym, co czujemy”.

Literatura

1. Asllani A., Luthans F. (2003), *What knowledge managers really do: an empirical and comparative analysis*, Journal of Knowledge Management 3, pp. 53-66
2. Baran M., (red.), (2015), *Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej. Wybrane uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
3. Bratnicki M. (2001), *Przedsiębiorczość i dynamika organizacji*, Organizacja i Kierowanie 2, s. 3-13
4. Covey S., R. (2017), *7 nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań, 363. s.
5. Cyfert Sz. (2006), *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań, 203 s.
6. Drucker P. (1994), *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków

7. Dobija D. (2003), *Metodyka szacowania wiedzy*, w: Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa
8. Ejdyś J, Ustinovicjus L, Stankevičienė J. (2015), *Innovative application of contemporary management methods in a knowledge-based economy - interdisciplinarity in science*, *Journal of Business Economics and Management* 16 (1), pp. 261–274
9. Fredrickson B. L. (2003), *Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations*, w: Cameron K. S., Dutton J. E., Quinn R. E. (red.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, pp. 163-175
10. Glinka B. (2008), *Delegowanie uprawnień jako czynnik rozwoju małych przedsiębiorstw*, *Master of Business Administration* 6, s. 100-106
11. Glińska-Neweś A. (2010), *Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, w: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, s. 37-52
12. Griffin R., W. (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
13. Gulla B., Tucholska K. (2007), *Psychologia pozytywna: Cele naukowo-badawcze i aplikacyjne oraz sposób ich realizacji*, w: Francuz P., Otrębski W., (red.), *Studia z psychologii w KUL* 14, s. 133-152
14. Haffer R. (2010), *Relacje pomiędzy komponentami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań Pozytywnego Potencjału Organizacji*, w: Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, s. 159-213
15. Jeszka A. M. (2013), *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, *Organizacja i Kierowanie* 5, s. 31-39
16. Juchnowicz M. (2009), *Kultura zaufania wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*, w: Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, s. 173-182
17. Krogh G. (1998), *Care in Knowledge creation*, *California Management Review* 40, pp. 133-153
18. Kozina A. (2014), *Koncepcja dwuwymiarowej oceny kompetencji negocjacyjnych*, *Organizacja i Kierowanie* 3, s. 69-81
19. Kuciński K. (2010), *Metodologia nauk ekonomicznych: dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa, 240 s.
20. Leśniewski M. A. (2013), *Ekorozwojowe źródła konkurencyjności gmin w Polsce*, Ce-DeWu, Warszawa, 193. s.

21. Leśniewski M. A. (2014), *Konkurencyjność zasobowa przedsiębiorstw*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 4, s. 57-68
22. Leśniewski M. A. (2015), *Wiedza w strategiach zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie wiedzą. Studium teoretyczne*, w: Jaskiernia J., Kubicki R. (red.), *Ekonomia, zarządzanie i rozwój regionalny. Pomiedzy światem polityki a życiem naukowym. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Wojciechowi Saletrze*, tom III, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce, s. 171-187
23. Leśniewski M. A. (2016), *The role of a manager in shaping behavioural cultural competitive advantage of the enterprises*, *Jagiellonian Journal of Management* 2 (2), pp. 115-134
24. Leśniewski M. A. (2016a), *The Cultural competitiveness of Enterprises in the Positive Potential of the Organization, the synergetic-complementary system of business entities*, w: Urednik Dr.h.c. JUDr. Ing. Vlastimil Vicen, Srpsko Razvojno Udruženje, *Međunarodni naučni zbornik Pravo Ekonomija Menadžment I*, Bački Petrovac, Serbija, pp. 166-175
25. McKeen J. D., Staples D.S. (2003), *Knowledge managers: Who they are and what they do*, w: Holsapple C. W. (red.), *Handbook on knowledge management band 1*, Springer Verlag, Berlin
26. Moczydłowska J. M. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 262 s.
27. Moczydłowska J. M. (2014), *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa, 182 s.
28. Mięka B., Pietruszka-Ortyl A. (2007), *Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej* 747, s 49-73
29. Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa, 303 s.
30. Perechuda K. (2005), *Pracownicy wiedzy jako kreatorzy sieciowych potencjałów*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 5, s. 9-15
31. Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, PWE, Warszawa, 480 s.
32. Płoszajski P. (2000), *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*, w: Grudzewski W. M., Hejduk I., (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa
33. Roberts L. M. (2007), *From Proving to Becoming: How Positive Relationships Create a Context for Self-Discovery and Self-Actualization*, w: Dutton J. E., Ragins B. R. (red.), *Exploring Positive Relationships At Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Laurence Erlbaum Associates, Mahwah, pp. 23-31

34. Romanowska M. (2001), *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: Borowiecki R. (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa
35. Romańczuk A. (2003), *Praktyka zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: Wawrzyński B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa
36. Rzepka A. (2015), *The knowledge-based economy, international trade and FDI as the main trends in contemporary processes of globalization: the case of Poland*, *International Journal of Arts and Sciences* 3, pp. 121 – 132
37. Saunders M., Lewis P., Thornhill A. (2009), *Research methods for business students*, Financial Times Prentice Hall, Harlow
38. Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa, 335. s.
39. Skowronek-Mielczarek A. (2012), *Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów* 121, s. 127-143
40. Stankiewicz M., J. (2006), *Próba modelowania procesów zarządzania konkurencyjnym potencjałem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, w: Stankiewicz M. J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, s. 335-372
41. Wachowiak P. (2002), *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa, 203 s.
42. Wojtczuk-Turek A. (2008), *Kompetencje twórcze jako istotny składnik kapitału innowacyjnego przedsiębiorstw*, w: Witkowski S. A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa
43. Zbierowski P. (2012), *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, 290 s.

Positive knowledge manager as the decision-maker of stimulating the development of the enterprise's resources

Abstract

The managers and subordinates are to contribute to building positive potential of an organisation which is an indicator of the future of the economic operator's development, including other organisations. One of the distinguishing features of managers and subordinates is the knowledge they possess and the skills of using this knowledge. The aim of the study is to present the problem of positive knowledge manager as a decision-maker of stimulating

the development of enterprise's resources along with the presentation of an authorial concept of a model of a positive knowledge manager. The following research hypotheses were assumed in this study: Research hypothesis 1: positive knowledge manager is the creator of synergism and variety of enterprise's resources. Research hypothesis 2: the substance of a positive knowledge manager is created through the knowledge and the skill of using it. Research hypothesis 3: a positive knowledge manager may manifest himself in the form of material and immaterial concept. The study is of theoretical-conceptual nature and was created using the method of interpretation of the literature.

Keywords

positive knowledge manager, qualitative and quantitative resources, synergy, synergism, diversity, positive psychology, positive potential of an organization,