



STRUKTURA PROCESU DECYZYJNEGO WYBORU MENEDŻERA WIEDZY

Rafał Niedbał, Artur Wrzałik, Adam Sokołowski

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule przybliżono specyfikę stanowiska menedżera wiedzy. Zwrócono uwagę na znaczenie zadań, odpowiedzialności i obowiązków, jakie wiążą się z pracą na tym stanowisku. Zaproponowano strukturę procesu decyzyjnego wyboru menedżera wiedzy dla przedsiębiorstw zajmujących się zarządzaniem usługami IT.

Słowa kluczowe: menedżer wiedzy, struktura decyzyjna, AHP

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.13

Wprowadzenie

Menedżer w swej codziennej pracy spotyka się często z problemem nadmiaru informacji i konieczności jej filtrowania. Zmieniają się również formy reprezentacji informacji w systemie informatycznym i zarządzania informacją z zastosowaniem coraz to nowszych wersji oprogramowania. Podejmuje się również próby opisu wiedzy i jej reprezentacji formalnej, czyli poddającej się przetwarzaniu komputerowemu. Taki stan rzeczy powoduje, że menedżer, zwłaszcza pracujący w przedsiębiorstwie z branży zarządzania usługami IT, powinien wypełniać klasyczne, znane w literaturze przedmiotu role, ale również realizować szereg zadań, obowiązków i ponosić liczne odpowiedzialności. Rozwój informatyki, a w szczególności sukcesywna cyfryzacja procesów związanych z zarządzaniem informacją i wiedzą, implikuje konieczność posiadania przez menedżera dodatkowych, zaawansowanych umiejętności i kwalifikacji. Tym samym również pracodawca ma większą trudność w doborze odpowiedniej osoby na tak specyficzne i wymagające stanowisko, jakim jest menedżer wiedzy.

Uwzględniając powyższe spostrzeżenia, celem artykułu jest zaproponowanie hierarchicznej struktury decyzyjnej (modelu decyzyjnego) wspomagającej wybór pracownika na stanowisko menedżera wiedzy w przedsiębiorstwach zajmujących się zarządzaniem usługami IT. Opracowany model stanowi wynik analizy literaturowej połączony z informacjami pozyskanymi od ekspertów dziedzinowych z zakresu rekrutacji i selekcji personelu.

Menedżer wiedzy

Menedżer wiedzy (ang. *Knowledge Manager*) jest ogólnym określeniem osoby pracującej w przedsiębiorstwie jako dyrektor wykonawczy, który współpracuje z dyrektorem do spraw zarządzania wiedzą (ang. CKO¹) przy wdrażaniu w przedsiębiorstwie inicjatywy zarządzania wiedzą – w formie systemu zarządzania wiedzą. Przykłady projektów podejmowanych przez menedżerów wiedzy obejmują m.in.: opracowanie strategii wdrożenia zarządzania wiedzą i zarządzania zmianami, analizę sieci społecznościowych (Frost 2015). Podobną opinię wyraża S.N. Kan, zdaniem którego projekty związane z opracowaniem systemu zarządzania wiedzą podejmowane przez menedżerów wiedzy obejmują zazwyczaj strategię zarządzania wiedzą i zmianami, budowę taksonomii, audyt wiedzy, analizę sieci społecznościowych i archetypy kulturowe (Kan 2006).

Natomiast S. Lachiewicz utożsamia menedżera wiedzy ze wspomnianym wcześniej menedżerem do spraw zarządzania wiedzą (CKO). Jego zdaniem menedżer wiedzy to osoba, która zajmuje się kształtowaniem zasobów wiedzy przedsiębiorstwa oraz obszarów kompetencji personelu, koordynacją tych obszarów w przedsiębiorstwie, nawiązywaniem kontaktów i szukaniem nowych możliwości rozwoju firmy i jej personelu oraz kontrolowaniem tych obszarów i kierunków wzrostu wiedzy (Lachiewicz 2007, s. 162).

D. Blumenthal wyraża pogląd, iż „nikt nie chce myśleć o zarządzaniu wiedzą, ale każdy tego potrzebuje” (Blumenthal 2015). Podstawowe elementy, które przedsiębiorstwo lub organizacja powinna uwzględnić w ramach konstrukcji własnego systemu zarządzania wiedzą to (Blumenthal 2015):

- ustanowienie architektury informacji dla wielu grup użytkowników, poziomów uprawnień i środowisk dzielenia się wiedzą;
- utrzymywanie architektury, dodawanie i usuwanie osób z grup użytkowników;
- lokalizowanie i archiwizowanie wiedzy instytucjonalnej;
- stworzenie taksonomii, systemów przepływu pracy, systemów zatwierdzania, aby wiedzieć, które dokumenty są zatwierdzone do wydania i do których odbiorców są one adresowane;
- zapewnienie zgodności z wymaganiami dotyczącymi raportowania;
- zapewnienie, aby każdy pracownik mógł szybko znaleźć potrzebne informacje oraz zapewnienie, by najnowsza wersja była dostępna on-line;
- kontrolowanie wersji dokumentów, informacji;
- aktualizacja środowiska współpracy w miarę pojawiania się nowych technologii w sieci Internet;
- odkrywanie efektywnych, nowych technologii i włączanie ich tam, gdzie jest to użyteczne z praktycznego punktu widzenia;

¹ CKO (ang. *Chief Knowledge Officer*) / CLO (ang. *Chief Learning Officer*): jest to najwyższe stanowisko w obszarze zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Osoba pracująca na stanowisku CKO lub CLO odpowiada za ogólną strategię, planowanie i realizację zarządzania wiedzą. Pracownik CKO lub CLO jest odpowiedzialny m.in. za: formułowanie strategii zarządzania wiedzą, obsługę operacji zarządzania wiedzą, zarządzanie personelem z obszaru zarządzania wiedzą.

- edukacja użytkowników w zakresie korzystania z bardziej zaawansowanych funkcji związanych z platformami współpracy, np. mapowanie dysku, tworzenie rozwiązań przepływu pracy itp.

W opracowaniu pt. *Menedżer wiedzy a systemy wspomagania decyzji* autorzy podjęli próbę zdefiniowania subkompetencji decyzyjnych menedżera ds. wiedzy w organizacji, określonego mianem menedżera wiedzy. Jest to osoba o pełnej autonomii w strukturze organizacyjnej, odpowiedzialna za zintegrowane zarządzanie (planowanie, kreowanie, adaptację, koordynację, implementację i kontrolowanie) wartością intelektualną organizacji, w ujęciu przedmiotowym jej działalności i podmiotowym jej otoczenia PEST (ang. *Political, Economic, Social, Technological*) (Kuceba, Jędrzejczyk, Sroka 2010, s. 60).

Menedżerowie wiedzy mają szczególne zadania wobec pracowników, powinni m.in. (Janowska 2010, s. 196):

- traktować pracowników jako aktywa firmy o znaczeniu strategicznym;
- włączyć ich w proces decyzyjny dotyczący rozwoju firmy;
- stosować zróżnicowany system wynagradzania materialnego i niematerialnego;
- uwzględniać w zarządzaniu pracownikami kontekst kulturowy organizacji (wewnętrzne normy, zwyczaje, poglądy i przekonania);
- zwracać uwagę na etyczne aspekty pracy i społecznie odpowiedzialny wizerunek firm.

Menedżerowie wiedzy to pracownicy, do których należy zdobywanie i dzielenie się wiedzą tak, aby każdy pracownik, w każdym miejscu i w każdej chwili, miał dostęp do kapitału wiedzy organizacyjnej i mógł ją wykorzystać w swojej pracy. To na tych pracownikach spoczywa obowiązek budowania i wdrażania systemu zarządzania wiedzą (Białasiewicz 2011, s. 21).

Role i umiejętności menedżera w świetle zarządzania wiedzą

R.W. Griffin wyróżnia trzy kategorie ról menedżera, które powinien realizować, zarządzając przedsiębiorstwem (Griffin 2004, s. 17-19):

- interpersonalne (role kierownicze reprezentanta, przywódcy i łącznika, które przewidują kontakty z innymi ludźmi);
- informacyjne (role menedżera jako obserwatora, propagatora informacji i rzecznika, które wymagają przetwarzania informacji);
- decyzyjne (role menedżera jako przedsiębiorcy, przeciwdziałającego zakłóceniom, dysponenta zasobów i negocjatora; przede wszystkim odnoszą się one do decyzji, które trzeba podjąć).

Sumarycznie, z każdej z ww. kategorii, tworzy to liczbę dziesięciu ról menedżera.

L. Kiełtyka zwraca uwagę na fakt, iż poszczególne role menedżera są ze sobą nierozzerwalnie powiązane, a menedżer przede wszystkim musi być zdolny do auto-refleksji. Podkreśla również, że nie można arbitralnie rozbić obowiązków menedżera w organizacji na role zewnętrzne i wewnętrzne, gdyż prowadzi to do zarządzania nieefektywnego (Kiełtyka 2016, s. 5).

Menedżer oprócz wypełniania poszczególnych ról musi posiadać określone kwalifikacje, a w szczególności umiejętności, które w ogólnym ujęciu można przedstawić następująco (Griffin 2004, s. 19-22):

- techniczne (umiejętności niezbędne do wykonywania lub zrozumienia zadań związanych z daną organizacją);
- interpersonalne (umiejętności nawiązywania kontaktu, rozumienia i motywowania zarówno jednostek, jak i grup);
- koncepcyjne (umiejętności zależne od zdolności do myślenia abstrakcyjnego);
- diagnostyczne (umiejętności umożliwiające menedżerowi zaprojektowanie właściwszej reakcji w danej sytuacji);
- komunikacyjne (zdolność menedżera do skutecznego przekazywania innym pomysłów i informacji oraz do ich skutecznego przyjmowania od innych);
- decyzyjne (zdolność menedżera do poprawnego rozpoznania i zdefiniowania problemów i możliwości, a następnie do wyboru odpowiedniego trybu działania w celu rozwiązywania problemów i pełnego wykorzystania możliwości);
- gospodarowania czasem (zdolność menedżera do ustalania priorytetów w pracy, do sprawnej pracy i właściwego delegowania uprawnień i zadań).

Jako praktyczny przykład możliwości odniesienia prezentowanej problematyki do praktyki biznesu w dalszej części niniejszego opracowania zaproponowano model hierarchiczny (strukturę decyzyjną) dedykowany przedsiębiorstwom zajmującym się zarządzaniem usługami IT. Wybór branży wynikał przede wszystkim ze znaczenia roli menedżera wiedzy w sektorze IT oraz potencjału samego sektora. Warto podkreślić, że w Polsce jest ponad 8,5 tys. przedsiębiorstw działających na rynku IT, które tworzą ok. 430 tys. miejsc pracy ([http://internacjonalizacja.pl/...](http://internacjonalizacja.pl/)). Dynamika omawianego sektora potwierdzana jest poprzez wartość generowanej produkcji, która wzrosła o 20,57% na przestrzeni lat 2010-2016. Jednocześnie udział branży IT w PKB Polski jest wciąż relatywnie niski, co stanowi o jego dużym potencjale do zagospodarowania. W tym kontekście wskazuje się na następujące segmenty o najwyższej prognozowanej dynamice wzrostu, w których Polska ma szanse osiągnąć specjalizację ([https://www.mpit.gov.pl/...](https://www.mpit.gov.pl/)):

- produkcja samochodów hybrydowych,
- inteligentny transport,
- branża gier,
- Internet rzeczy,
- telemedycyna,
- sprzęt medyczny.

W toku analizy podjętego problemu nawiązano współpracę z czterema menedżerami ds. rekrutacji i selekcji personelu zatrudnionymi w dużych przedsiębiorstwach sektora IT, od których (poprzez kwestionariusz ankietowy i kwestionariusz wywiadu bezpośredniego) pozyskano informacje na temat zadań i odpowiedzialności menedżera wiedzy w przedsiębiorstwie branży IT. Uzupełnione zostały one informacjami pochodzącymi ze specjalistycznej literatury. W tym sektorze menedżer wykonuje wiele zadań i ma szereg odpowiedzialności. Zestawiono je w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Zadania i odpowiedzialności menedżera wiedzy w przedsiębiorstwie branży IT

ZADANIA	ODPOWIEDZIALNOŚCI
Tworzenie i aktualizowanie planu wiedzy	Plan wiedzy
Analiza prośby o informacje	Harmonogram rozpowszechniania wiedzy i subskrypcja
Rozpowszechnianie wiedzy	
Zarządzanie subskrypcjami wiedzy	
Planowanie harmonogramu rozpowszechniania wiedzy	
Określenie wymagań procesowych	Zasoby wiedzy
Określenie procedur procesowych	
Określenie relacji między procesami	
Identyfikacja potrzeb zarządzania wiedzą	
Identyfikacja ról i obowiązków	
Zapisywanie i wykonywanie działań	
Przegląd aktualnych możliwości zarządzania wiedzą	
Informowanie o dostępności wiedzy	Elementy wiedzy
Identyfikacja rekordów zainteresowania	
Polecanie inicjatyw	
Badanie trendów i najlepszych praktyk	
Przegląd postępu	
Skanowanie statusu rekordów	
Weryfikacja bieżącego statusu	Wiedza
Przypisanie odpowiedzialności procesowej do organizacji	
Tworzenie propozycji projektów	
Odnutowywanie podejmowanych działań	
Pakiet wiedzy i harmonogram	
Przeprowadzanie analizy luk wiedzy	Źródła i kategorie wiedzy
Komunikacja z interesariuszami	
Przegląd istniejącej dokumentacji	
Przegląd kierunków rozwoju IT	Kolejka żądań dostępu do wiedzy
Przegląd zapytań o wiedzę	
Odrzucanie żądań	Ewaluacja zarządzania wiedzą
Ocena wykonania procesu	
Ocena struktury procesu	
Realizacja audytu	
Gromadzenie wyników oceny	
Dokonywanie kompletnej oceny	
Dokonywanie pomiarów i kontroli	
Tworzenie pomiarów procesowych	
Gromadzenie opinii	Raporty wiedzy
Tworzenie raportów	
Tworzenie i upowszechnianie raportów	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([https://www.visioline.ee/...](https://www.visioline.ee/)).

Do obowiązków menedżera wiedzy w przedsiębiorstwie zajmującym się zarządzaniem usługami IT zalicza się ([https://www.visioline.ee/...](https://www.visioline.ee/)):

- koordynowanie codzienną realizacją procesu zarządzania wiedzą,
- identyfikowanie i wdrażanie zmian w procesie zarządzania wiedzą,
- identyfikowanie wyjątków i odchyłeń, a także zarządzanie tymi sytuacjami,
- informowanie o nowych i zmienionych politykach,
- zapewnienie przestrzegania norm i procedur,
- ułatwianie zaangażowania i alokacji zasobów,
- identyfikowanie i wdrażanie procesów usprawniania zarządzania wiedzą,
- tworzenie, analiza i dystrybucja raportów procesowych,
- komunikowanie się z klientami i dostawcami usług,
- postępowanie według zdefiniowanej ścieżki eskalacji, a w razie potrzeby – zgodnie ze ścieżką określoną w polityce eskalacji,
- powiadomienie uczestników procesu o nieprzestrzeganiu standardów i procedur,
- przeprowadzanie codziennej administracji procesami zarządzania wiedzą,
- zapewnienie kompletności i integralności zebranych informacji w celu prowadzenia codziennych operacji,
- ustanowienie pomiarów i celów poprawy efektywności i wydajności procesu zarządzania wiedzą,
- odpowiedzialność za ocenę wydajności procesu zarządzania wiedzą,
- pomoc w kontrolowaniu procesu zarządzania wiedzą pod kątem zgodności z udokumentowanymi procedurami,
- definiowanie tych części struktury zarządzania wiedzą, które nie zostały wcześniej określone.

W świetle tak sformułowanych zadań, odpowiedzialności i obowiązków, jakie stawiane są przed menedżerem wiedzy w przedsiębiorstwie z sektora IT, niezmiernie ważne jest obsadzenie tego stanowiska odpowiednim pracownikiem. Warto podkreślić, że wybór właściwego kandydata na stanowisko menedżera jest działaniem istotnym z punktu widzenia funkcjonowania każdej organizacji. Szczególnego znaczenia przesłanka ta nabiera w przypadku przedsiębiorstwa zajmującego się zarządzaniem usługami IT. Z uwagi na szybkość podejmowania decyzji, trafność delegowania obowiązków czy czas reakcji na niepożądane zdarzenia obsadzanie stanowisk menedżerskich w przedsiębiorstwach branży IT osobami cechującymi się odpowiednimi kompetencjami jest zadaniem kluczowym z punktu widzenia realizacji strategicznych celów.

W toku analizy podjętej problematyki zdecydowano się zaproponować model, który stanowić może podstawę wyboru odpowiedniego kandydata na prezentowane stanowisko pracy. Do opracowania modelu wykorzystano założenia wielokryterialnej metody wspomagania decyzji AHP (ang. *Analytic Hierarchy Process*).

Struktura decyzyjna

Dobór personelu na stanowiska menedżerskie stanowi wielokryterialny problem decyzyjny. W tym kontekście, decydując się na zastosowanie narzędzi optymalizacji wielokryterialnej, należy mieć na uwadze fakt, że specyfika stanowisk menedżerskich wymaga oceny zarówno kryteriów ilościowych, jak i jakościowych. Rozwiązaniem, które pozwala na zestawienie ze sobą w jednym modelu decyzyjnym kryteriów kwalitatywnych i kwantytatywnych, jest opracowana w 1970 roku przez T.L. Saaty metoda AHP. Cechuje się ona dekompozycją procesu decyzyjnego w ramach określonego zbioru wariantów, a następnie utworzeniem ich rankingu. Proces tworzenia struktury hierarchicznej w ramach metody AHP wymaga zdefiniowania celu, kryteriów i wariantów decyzyjnych. Złożoność analizowanych problemów zazwyczaj determinuje konieczność sformułowania subkryteriów określonych w ramach poszczególnych kryteriów. Struktura decyzyjna ma zatem postać hierarchii dominacji, w której poszczególne elementy szeregowane są od tych najbardziej ogólnych do tych najbardziej szczegółowych. Stosuje się przy tym zasadę, że większy stopień ogólności decyduje o wyższym miejscu w hierarchii. Taka budowa umożliwia ocenę wpływu elementów położonych niżej w hierarchii na elementy zlokalizowane na wyższym poziomie. Siła tego wpływu określana jest poprzez przeprowadzenie porównań parami elementów znajdujących się na niższym poziomie struktury w odniesieniu do ich elementu macierzystego (Prusak, Stefanów 2014, s. 41). Porównanie parami realizowane jest z wykorzystaniem dwubiegunowej skali liczbowej. Pozwala ono na określenie stopnia przewagi jednego z porównywanych elementów w stosunku do drugiego elementu wchodzącego w skład danej pary (Wrzałik, Niedbał, Sokołowski 2015, s. 207). Porównywane ze sobą elementy mogą mieć jednakowe znaczenie (wartość 1), jeden z nich może mieć niewielką przewagę (wartość 3), silną przewagę (wartość 5), bardzo silną przewagę (wartość 7) lub całkowitą przewagę (wartość 9).

Przeprowadzenie poszczególnych porównań parami stanowi podstawę do utworzenia z uzyskanych wyników macierzy kwadratowej o wymiarze $n \times n$, gdzie n oznacza ilość porównywanych elementów. Zestawienie macierzowe pozwala na wyznaczenie współczynników wagowych (w przedziale od 0 do 1), prezentujących znaczenie danych elementów. Im większa wartość współczynnika wagowego, tym większy jest wpływ elementu, którego on dotyczy, na dane kryterium. W toku kolejnych obliczeń wyznacza się wektor względnych wartości współczynników wagowych.

Bardzo ważnym elementem metody AHP jest kontrola poprawności uzyskanych wyników porównań parami. Przeprowadza się ją dla każdej macierzy porównań parami za pomocą współczynnika zgodności (ang. *Consistency Ratio* – CR), który służy do wykrywania ewentualnych wewnętrznych sprzeczności zaistniałych podczas przeprowadzania porównań parami. Jego wartość nie powinna być wyższa niż 0,1. Przekroczenie tego poziomu świadczy o niskiej jakości macierzy i może w istotny sposób przyczynić się do wypaczenia wyniku i podjęcia złej decyzji. Należy zaznaczyć, że dążenie do uzyskania jak najniższej wartości współczynnika zgodności nie powinno być celem samym w sobie i bardzo często wystarczy tylko nieprzekraczanie granicznej wartości. Wśród najbardziej popularnych powodów

wysokiej wartości współczynnika zgodności wymienia się przede wszystkim (Prusak, Stefanów 2014, s. 159):

- niekompetencję ekspertów,
- niską koncentrację podczas przeprowadzania porównań parami,
- redundancję informacji,
- błędną strukturę hierarchiczną,
- specyfikę analizowanego problemu.

Jeżeli problem wysokiej wartości współczynnika zgodności jest trudny do wyeliminowania, należy wówczas przeanalizować model hierarchiczny, który w swojej strukturze może być obciążony błędną konstrukcją.

Określenie poprawności uzyskanych wyników wiąże się także z przeprowadzeniem analizy wrażliwości, określającej wpływ zmiany danej wartości macierzy porównań parami na wynik końcowy. Analiza wrażliwości powinna być realizowana zwłaszcza wtedy, gdy wyniki końcowe są do siebie przybliżone.

W ramach budowy struktury hierarchicznej wyboru menedżera wiedzy w przedsiębiorstwie zajmującym się zarządzaniem usługami IT przeprowadzono dekompozycję problemu decyzyjnego, która pozwoliła na wyodrębnienie trzech grup kryteriów (uwzględniających sygnalizowane wcześniej zadania, odpowiedzialności i obowiązki osoby na tym stanowisku pracy). W tym zestawie znalazły się kryteria: role, umiejętności i kwalifikacje, które zostały poszerzone o subkryteria. Grupę kryteriów związanych z rolami menedżerów wiedzy stanowią takie subkryteria jak: rola interpersonalna, rola informacyjna i rola decyzyjna. Do zestawu kryteriów odnoszących się do umiejętności zaliczono umiejętności: techniczne, koncepcyjne, diagnostyczne, planistyczne, komunikacyjne, ewaluacyjne oraz umiejętności zarządzania czasem. Z kolei uwzględnione w proponowanym modelu kryteria kwalifikacji obejmują: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, dyspozycyjność, mobilność, obsługę specjalistycznego oprogramowania, znajomość języków obcych. Struktura decyzyjna została przedstawiona w Tabeli 2.

Tabela 2. Struktura decyzyjna wyboru menedżera wiedzy

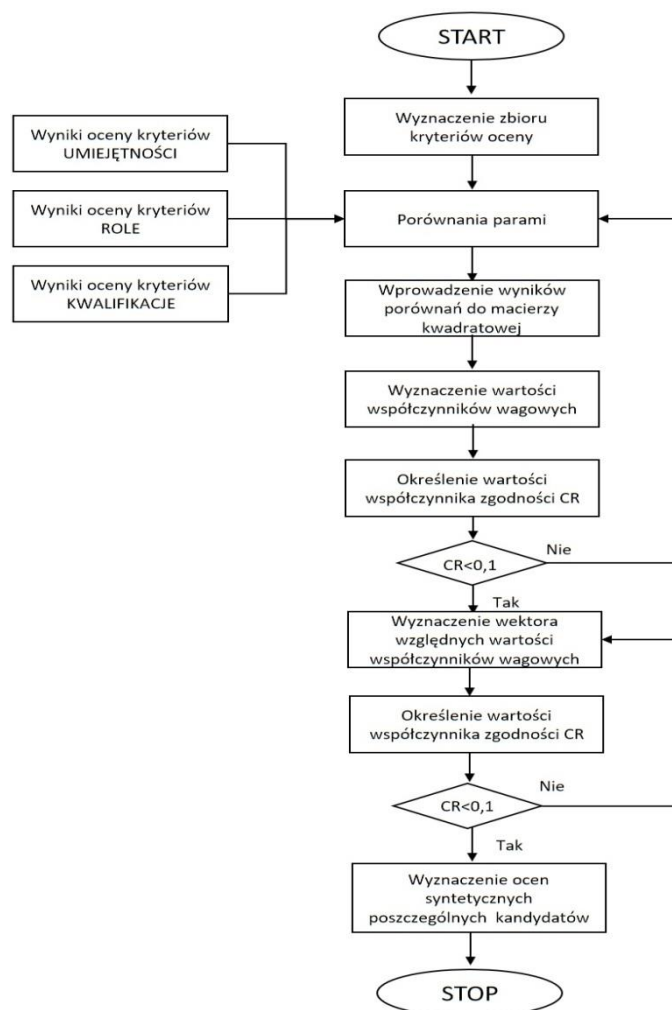
WYBÓR KANDYDATA NA STANOWISKO MENEDŻERA WIEDZY		
KRYTERIA		
ROLE	UMIEJĘTNOŚCI	KWALIFIKACJE
– interpersonalna – informacyjna – decyzyjna	– techniczne – koncepcyjne – diagnostyczne – planistyczne – komunikacyjne – ewaluacyjne – zarządzania czasem	– wykształcenie – doświadczenie zawodowe – dyspozycyjność – mobilność – obsługa specjalistycznego oprogramowania – znajomość języków obcych
WARIANTY DECYZYJNE		
Kandydat 1	Kandydat 2	Kandydat n

Źródło: Opracowanie własne

Warto zaznaczyć, że opracowana struktura została zbudowana z uwzględnieniem zasad konstruowania modeli odnoszących się do (Prusak, Stefanów 2014, s. 59-60):

- kompletności,
- nomenklatury,
- wykluczenia redundancji,
- hierarchizacji,
- niezależności,
- liczebności,
- homogeniczności.

W ramach prowadzonych rozważań nad problemem doboru personelu na stanowisko menedżera wiedzy w przedsiębiorstwie branży IT zaproponowano również algorytm postępowania w ramach implementacji metody AHP (*Rysunek 1*).



Rysunek 1. Algorytm doboru menedżera wiedzy

Źródło: Opracowanie własne

Zaprezentowany algorytm stanowi uniwersalny schemat postępowania i może być wykorzystany w procesie porównań parami oraz wyznaczania wartości współczynników wagowych zarówno w przypadku użycia klasycznych działań matematycznych, jak również specjalistycznego oprogramowania komputerowego.

Podsumowanie

W obecnych czasach, kiedy przedsiębiorstwa mają dostęp do tych samych technologii i narzędzi informatycznych, przewaga konkurencyjna budowana jest w dużej mierze w oparciu o zasoby niematerialne, takie jak informacje i wiedza. W tym kontekście coraz większego znaczenia nabiera stanowisko menedżera wiedzy, który odpowiedzialny jest za realizację procesu kształtowania zasobów wiedzy organizacji gospodarczej w ujęciu holistycznym. W związku z powyższym istotny staje się dobór odpowiedniego kandydata na omawiane stanowisko pracy. Proces pozyskiwania personelu jest w tym przypadku złożony przede wszystkim z uwagi na wielokryterialność podejmowanej decyzji. Zaproponowana w opracowaniu struktura procesu decyzyjnego bazuje na założeniach metody AHP, która – z uwagi na możliwość porównania ze sobą kryteriów kwantytatywnych i jakościwnych – stanowić może skuteczne narzędzie wspomagające proces doboru menedżera wiedzy. Przedstawiony model został zbudowany w odniesieniu do stanowiska pracy menedżera wiedzy w przedsiębiorstwach sektora IT. W tym miejscu warto zaznaczyć, że w toku analizy problemu zaproszeni do współpracy eksperci jednoznacznie stwierdzili, że oczekiwania stawiane przed menedżerem wiedzy są podobne w większości przedsiębiorstw, w których takie stanowisko pracy istnieje. Oczywiście różne branże charakteryzują się różnymi cechami zarządzanej wiedzy, różnym poziomem zapotrzebowania na nią czy też różnym zakresem delegowanych obowiązków w kontekście zarządzania wiedzą, niemniej zasadnicze wymagania, zadania i obowiązki spełniane przez menedżerów wiedzy są często niezależne od sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. W związku z powyższym można stwierdzić, że zaproponowana w opracowaniu struktura procesu decyzyjnego (model hierarchiczny) ma charakter relatywnie uniwersalny i przy niewielkiej modyfikacji można go stosować do wyboru menedżerów specjalizujących się w innych dziedzinach niż zarządzanie wiedzą.

Literatura

1. Białasiewicz M. (2011), *Rola i doskonalenie menedżerów w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 21.
2. Blumenthal D. (2015), *The 10 Essential Tasks of a Knowledge Manager*, <https://www.govexec.com/excellence/promising-practices/2015/05/10-essential-tasks-knowledge-manager/111601/> (dostęp: 14.05.2018).
3. Frost A. (2015), *Knowledge Management Positions and Roles*, <https://www.knowledge-management-tools.net/roles.html> (dostęp: 14.05.2018).
4. Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. <http://internacjonalizacja.pl/news/rozwoj-branzy-it-ict-w-polsce/> (dostęp: 18.08.2018).

6. <https://www.mpit.gov.pl/media/32954/InfPrasowaBranzaICTRaport.pdf> (dostęp: 20.08.2018).
7. https://www.visioline.ee/itup/itup/roles/knowledge_mgr_E6A41507.html (dostęp: 14.05.2018).
8. Janowska Z. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
9. Kan S.N. (2006), *A Career in Knowledge Management?*, http://knowledge.typepad.com/ikms_newsletter/2006/05/a_career_in_kno.html (dostęp: 14.05.2018).
10. Kiełtyka L. (2016), *Rola menedżera we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji”, nr 8.
11. Kucęba R., Jędrzejczyk W., Sroka M. (2010), *Menedżer wiedzy a systemy wspomagania decyzji*, [w:] Kiełtyka L. (red.), *Analiza i modelowanie procesów decyzyjnych menedżera z wykorzystaniem systemów rozmytych*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
12. Lachiewicz S. (2007), *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa.
13. Prusak A., Stefanów P. (2014), *AHP – analityczny proces hierarchiczny. Budowa i analiza modeli decyzyjnych krok po kroku*, C.H. Beck, Warszawa.
14. Wrzalik A., Niedbał R., Sokołowski A. (2015), *The Model of Managerial Decisions Support in the Proces of Choosing an Internet Shop Applications*, „Polish Journal of Management Studies”, Vol. 12, No. 2.

STRUCTURE OF THE DECISION-MAKING PROCESS FOR SELECTING A KNOWLEDGE MANAGER

Abstract: The paper presents the specificity of the position of a knowledge manager. The paper focusses on the importance of tasks, responsibilities and obligations that are associated with working in this position. The authors propose the structure of the decision-making process of selecting a knowledge manager for companies dealing with IT services management.

Keywords: knowledge manager, decision-making structure, AHP